

**+ En este informe:**

---

+ *¿Cómo puede una empresa ser competitiva y responsable con la sociedad y el medioambiente?*

---

+ *¿Por qué la responsabilidad social es cada vez más importante en el mundo empresarial?*

---

+ *¿A qué se debe la urgencia de que las empresas practiquen responsabilidad social?*

---

# EL RETO DE LOS EMPRESARIOS MODERNOS

+  
La responsabilidad social –término repetido hasta el cansancio en los últimos años– es un compromiso de las organizaciones para mejorar la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general. Y esto, en el mundo moderno, es algo que le compete sobre todo a las empresas. La razón es sencilla: si el comercio internacional del futuro fuera una cena de gala, a ella sólo estarán invitadas las empresas que tienen una gestión sólida de responsabilidad social. El TLC firmado entre Perú y Estados Unidos es un ejemplo claro: las empresas peruanas que quieran ingresar a ese mercado están obligadas a ser responsables con la sociedad y el medioambiente. *Responsabilidad. Ésa*



+  
**56%**

DE CONSUMIDORES EN ESTADOS UNIDOS HA CASTIGADO A UNA O MÁS EMPRESAS POR NO SER RESPONSABLES SOCIALMENTE

+

SI LA EMPRESA NO ES RESPONSABLE, EL CONSUMIDOR SERÁ CRUEL Y NO PONDRÁ LA OTRA MEJILLA. EN ESTADOS UNIDOS, LOS CONSUMIDORES HAN CASTIGADO A UNA EMPRESA DEJANDO DE CONSUMIR SUS PRODUCTOS, HABLANDO MAL DE ELLA Y PARTICIPANDO EN HUELGAS Y MANIFESTACIONES POR NO SER RESPONSABLES CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIOAMBIENTE.



+AGUATÍA ENERGY DESARROLLÓ UNAS CONGELADORAS A GAS QUE AYUDARON A LOS PESCADORES DE PUCALLPA A ELEVARE SUS GANANCIAS Y CUIDAR EL MEDIOAMBIENTE.

es la clave. ¿Pero acaso entendemos realmente todo lo que esta palabra significa? No es descabellado imaginar que, si algún día se escribe un manual del empresario moderno, la primera lección debería de ser ésta: los más competitivos serán los que tengan grandes utilidades, los que tengan satisfechos a sus clientes y los que sean ejemplo de una cultura de responsabilidad social.

Lo dice Michael E. Porter, el gurú de la gerencia estratégica: «Las empresas no funcionan aisladas de la sociedad que las rodea. Su habilidad para competir depende considerablemente de las circunstancias de los lugares donde operan». También lo dice Diego de la Torre, presidente del Pacto Global de la ONU en el Perú y especialista en el tema: más que un gesto amable, la responsabilidad social es una necesidad si quieres competir en el mercado internacional. Para instituciones de préstamos como la International Finance Corporation (IFC) o el Banco Mundial, es un factor determinante si pides un crédito para un proyecto minero o industrial. Visto desde ese punto, la responsabilidad social, más que un gasto —algunos lo ven así, y el altruismo, entonces, no sería nada más

que una cuestión de imagen—, es una buena inversión para las empresas.

Un ejemplo es el de Tetrapak, transnacional comprometida con el cuidado del medioambiente a través del reciclaje. La empresa recicla todos sus envases usados de jugos, leches, bebidas y yogures en los principales supermercados. Los nuevos tiempos lo requerían: gracias a la campaña de «Envase a Envase la escuela se hace», Tetrapak ha entregado 260 carpetas hechas con más de 700 planchas de



**SI NOS INSERTAMOS A MECANISMOS SUPRANACIONALES, COMO EL TLC CON ESTADOS UNIDOS O LA UNIÓN EUROPEA, CON UN BUEN MANEJO DE LA INVERSIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL, EL PERÚ TENDRÍA EL MISMO DESARROLLO QUE CHILE EN DIEZ AÑOS, QUE PORTUGAL EN VEINTE Y QUE ESPAÑA EN TREINTA.**

# ISO 26000: ESTANDARIZANDO LA RS

¿Qué significa ser responsable socialmente? Baltazar Caravedo, economista y autor de varios libros sobre Responsabilidad Social, explica que la sensación o entendimiento de ese concepto tomó vigor al inicio como una filantropía: si donas alimento o dinero, eres responsable socialmente. Con el tiempo, esa mirada fue cambiando: luego comenzó a llamarse «inversión social» y era una estrategia para publicitar alguna de las acciones sociales de la empresa para mejorar su imagen ante la comunidad.

Sin embargo, hoy la responsabilidad social es mucho más que girar un cheque millonario para «ayuda social». En una publicación del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) del 2000, se define la responsabilidad social como «el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general». Sin embargo, el WBCSD resalta que no existe una definición única, pues generalmente ésta depende de la cultura, religión o tradición de cada sociedad.

Inténtelo: entre a Google y escriba «Responsabilidad Social» en inglés. Más de 40 millones de referencias web saldrán en su pantalla. Ante la infinidad de definiciones (o indefiniciones), el esfuerzo de una organización puede ser percibido como válido para unos e inútil para otros. Vale la pena preguntarse, entonces: ¿Cómo saber si una empresa u organización es socialmente responsable?

Ésta es la pregunta que la Organización Mundial de Normalización (ISO) está buscando responder. La ISO, que ha estandarizado cómo deben ser los televisores, la seguridad de los juguetes, los cinturones de seguridad de los autos y todos los productos imaginables, tuvo también la audacia de estandarizar la práctica de responsabilidad social, de modo que quien adopte ciertos procesos básicos y pueda demostrar que los sigue rigurosamente es capaz de asegurar que es socialmente responsable.

Paul Remy, secretario del Comité Técnico ISO 26000, indica que esta ISO «es una guía, un conjunto de normas estandarizadas para hacer mejor el trabajo de responsabilidad social dentro de todo tipo de organizaciones.». La ISO espera entregar un documento guía en octubre de este año con un lenguaje sencillo y accesible para cualquier persona que quiera desarrollar su propio esfuerzo de responsabilidad social por el camino correcto.



Foto: Proyecto Huasec

polialuminio –material resultante del reciclaje, que permite reconstruir mobiliario escolar en desuso– a diversos colegios de escasos recursos de Lima y Cañete, entre otras ciudades del Perú. Esta campaña va por su segundo año y tiene como siguiente meta entregar 2,000 planchas de polialuminio para la reconstrucción del mobiliario escolar, en beneficio de otros centros educativos sin recursos. Se trata, entonces, de un programa creativo que no sólo preserva el medioambiente, sino que ayuda al desarrollo de la educación.

Así como este programa, para el año 2050, se habrán invertido 750,000 millones de dólares –casi dos veces lo que gasta Estados Unidos en armamento cada año– en actividades relacionadas al cambio climático, los problemas de género, los derechos humanos y el combate de la corrupción. Es decir, en responsabilidad social. Así lo dice el informe *THE ESTATE OF RESPONSIBLE COMPETITIVENESS 2007*, un documento prologado por el ex candidato a la presidencia de Estados Unidos, Al Gore, y publicado por la ONG International Accountability. Si estuviéramos en una maratón –en este caso, un ranking de los 108 países

con mayor grado de desarrollo de Responsabilidad Social Empresarial–, el Perú sería el país competidor que llevaría una gran ventaja a los otros países del continente. «Nuestro país está pasando por un momento de apertura a la práctica de responsabilidad social que se está volviendo parte de la mentalidad del empresariado nacional e internacional», dice Paul Remy, especialista en responsabilidad social y manejo estratégico de crisis.

¿A qué se debe que las empresas practiquen la responsabilidad social con mayor preocupación? Según Rolf Jensen, estratega de negocios y director del Instituto de Copenhagen de Estudios del Futuro, al consumidor moderno han dejado de interesarle sólo el precio y la calidad de un producto. «Las empresas necesitan pensar sus negocios de la misma manera en que los buenos novelistas imaginan sus historias», dice Jensen en su libro *THE DREAM SOCIETY*. Suena raro, pero es cierto: lo que al público le interesa es el cómo se generó la historia detrás de ese producto o servicio por el cual está pagando. Jensen lo explica sencillo: hemos pasado de la sociedad de la información a la sociedad de las emociones, y lo que importa

es el valor intangible o emocional del producto. Es un cambio de conceptos: del *brand management* (creación de valor de una marca) al *brand engagement* (la marca como valor emocional y racional entre el consumidor y el producto). Esto quiere decir que, de pensar sólo en gestionar una marca para que se haga conocida, lo que ahora importa es que tu marca demuestre un verdadero compromiso con la sociedad: con una buena reputación harás que más personas salgan a comprar tus productos.

Las grandes corporaciones ya se dieron cuenta de eso: en marzo de este año, McKinsey & Company –la firma líder en consultoría estratégica a nivel mundial– encuestó a 1,927 altos ejecutivos de las compañías *top* en el mundo: ¿Cuál fue el factor que más influyó en su compañía para considerar el cambio climático como un punto importante dentro de su gestión? Respuesta: más del 50% de los funcionarios lo hizo, sobre todo, por reputación corporativa.

Es sencillo: si no eres responsable, el consumidor será cruel con tu empresa. En Estados Unidos, el 56% de los consumidores ha castigado a una empresa dejando de consumir sus productos, hablando mal de ella y participando en huelgas y manifestaciones porque la compañía no era responsable socialmente, según indi-

ca el Informe de CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY del 2007. En el Perú, el 71% de los consumidores –Informe de DATUM, 2007– dice que sabe diferenciar si una empresa es o no responsable con la sociedad.

Dicho todo esto, es lógico que un hombre de negocios se pregunte: ¿Cómo hacer de mi empresa, es decir, de mi marca, un producto socialmente responsable siendo competitivo y rentable al mismo tiempo?

## COMPETITIVOS PERO RESPONSABLES

Formación ética. Según Paul Remy, ésa sería la primera respuesta. La ecuación es sencilla: la ética crea valor y, en este mundo moderno, el valor genera dinero. «La alta dirección de la empresa debe quitarse el *chip* de que construir escuelas o invertir en alguna comunidad es hacer responsabilidad social», asegura Remy. «Ser socialmente responsables también implica darle el mejor producto a tus clientes, tratar bien a tus trabajadores y proveedores, y proteger el medioambiente: todo eso genera un estado de bienestar en tus grupos de interés o *stakeholders*». Una formación ética en la empresa. Eso, asegura el especialista, hará que tu reputación se eleve y así la ecuación se vuelve aún más sencilla: como vivimos en una sociedad emocional, con una buena reputación harás que más personas salgan a comprar tus productos.

La segunda respuesta: la autoevaluación. Así lo dice Henri Le Bienvenu, gerente general de Perú 2021, una asociación que busca el desarrollo sostenible del país mediante la responsabilidad social. «Es preciso que, antes de implementar programas –aconseja Le Bienvenu–, las empresas se autoevalúen con parámetros establecidos para saber qué expectativas comparten sus siete grupos de interés: accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad, gobierno y medioambiente». Esto ayudará a que el empresario busque en qué líneas del desarrollo sostenible puede trabajar de manera eficiente. «En este momento hay temas prioritarios, como el medioambiente, la falta de agua y el calentamiento global, entre otros, que nos hacen pensar que deberíamos encaminarnos hacia tales problemas», explica Le Bienvenu.

Un ejemplo exitoso de ello es Aguaytia Energy, una empresa dedicada a la producción de gas natural seco. Esta empresa, instalada en la región de Pucallpa, en Ucayali, detectó un serio problema: los pescadores artesanales sufrían grandes pérdidas, ya que el intenso calor malograba el pescado, y este producto era arrojado a los ríos o vendido en los mercados en un deficiente estado de conservación. Aguaytia Energy identificó que podía usar la tecnología que tenía a la mano para idear un sistema sencillo, práctico y eficiente de conservación de pescado: «Congeladoras a gas para la pesca artesanal». Resultado: el proyecto consiste en una congeladora a gas diseñada para ir a bordo de un bote, y fue tan exitoso e innovador que mereció el primer puesto en el IV Concurso de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible Perú 2021 en la categoría «Medioambiente», en el 2007. Ahora los pescadores

## LAS COMPAÑÍAS MÁS RESPONSABLES

**E**n el ranking de las empresas con más responsabilidad social del mundo, una empresa petrolera se lleva, por mucho, el primer lugar. Se llama British Petroleum y es la corporación más responsable en temas sociales y ambientales, según el ranking 2007 de las 100 empresas más responsables de la revista FORTUNE. Ésta es una de las publicaciones más prestigiosas en el mundo de los negocios, e hizo el ranking en colaboración con la consultora Accountability y CSR Network. Allí calificó las mejores compañías basándose en la calidad de sus compromisos sociales y ambientales.

Calificadas en un puntaje del 0 al 100, British Petroleum obtuvo la nota más alta: 75.2. «British Petroleum ha liderado las investigaciones de la industria respecto a nuevas tecnologías y desarrollos que involucran el viento, la energía solar y el carbón», explicó FORTUNE.

En el ranking también entraron algunas compañías latinoamericanas y españolas. Allí está Telefónica en el puesto 23, la brasileña Petrobras en la posición 28, Santander Central Hispano en el peldaño 50 y la parastatal Pemex en el lugar 91. Este es el *top ten*.

- 1.- British Petroleum 75.2
- 2.- Barclays 68.5
- 3.- ENI 67.9
- 4.- HSBC Holdings 67.2
- 5.- Vodafone 66.3
- 6.- Royal Dutch Shell 66.0
- 7.- Peugeot 63.7
- 8.- HBOS 62.0
- 9.- Chevron 61.6
- 10.- DaimlerChrysler 60.1

pueden conservar el pescado, aumentar sus ganancias y la población consume alimento fresco. La empresa, a su vez, recupera lo invertido en sólo tres años, obtiene mayores ingresos y, sobre todo, mantiene una muy buena relación con la comunidad. La lección: dentro de una línea de negocio, ver qué idea no afecta la rentabilidad de una empresa y puede usarse a favor de los *stakeholders*.

Otro ejemplo exitoso es el de Barclays, en Inglaterra, el primer banco que incluyó una leyenda clara en sus ofertas de tarjetas de crédito acerca de cuánto cuesta en verdad un crédito. Barclays se adhirió a los Principios de Ecuador, una coalición de bancos que desalienta los préstamos que financian los proyectos de infraestructura que dañan a las comunidades o los ecosistemas. «El banco está por encima de su competencia al tener una política de “crédito responsable” y no ofrece tasas que los consumidores no pueden pagar», dijo alguna vez la revista *FORTUNE*. Pero no sólo eso: Barclays también creó un programa que evita que la gente eche a la basura sus viejos teléfonos celulares, algo que supone tirar toxinas que contaminan el suelo. La idea: por cada teléfono donado a Barclays, el banco daba 2.50 libras esterlinas –casi 5 dólares– a un fondo a favor de la conservación del medio ambiente. Resultado: su reputación se elevó y su cartera de clientes también.

Algo similar pensó Telefónica Movistar. La historia se puede relatar de una manera sencilla. Un



**UN ESTUDIO REALIZADO POR IFC KAISER ENCONTRÓ QUE LAS COMPAÑÍAS QUE TENÍAN UNA ESTRATEGIA ECOLÓGICA OBTUVIERON VALORIZACIONES SUPERIORES (EN 5%) A LAS DE AQUELLAS QUE NO TOMABAN EN CUENTA SU IMPACTO EN EL MEDIOAMBIENTE.**

día se preguntaron: ¿Qué hacemos con los celulares y baterías que ya no usan nuestros clientes? La respuesta fue «Recíclame», una campaña que ha logrado recolectar más de 6,000 teléfonos móviles, baterías y accesorios en desuso, que equivalen a dos toneladas de material de desecho y que son recicladas en México y Estados Unidos. Según José Cruzado Moreno, Gerente de Calidad y Mejoramiento Continuo de Telefónica Movistar, con este tipo de campaña, la empresa mantiene un permanente compromiso con el cuidado del medioambiente bajo políticas corporativas y objetivos ambientales concretos, y no recibe por ello beneficio económico alguno. La lección: utilizar los mismos insumos de la empresa en una iniciativa donde participaban directamente con sus clientes por un objetivo a favor de la sociedad.

Foto: Nestlé Perú



+NESTLÉ PERÚ, A TRAVÉS DEL PROGRAMA CRECER BIEN, SE PROPUSO EDUCAR A LOS NIÑOS MÁS PEQUEÑOS PARA ERRADICAR LA DESNUTRICIÓN EN NUESTRO PAÍS.



Foto: Tetrapak

Tercera clave, entonces: objetivos. Una vez que se tienen bien claros los indicadores de lo que se puede hacer como empresa, hay que empezar a buscar hacia dónde enfocarse. «Es fundamental que la empresa desarrolle un *expertise*, una especialidad dentro de la gestión de responsabilidad social para que obtenga mejores resultados», recomienda Diego de la Torre. Por ejemplo: si tus accionistas te dicen «nosotros queremos empujar la educación», tu empresa debe buscar macroindicadores que sean el referente para saber cómo se puede mejorar ese rubro de la realidad nacional. Ése fue el caso del Banco de Crédito del Perú.

Esta compañía tomó un indicador preocupante: según un estudio hecho por la UNESCO en 1998, el Perú ocupa el último lugar en rendimiento escolar en matemáticas en América Latina. La empresa, entonces, puso todos sus esfuerzos para revertir esa realidad: creó Piloto 20, la primera tarjeta educativa del mundo. Con sólo ingresar a la página web [www.20enmate.com](http://www.20enmate.com), los estudiantes podían acceder a secciones de juegos y otros concursos virtuales donde practicaban diferentes ejercicios. El resultado fue un éxito: más de 240 mil niños en

todo el Perú resolvieron a diario ejercicios matemáticos de manera dinámica y entretenida, al mismo tiempo que acumulaban puntos que luego canjeaban por premios.

La empresa también ganó: Piloto 20 tuvo un rebote periodístico que generó un ahorro de 20 mil dólares en publicidad y mereció premios como el de Perú 2021 a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible en la categoría «Desarrollo a la Comunidad»; y el reconocimiento internacional de los Stevie Awards como el mejor programa de responsabilidad social empresarial en Sudamérica. Lo más importante: la productividad de la empresa se elevó. Al estar involucrados en el voluntariado, sus empleados fueron recompensados emocionalmente al ver cómo la institución para la que trabajaban estaba dispuesta a invertir por la mejora en la educación del país. La lección: involucrar a todo el personal de la empresa en ayudar a la sociedad para, de esta manera, aumentar tu productividad.

#### NEGOCIOS RENTABLES

Cuando una empresa es responsable con su entorno, no sólo la sociedad gana; también gana la empresa. Según Diego de la Torre, la gestión con responsabilidad

social va en relación directa con el valor de la empresa en el mercado y la demanda de mi producto. Esto es: a más responsabilidad, más rentabilidad. Así de claro y contundente.

Un estudio realizado por IFC Kaiser, una prestigiosa empresa consultora con base en Washington, encontró que las compañías que tenían una estrategia ecológica obtuvieron valorizaciones superiores (en 5%) a las de aquéllas que no tomaban en cuenta su impacto en el medioambiente. En la bolsa de valores de Nueva York, hasta 1990 el valor de una empresa era casi el mismo que su valor en activos tangibles, como los lapiceros, los muebles de la oficina y las computadoras. Hoy en día, según los datos de la Reserva Federal de Estados Unidos, más del 65% del valor de una empresa radica en activos intangibles, como el capital intelectual, el conocimiento, la reputación, la gerencia profesional, la habilidad para entender diferentes culturas y mercados, y una sólida práctica de responsabilidad social.

Pero no sólo eso: la práctica de responsabilidad social también es una poderosa herramienta para la reducción y gestión de espacios de riesgo en las empresas: el *risk management*. Todo aquello que sea preocupación o insatisfacción de grupos de interés es un tramo que se puede volver como un búmeran: si tienes trabajadores que no están satisfechos, eso hará decaer el rendimiento laboral de tu empresa. Y un problema en la parte ambiental, por ejemplo, puede generarte problemas con la comunidad o con el gobierno.

«Todo eso produce un riesgo que, con la responsabilidad social, se puede reducir», dice Paul Remy, el especialista en manejo estratégico de crisis. Para él, un país sin responsabilidad social se convierte pronto en una zona de riesgo y de constantes crisis sociales, como las que se viven en algunas zonas de explotación minera. «Es preciso que las empresas y las demás organizaciones sean socialmente responsables para reducir escenarios hostiles y de inconformidad», aconseja Remy. Así, dice el especialista, la responsabilidad social nos sirve como un radar para poder detectar estas etapas adversas por las que podría atravesar la empresa.

Felizmente, el futuro del país con responsabilidad social apunta a un crecimiento sostenido y prometedor. Si nos insertamos a mecanismos supranacionales, como el TLC con Estados Unidos o la Unión Europea, con un buen manejo de la inversión en responsabilidad social, el Perú tendría el mismo desarrollo que Chile en diez años, que Portugal en veinte y que España en treinta, según la revista *THE ECONOMIST*. «Con una práctica eficiente e inteligente de responsabilidad social, el Perú se posicionaría como marca: un *made in Perú* en el mercado mundial». Para que esa profecía se cumpla, hay un desafío que asumir primero: el empresario peruano deberá ser más culto, más innovador, más eficiente, más global y, sobre todo, mucho más *responsible*. ■

## LIBRO RECOMENDADO

### ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

*ESTA INVESTIGACIÓN NOS BRINDA NUMEROSOS CASOS QUE ILUSTRAN LA COMPLEJIDAD DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y NOS OFRECE LA OPORTUNIDAD DE PROFUNDIZAR EN LOS GRANDES RETOS QUE LOS EMPRESARIOS DEBEN AFRONTAR Y ASUMIR EN ESTE SIGLO XXI.*



**ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES**  
EDUARDO SOTO Y JOSÉ  
ANTONIO CÁRDENAS  
MCGRAW HILL, 2005

**E**n la actualidad, el sector privado cumple un papel trascendental en la vida de las personas y las comunidades del mundo. No sólo genera empleos y riqueza, sino que es un agente de desarrollo en todas las sociedades en las que participa. En otras palabras: no sólo tiene una importante función económica, sino una serie de obligaciones éticas con el mundo que le rodea. Por ello, las empresas deben comportarse como ciudadanos responsables y deben ajustarse a la ética corporativa y al respeto por los seres humanos y el medioambiente. La globalización en la que ahora vivimos ha provocado una urgente aplicación de principios y valores fundamentales para evitar mayores efectos negativos en la economía de los países. No por gusto el interés académico por indagar de manera profunda sobre algunos aspectos de la ética de los negocios y la administración ha renacido en estas tres últimas décadas.

Los autores de *ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES* nos explican la importancia de este tema a lo largo de distintos frentes que se encuentran estrechamente relacionados. De esta manera, se destaca lo que ocurre en el panorama actual de los negocios desde una perspectiva global y contemporánea: un mundo marcado por una imperante economía social de mercado y por una creciente y feroz competencia dentro de un ambiente altamente dinámico.

Asimismo, esta investigación nos brinda numerosos casos que ilustran la complejidad del tema al mismo tiempo que reflexionan sobre los valores y las conductas que permiten asumir las responsabilidades de manera efectiva y con respeto al entorno empresarial y social. Todos ellos serán aspectos de un nuevo tipo de gestión empresarial que apuntan a abordar un tema de suma importancia el día de hoy: la responsabilidad social y su evolución hacia el *emprendedor social* como característica de un nuevo estilo de liderazgo.

Con casos detallados y definiciones precisas sobre conceptos éticos que deben emplearse en las decisiones que se toman, los autores transmiten las principales áreas de preocupación y las alternativas para actuar de acuerdo con los principios y valores fundamentales.

En suma, este libro le ofrecerá a los empresarios, la oportunidad de profundizar en los grandes retos que ellos deben afrontar y asumir para que puedan convertirse en los líderes que el siglo XXI exige.