



Ilustración: Oswaldo Dumont

Las sociedades exigen un liderazgo empresarial responsable y los empresarios manifiestan un interés creciente en contribuir a la solución de importantes problemas sociales. Uno de los retos que enfrentan las empresas es lograr que lo social se integre en sus operaciones y no se vea como una obligación alejada del negocio.

LAS SOCIEDADES Y LOS GOBIERNOS les están exigiendo a sus empresarios que cumplan sus obligaciones, no sólo con sus accionistas sino también con sus trabajadores, comunidades y ambientes. No es casual que en distintos espacios en el ámbito internacional se clame por un liderazgo empresarial responsable, especialmente en América Latina. Por su parte, los empresarios manifiestan cada vez mayor interés en mostrar que hacen lo que deben hacer, siguiendo las mejores prácticas de gobierno empresarial y desarrollando iniciativas de inversión social. Esto tiene razones de fondo. Hay pruebas de que el ejercicio de la ética —lo que Howard Gardner (2006) llama «hacer un buen trabajo»— los hace más rentables y exitosos. Basta con ver el índice de sostenibilidad Dow Jones para darse cuenta de que las empresas que «se portan mejor» generan más capital económico y crean mayor valor social. El portafolio de responsabilidad social compuesto por iniciativas de carácter filantrópico y proyectos vinculados con la estrategia empresarial es una de las manifestaciones del «buen comportamiento de las empresas».

El análisis de 23 casos estudiados en el marco de la Red de Conocimiento sobre Iniciativas Sociales (SEKN, por sus siglas en inglés), integrada por escuelas de gerencia de América Latina, España y la Escuela de Negocios de Harvard, se concentró en las variables clave para la gestión efectiva de iniciativas sociales y reveló diversas formas de organización para cumplir este cometido (Austin y otros, 2005). Las empresas que administran sus iniciativas mediante fundaciones adoptan un carácter más

Necesito una fundación para hacer el bien

Los líderes de la empresa crean una unidad especial para ejercer la responsabilidad social cuando «lo social» se refiere a acciones que tienen motivaciones no vinculadas al negocio medular. Son varios los ejemplos de empresas que crean fundaciones para ejecutar su portafolio de responsabilidad social. En la muestra analizada, Acindar, Coca Cola y Laboratorios Maver trabajaron con esta modalidad de organización.

Acindar

Acindar es una empresa familiar de procesamiento de acero ubicada en Argentina. La Fundación Acindar fue creada en 1962 por iniciativa de Arturo Acevedo, fundador de la empresa, y los directores. La Fundación acompañaba una amplia variedad de iniciativas y proyectos de bien público en el área de educación, pero también participaba en las áreas de ambiente, salud y promoción social. Había sido liderada desde sus inicios por tres mujeres de la familia Acevedo y promovían el voluntariado entre los trabajadores con el objetivo de «evolucionar hacia una mayor integración» de la Fundación con la empresa (Kievsky, 2005).

Coca Cola

Coca Cola y sus embotelladoras ubicadas en Chile crearon la Fundación Coca Cola Chile (FCCC) en 1992 como una iniciativa del presidente de Coca-Cola Latinoamérica. La FCCC fue creada para mejorar la educación de los jóvenes de escasos recursos de Chile y, en 2004, su programa más

¿CÓMO SE ORGANIZAN LAS EMPRESAS PARA SER SOCIALMENTE RESPONSABLES?

María Helena Jaén y Jayne Carolina Rivas

bien filantrópico y la motivación de sus proyectos sociales es principalmente «hacer el bien». Otras formas de organización observadas son las alianzas, en las cuales una empresa busca crear sinergia con organizaciones de la sociedad civil para desarrollar un proyecto social, que puede ser de carácter filantrópico o utilitario. Ahora bien, a medida que las iniciativas sociales se alinean con la estrategia o el negocio medular de la empresa tienden a ser ejecutadas por sus unidades de negocios y no requieren una estructura organizacional especial.

importante era la donación de los laboratorios científicos Tavec para la enseñanza de física, química y biología en colegios públicos. La estructura administrativa de la Fundación estaba estrechamente ligada a la de la empresa (Herrera, 2005).

Maver

Laboratorios Maver era la empresa chilena líder en la producción y venta de medicamentos de prescripción libre en 2003. En 2000, Maver utilizó por primera vez su marca estrella Tapsin

para auspiciar el programa anual de televisión de la Fundación Teletón: 27 horas continuas con el objetivo de recaudar fondos para ayudar a niños discapacitados. En 2002, Maver creó la Fundación Tapsin como una manera de «hacer más formales las donaciones» y proyectar la marca en la comunidad durante el resto del año, no sólo durante el Teletón. La Fundación

Las empresas tienen el reto de institucionalizar lo social e incorporarlo a sus estrategias

promocionaba programas de educación y cultura para personas, familias, grupos y comunidades. La Fundación y la empresa compartían el mismo equipo directivo (Koljatic, 2006).

Genero valor social con mis unidades de negocio

Las empresas ejecutan proyectos que generan valor social por intermedio de su estructura organizativa cuando la iniciativa está vinculada con el negocio. Entre los siete casos en los cuales las empresas no crearon estructuras adicionales para ejecutar su responsabilidad social se destacan Cantv, Natura y MRW, como buenos ejemplos de esta modalidad de organización.

Cantv

La Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (Cantv) era la primera en el mercado de servicio integral de telecomunicaciones en el año 2004. Durante ese año creó la iniciativa Super@ulas para ofrecer acceso a internet de alta velocidad a niños pertenecientes a escuelas básicas nacionales alejadas de centros de conexión. Super@ulas era percibida por la alta gerencia de la empresa como «una estrategia de inversión social, alineada con su actividad de negocios de telecomunicaciones». Su objetivo era establecer un puente de comunicación entre la empresa y el Estado, dado el reiterado interés manifestado por este último en masificar el uso de tecnologías de información. Esta iniciativa estaba adscrita a la vicepresidencia de la empresa y formaba parte de su plan operativo. Según el gerente general de Empresas e Instituciones, Super@ulas debía estar adscrita a una unidad que tuviera capacidad de operación: una gerencia con infraestructura, recursos, presupuesto y gente preparada (Jaén y Márquez, 2007).

Natura

Natura, una empresa de cosméticos brasileña, lanzó la línea de productos Ekos en 2002 como una expresión de su interés en respetar y preservar la naturaleza, y para darle seguimiento a otras iniciativas como los empaques reciclables y biodegradables. El presidente de la empresa se refería a la nueva línea de productos ecológicos con estas palabras: «Yo solo estaré interesado en esta negocio si hacemos algo diferente. Necesitamos causar un impacto positivo en los problemas sociales y ambientales de las comunidades de donde extraemos nuestros ingredientes activos». Ekos tenía entre sus ingredientes principales plantas originarias de la región amazónica en Brasil. Como una manera de reducir el impacto ambiental, Ekos invitó a participar a las

comunidades locales dedicadas a extraer los recursos naturales, a la empresa Cognis como proveedora de materia prima y a la certificadora independiente Imaflora, que garantizaba el uso racional de los ingredientes naturales (Casado y Fisher, 2003).

MRW

MRW es una empresa española de envío de paquetes y mensajes que en 2003 contaba con 687 franquicias, la mayor cantidad en la península ibérica. La empresa ofrecía envíos especiales para personas o instituciones con una demanda grande de mensajería, pero con limitaciones económicas para acceder al servicio; por ejemplo, discapacitados, jóvenes menores de 25 años desplazados y personas mayores residentes en geriátricos. Los envíos especiales podían ser totalmente gratuitos o a precios rebajados hasta menos del cincuenta por ciento del precio comercial. Este servicio había surgido por iniciativa de Francisco Martín Frías, presidente de la empresa. La ejecución de los planes sociales requería dos instancias administrativas: una de aprobación —el Comité de Ética y Arbitraje, integrado por el presidente de la empresa y algunos miembros de las franquicias— y el Departamento de Acción Social (Arenas y Paradera, 2006).

Necesito aliarme para ejercer la responsabilidad social

Algunos empresarios arman su portafolio de inversión social en alianza con organizaciones de la sociedad civil. Siete casos corresponden a empresas que establecieron este tipo de organización. Sus portafolios son variados y van desde iniciativas sociales filantrópicas hasta proyectos vinculados al negocio. Entre las empresas con esta modalidad de ejecución se encuentran la cadena de supermercados HEB, el grupo Danone, el grupo Bimbo, Autopistas del Sol y Banco de Crédito e Inversiones.

HEB

La cadena de supermercados HEB es una empresa fundada en Texas, que inició sus operaciones en México en 1996. Desde ese momento creó una alianza con el Banco de Alimentos de la Ciudad de Monterrey (BACM): HEB aportaba donativos en efectivo y en especie, y además apoyaba la operación de BACM. La relación entre HEB y BACM comenzó con la participación de un representante de la empresa en el Consejo de Asesores de BACM y posteriormente se crearon juntas ordinarias con la participación de ambas organizaciones para decidir sobre las actividades que compartían (Lozano, Romero y Serrano, 2003).

Danone

El grupo Danone es una empresa europea productora de alimentos procesados, reconocida por su línea de productos lácteos. Al iniciar sus operaciones en México, su primera idea fue crear una fundación, pero luego decidió apoyarse en organizaciones sociales. Amalia García Moreno, fundadora de la Casa de la Amistad (CDA) en México comentó: «Recuerdo la gente de Danone diciéndome: para qué crear nuestra propia fundación cuando ya existen organizaciones como ésta... sería ilógico». Su principal alianza se dio con la CDA porque cumplía

los siguientes requisitos: que tuviera niños como población meta, que los proyectos no apoyaran a la organización en sí misma ni iniciativas con duración indefinida, y que los proyectos tuvieran indicadores para el control y la medición de resultados. Cada año Danone realizaba la campaña «Construyamos sus Sueños», que consistía en donar cierta cantidad de dinero por cada unidad de yogur vendido durante un período de tres o cuatro meses. CDA se llevaba la mayor parte de los fondos recolectados (Lozano, Moxon y Maass, 2003).

Ausol

Autopistas del Sol, S.A. (Ausol) fue el consorcio seleccionado en 1994 para construir y administrar durante veinte años el complejo de autopistas que constituían dos de los principales accesos a la ciudad de Buenos Aires. En 1998 creó el programa social Grupos Comunitarios de Estudio (GCE) para fomentar el estudio como el principal medio de superación social entre adolescentes y jóvenes, y promover el desarrollo de las comunidades. Este programa era ejecutado en alianza con la Fundación Sustentabilidad-Educación-Solidaridad (SES), que promovía la inserción social de jóvenes y adolescentes de sectores pobres. «Esta alianza era conveniente para el consorcio porque le permitía articular desde afuera su programa social». Para implementar el programa GCE se formó un equipo técnico de coordinación integrado por personal jerárquico de Ausol, miembros de la Fundación SES y un interlocutor de la comunidad de las organizaciones vecinales relacionadas (Roitter, 2006).

BCI

El Banco de Crédito e Inversiones (BCI) era uno de los nueve bancos privados que constituía el sistema financiero de Chile en 2002, que había ocupado históricamente los primeros lugares en los *rankings* de rentabilidad. Ejecutaba su responsabilidad social mediante la Corporación de Crédito al Menor (CCM), una institución filantrópica surgida en 1990 por la iniciativa de algunos de sus ejecutivos para ayudar a niños en riesgo social. Los ejecutivos del BCI participaron en el proyecto de la CCM antes de que se formalizara la alianza y siempre existió el apoyo tácito del presidente del Banco. Las principales fuentes de donación permanente de la CCM provenían del BCI, sus empleados, directores, clientes y proveedores. El BCI promocionaba a la CCM con sus promotores, quienes invitaban a los clientes a hacer donaciones, invitaban a los nuevos empleados a participar y realizaban eventos para recolectar fondos (Koljatic y Silva, 2003).

¿Cómo logro que perdure mi estrategia para generar valor social?

Estos casos ponen en evidencia que 1) cuando las iniciativas sociales son filantrópicas, requieren la creación de fundaciones; 2) cuando están vinculadas con la estrategia o el negocio medular, se incorporan a la rutina de la empresa y se «cuelan» en los procesos definidos para otros productos y servicios; y 3) algunas empresas establecen alianzas con organizaciones de la sociedad civil para desarrollar su proyecto social, sea filantrópico o utilitario.

Ediciones IESA ofrece las mejores publicaciones sobre gerencia adaptadas a la realidad venezolana

COLECCIÓN «LIBROS DE TEXTO»



Está dirigida fundamentalmente a estudiantes y profesores, y ofrece herramientas para enriquecer la experiencia en el aula.

COLECCIÓN «SER GERENTE»



En esta colección los lectores encontrarán herramientas prácticas de estudio o trabajo presentadas en un lenguaje ágil y ameno, sobre los temas de gerencia, negocios y políticas públicas.

SERIE «GERENCIA Y NEGOCIOS»



Abarca los temas gerenciales tradicionalmente tratados en el IESA (finanzas, mercadeo, operaciones, organizaciones, recursos humanos), así como temas sobre desarrollo y competitividad de sectores, países y regiones.

SERIE «POLÍTICAS PÚBLICAS»



Una serie que agrupa a publicaciones sobre temas relacionados con el sector público: gestión pública, finanzas públicas, organización industrial y regulación, política social e instituciones políticas y sociales.

Adquiéralos en las librerías Nacho, Tecniciencia y VDL Books, o contáctenos por los teléfonos (0212) 555.4460 / 4263 o por la dirección electrónica ediesa@iesa.edu.ve

El análisis de los casos muestra unas tendencias interesantes. Lo más relevante es que parece existir una relación entre la forma como se organizan las empresas para adelantar sus proyectos sociales y la sostenibilidad de esas iniciativas. Específicamente, cuando lo social forma parte del

Parece existir una relación entre la forma como se organizan las empresas para adelantar sus proyectos sociales y la sostenibilidad de esas iniciativas

negocio depende menos de los designios de un líder y más de procesos descentralizados con participación del resto de la organización. Lo interesante es que esta manera de ejercer lo social tiene más probabilidades de sobrevivir la ausencia del líder o promotor de la iniciativa en la empresa. Cuando el portafolio social está concentrado en iniciativas filantrópicas, la dependencia de decisiones centralizadas en una persona aumenta y su permanencia tiende a disminuir. Estos hallazgos preliminares indican que, si los líderes de las empresas pretenden que la acción social perdure, deben seleccionar bien las iniciativas y la mejor forma de organización para implementarlas.

Hay suficientes indicios de que es muy difícil, por no decir imposible, que un Estado pueda satisfacer todas las necesidades de la población y, menos aún, responder con eficacia al problema de la pobreza. El costo social de esa ineficacia es incommensurable: pierde la gente, pierden las empresas y pierden los gobiernos, y mucho. Por ello, los empresarios, especialmente los latinoamericanos, están participando cada vez más en la generación de valor social al mismo tiempo que crean valor económico. Se han dado cuenta de que es muy difícil generar riqueza sostenible, no sólo en las sociedades sino en sus propias empresas, si la pobreza aumenta. Distintos autores señalan que las empresas tienen un papel cada vez más importante en la generación de bienestar social (Austin y otros, 2005). Se hace indispensable entonces que las organizaciones busquen la mejor forma de hacerlo bien.

Austin y Coatsworth (2007: 55) señalan: «Abordar el déficit social no puede esperar. Las empresas tienen la oportunidad de ampliar su papel en la sociedad y convertirse en un fuerza significativa del progreso económico y social». Uno de los principales retos que enfrentan los capitanes de empresa es cómo se organizan para ampliar su papel en la sociedad. Todo parece indicar que en estos tiempos les toca innovar, rompiendo paradigmas sobre los tipos de estructuras que diseñan y las relaciones que construyen para lograr una acción social sostenible y efectiva. Los acontecimientos, tanto en Venezuela como en otros países de América Latina, revelan que los empresarios han aprendido que si quieren generar valor social no es basta con una relación entre la empresa y la sociedad basada en la filantropía. Las empresas han llegado a incorporar la estrategia social en su acción

empresarial y hasta están haciendo una revisión profunda de sus negocios, para generar valor social al mismo tiempo que crean riqueza. Ejemplo de ello es el desarrollo de negocios con y para la población de bajos ingresos.

No hay una respuesta única ni una fórmula mágica. Lo cierto es que las empresas tienen el reto de institucionalizar lo social e incorporarlo a sus estrategias: lograr que lo social sea parte de sus rutinas, que esté troquelado en los mapas mentales de sus directivos y trabajadores, que no se vea como un objeto extraño, un «pegoste» o una obligación alejada del negocio. Cuando esto se logre, seguramente será más fácil decidir dónde invertir y cómo diseñar la organización más adecuada para generar valor económico y social. Las empresas estarán, entonces, más preparadas para convertirse en un elemento clave del desarrollo. ■

Referencias

- Arenas, D. y M. Paradera (2006): «MRW: La acción social en una red de franquicias». Colección de casos SEKN. Barcelona: Esade.
- Austin, J. y J. Coatsworth (2007): «Convertir la incertidumbre en oportunidad. Las empresas y el vuelco político de América Latina hacia la Izquierda». *Harvard Business Review*. Edición América Latina. Febrero.
- Austin, J. y otros (2005): *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo-Centro de Estudios Latinoamericanos David Rockefeller, Universidad Harvard.
- Casado, T. y R.M. Fisher (2003): «Natura-Ekos: from the forest to Cajamar». Colección de casos SEKN. Sao Paulo: Universidad de Sao Paulo.
- Gardner, H. (2006): *Five minds for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Herrera, J. (2005): «La Fundación Coca-Cola Chile». Colección de casos SEKN. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Jaén, M. H. y P. Márquez (2007): «Cantv». Colección de casos SEKN. Caracas: IESA.
- Kievsky, A. (2005): «Acindar y el desarrollo del Programa de Voluntariado Corporativo». Colección de casos SEKN. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Koljatic, M. (2006): «Laboratorios Maver: Tapsin, construyendo una marca en Chile». Colección de casos SEKN. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Koljatic, M. y M. Silva (2003): «El banco BCI y la Corporación Crédito al Menor». Colección de casos SEKN. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Lozano, G., C. Moxon y A. Maass (2003): «Construyamos sus sueños: Danone de México y Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, I.A.P.». Colección de casos SEKN. Monterrey: Egade.
- Lozano, G., C. Romero y L. Serrano (2003): «Supermercados Internacionales HEB y el Banco de Alimentos de Cáritas de Monterrey, A.C.». Colección de casos SEKN. Monterrey: Egade.
- Roitter, M. (2006): «Construyendo aliados y alianzas: Autopistas del Sol y Fundación SES». Colección de casos SEKN. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.

María Helena Jaén

Profesora y directora de Investigación y Desarrollo del IESA

Jayne Carolina Rivas

Profesora del IESA