



Gwenaëlle Gérard

Cómo incorporar la responsabilidad social en una Pyme

La comunicación es parte de la responsabilidad social de las empresas, es un mecanismo para generar una cultura empresarial, capaz de integrar los intereses particulares de los trabajadores con los objetivos de la organización y la opinión pública en general.

Introducción

La responsabilidad social afecta la rentabilidad de las organizaciones. No considerarlo así implica la aceptación de que la falta de confianza, de planeación y las crisis gerenciales no afectan los resultados financieros del negocio. También tendría que demostrarse que empoderar al personal no tiene relación con el éxito y que ningún cliente ni accionista son materia de preocupación.

Definitivamente es más fácil demostrar que la responsabilidad social (RS) tiene un poderoso impacto práctico e inmediato en la rentabilidad de las empresas, no importa el tamaño de la empresa. El reto para las Pymes es aprender cómo incorporar el tema dentro de su empresa.

Involucrarse en una puesta en marcha de RS

Incorporar el tema de la RS en una Pyme puede no ser una cosa fácil, y más si no se quiere ser pragmático y si no se quieren identificar frenos e incentivos. Determinar las vías y los medios que permitirán desarrollar los proyectos con eficiencia y ser capaz de producir valor agregado a la empresa, esencialmente es construir un marco donde la creatividad

inducida por la RS puede expresarse con todo su potencial.

Concretamente es necesario trabajar sobre filtros de control y de puesta en marcha operativa adaptada a las particularidades de las Pymes. Dentro de los elementos que las Pymes deben tomar en cuenta para incorporar la RS en su organización, se encuentran:

- La capacidad de convertir las acciones de RS como principal elemento de estructura en el proyecto de la empresa.
- La identificación de las partes interesadas.
- El intercambio de buenas prácticas y el acercamiento colaborativo.
- Al cruzar estas variables es cuando la RS podrá realmente producir eficacia.

Factor clave de éxito

Hay algunas herramientas de RS que se pueden adaptar a las Pymes, ayudándolas así a encaminarse al logro de resultados para sus negocios. Herramientas como el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) o la norma internacional de responsabilidad social ISO 26000, pueden ayudar a las empresas

Comunicación

Sólo a través de la comunicación se puede formar una relación fundada en valores comunes que genere confianza, imponga conductas y cohesione comportamientos. Así, con una oportuna, coherente y consistente comunicación estratégica, la responsabilidad social empresarial con claros y bien definidos roles y enfoques de sus grupos de interés, cuidará la reputación de la empresa como un todo.

a iniciarse. Muchas veces los propietarios de las pequeñas empresas tienen otros problemas en mente y dejan la RS a un lado, sin demostrar interés por implementarla. Estos emprendedores siguen viendo a la RS como un gasto, no logran convencerse de la utilidad de poner en marcha acciones socialmente responsables.

El seguimiento de los propietarios de las Pymes sobre la puesta en marcha de una estrategia de RS en sus negocios representa un reto esencial a largo plazo, ya que al desarrollar sus capacidades de anticipación estratégica, las Pymes podrán diferenciarse y obtener ventajas competitivas.

Asimismo, el involucramiento directo de los dueños de las Pymes en la implementación de estrategias y acciones de RS es un factor de éxito indispensable al incorporar la RS en

una Pyme, pues son los directivos de las empresas el ejemplo para los empleados, de esta manera ejercen influencia en la adopción de nuevas culturas organizacionales internas, además de ser quienes toman las decisiones finales en el negocio.

Para involucrar a los colaboradores de una empresa en la estrategia de RS hay que comunicar e interactuar directamente con ellos, hacerles saber cuál es el rumbo de la empresa, por ello la comunicación interna es uno de los factores de éxito.

Cabe mencionar que contar con una correcta estrategia de RS, medir sus resultados y tener el apoyo de líderes de opinión facilita permear el tema y su importancia hacia toda la organización.

Cómo incorporar la RS en una Pyme en cinco etapas

Etapa 1. Hacer un análisis integral y un diagnóstico de brechas para identificar dónde está la empresa

Un ejemplo claro es observar el amplio número de Pymes que afirman no hacer nada respecto a la RS, pero si se realiza un diagnóstico, nos damos cuenta que sí llevan a cabo numerosas acciones, solamente que no han sido nombradas como acciones de RS. Por otro lado, hay otras empresas u organizaciones que afirman tener identificadas y controladas sus actividades de RS, es algo a lo que le han invertido significativamente, pero al hacer el diagnóstico nos damos cuenta que en realidad no controlan de manera eficaz su estrategia y no tienen muchas acciones en el tema. Empezar por un diagnóstico es lo más idóneo para evitar conclusiones apresuradas y determinar si “estoy bien o estoy mal” en mi negocio.

¿Qué tipo de diagnóstico podría realizar una Pyme?

Comenzar tomando en cuenta el factor del medio ambiente, es a veces más fácil. Una Pyme podría empezar a incorporar la RS con un análisis e identificación de cada una de sus actividades relacionadas con el medio ambiente, respondiendo a cuestionamientos relacionados con lo que se gasta en agua, luz y materias primas dentro del negocio. Esto es un diagnóstico sencillo que cualquier Pyme podría realizar. En *Laboratorios ABC*, una Pyme dedicada al medio ambiente e higiene industrial, se inspiraron en los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para elaborar un diagnóstico. *Laboratorios ABC* tomó como base cuatro temáticas de la responsabilidad social para poner en marcha su diagnóstico: 1. Derechos humanos; 2. Derechos Laborales; 3. Cuidado al medio ambiente, y 4. Combate a la corrupción.

Basándose en las temáticas mencionadas y una visión integrada, *Laboratorios ABC* adecuó sus procedimientos e instructivos, buscando en todo momento el bienestar, así

como una respuesta oportuna y correcta con sus partes interesadas. Sus actividades fueron orientadas a lograr el objetivo fundamental de la sustentabilidad del negocio en beneficio de cada uno de los colaboradores, buscando en todo momento “ser un granito de arena” en la escena nacional.

Etapa 2. Definición de la estrategia

Una vez realizado el diagnóstico, ya se puede comenzar a priorizar. La meta es profundizar para determinar qué es lo más pertinente para la Pyme. Una de las pautas es establecer cuáles son los recursos con los que cuenta la empresa para definir la estrategia de RS. Cuando se habla de recursos, no se habla sólo de los recursos financieros sino también de los recursos de tiempo, de capital humano, materiales, en otros que son los que más usará una Pyme.

Paulina Youth Hostel, Pyme de servicios en hotelería turística en la ciudad de Oaxaca, cuenta con una estrategia y un modelo de RS, esta estrategia se convirtió en un ejemplo a nivel nacional e internacional, colaboraron con el Consejo de Participación Ciudadana de la Procuraduría General de la República (PGR), compartiendo con dicho organismo sus conocimientos acerca de la realización de una estrategia de RS con el fin de disminuir la violencia y la impunidad en el país, ya que a partir de una red de grupos organizados de la sociedad civil que generan credibilidad y confianza en la procuración de justicia, desarrollaron talleres que permitieron lograr: acciones para el fortalecimiento de consejos de participación ciudadana, la seguridad comunitaria, policía de proximidad social, prevención de la violencia de género y la perspectiva de género en el modelo de actuación policial.

Etapa 3. Implementación

Al contar con la estrategia de RS, es importante aterrizarla a través de programas para que pueda ser puesta en marcha. Al principio no se necesitan cuantiosos recursos.

Nicolas Blondel, director general de la Escuela de Idiomas *S-peak*, basado en su experiencia con la RS y siendo

El 9 de junio de 2005 se dio inicio formal a las actividades del Pacto Mundial en México. Esta alianza internacional, presentada por primera vez en 1999 en el Foro Económico Mundial en Davós, Suiza, por el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, aglutina a través del mundo a más de dos mil empresas y organizaciones en una red cuyo denominador común es el apego a 10 principios de responsabilidad social en cuatro áreas:

1. Derechos humanos.
2. Condiciones laborales.
3. Medio ambiente.
4. Transparencia y anticorrupción.



dueño de una Pyme, nos comparte que para implementar las primeras acciones de responsabilidad social hay que empezar con “pasitos de bebé”.

“Lo principal es empezar, por ejemplo, pocas empresas se dan cuenta de que al imprimir una hoja que ya no ocupan, pueden usar el reverso como borrador. Empezar con la implementación de la RS no significa cambiar tu manera de hacer las cosas; más bien, es hacer lo mismo de siempre pero de manera diferente”, recomienda Nicolas.

“Pensar en apagar las luces, apagar la pantalla de la computadora cuando uno deja el escritorio un rato, cambiar el sistema del agua de los baños para que se gaste menos, etcétera, son acciones que no tienen un impacto fuerte en lo cotidiano, pero que a largo plazo tienen un impacto significativamente positivo en el medio ambiente, y en las facturas también. Cuando se modifican actividades poco a poco en conjunto con los colaboradores, se crea una sensibilización, y automáticamente todos se involucran en cada acción que se implementa. Una vez sensibilizado, un colaborador es capaz de darle un nuevo giro a las acciones implementadas para que sean sostenibles, y así se crea un círculo virtuoso”, agrega Nicolas Blondel.

¿Cómo integrar a los colaboradores en el tema de la RS?

“El capital humano es el corazón de una estrategia, nuestros valores son ante todo basados en las mujeres y los hombres que componen nuestro equipo de trabajo. La motivación y el desarrollo del colaborador son nuestras prioridades”. Esta frase la podemos ver en numerosas páginas internet de diferentes empresas; sin embargo, esconden una realidad muy diferente. En el estudio “2012 Global Workforce Study” realizado por la firma *Towers Perrin*,¹ con el fin de medir el involucramiento de los empleados, se identificó que sólo 35% de los empleados se sienten realmente involucrados.

El vínculo entre una tasa débil de involucramiento de los colaboradores y los resultados financieros de una empresa es elevado pero, ¿cuáles son los factores de involucramiento?

Hay factores de involucramiento de los empleados con los que una Pyme puede trabajar para implementar la RS al centro de su organización; por ejemplo, identificando qué ayuda a un empleado a incorporarse en el éxito de la empresa y entonces a involucrarse más.

En el aspecto social, una Pyme podría trabajar en:

- Mejorar las competencias y conocimiento del colaborador.
- Fomentar la reputación de la empresa en cuanto a la RS.
- Otorgar más responsabilidad y autonomía a los colaboradores.

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Mejorar las relaciones con los mandos superiores e intentar borrar poco a poco la distancia del poder entre un jefe y un empleado.

Etapa 4. Comunicación

Una vez que se van teniendo resultados es recomendable comunicarlos. Muchas veces se lleva a cabo una ardua labor de trabajo respecto a la RS y las Pymes no comunican sus resultados.

La mayoría de las veces las Pymes piensan que no deben comunicar, porque el alcance no es bastante importante; sin embargo, esta percepción es errónea, ya que la empresa cuenta con las ventajas de haber implementado acciones de RS, y no comunicarlas hace perder oportunidades de crecer y de posicionarse frente a la competencia. Comunicar no debería ser percibido como presumir sino sólo lucir lo que ya se hace, implica comunicar a sus partes interesadas lo que hace la empresa para ser más competitiva.

Lo que no hay que perder de vista es que si uno comunica antes de actuar, entonces se puede echar para atrás el plan previamente establecido, y generar una pérdida de reputación. Comunicar antes de lo debido puede generar riesgos. Para evitar esto las empresas pueden apoyarse en opiniones de expertos que entienden lo que las empresas viven, por ejemplo, en ResponSable apoyamos a las empresas a identificar: ¿qué deben comunicar?, ¿qué tipos de soportes se pueden utilizar?, y qué medios son adecuados de acuerdo con los grupos de interés con los que es oportuno comunicar.

Etapa 5. Mejora continua

Es importante aclarar que el proceso de incorporación de la RS en una empresa no finaliza con la comunicación. La RS es parte del negocio, por lo que todos los días, todos los meses y todos los años la estrategia de RS deberá reinventarse y cuidarse. Hablamos de mejora continua.

El reto para una Pyme es moverse de una estrategia de sensibilización de la RS a una de incorporación de la RS para que sea identificada como una estrategia de negocio

La RS es un tema que evoluciona constantemente, porque hasta las mismas partes interesadas pueden cambiar. Para ilustrar este punto podemos dar un ejemplo:

Yo soy una Pyme del sector transporte y al momento de tomar en cuenta una de mis partes interesadas: “la comunidad”, nada más considero a la gente de mis alrededores y de mi delegación donde me encuentro localizada; sin embargo, la delegación vecina puede quejarse diciendo que los camiones de mi empresa generan mucho ruido cuando circulan, es ahí cuando me doy cuenta que debo ampliar mi visión y considerar a la delegación como una parte interesada. Por tal razón, es importante revisar todos los entornos para que realmente los proyectos de RS sigan alineados con las problemáticas del negocio.

El reto para una Pyme es moverse de una *estrategia de sensibilización de la RS* a una *de incorporación de la RS* para que sea identificada como una *estrategia de negocio*.

Para tener un ejemplo más claro de cómo incorporar la RS siendo Pyme, tenemos el caso de Cinemagic, empresa familiar cuya actividad se basa en la exhibición cinematográfica y venta de alimentos y bebidas, establecida en el estado de Puebla.

Para Cinemagic la RS se debe incluir en el mismo modelo de negocio, “la RSE debe ser la médula de la empresa y toda decisión que se toma debe considerar su impacto en la sociedad”, comenta Edgar Valle Pérez, director de operaciones.

Se puede pensar que las Pymes no son candidatas a incorporar acciones de RS, idea que Edgar no apoya, pues en su visión para la pequeña o mediana empresa es importante ser socialmente responsable por convicción y por conveniencia, una empresa Pyme socialmente responsable es más rentable y perdurable.

“Para la RSE, todos los empresarios son iguales, lo que cambia es el tamaño de la empresa, no hay pequeños o medianos empresarios, la persona en ese ámbito es igual. En Cinemagic decidimos trabajar en el tema por convicción, estamos convencidos del compromiso que tiene la empresa con la comunidad, entendemos que la empresa tiene una misión que trasciende el aspecto material y temporal”, afirma.

Conclusión: adoptar la RS en una Pyme es rentable

“Muchas veces se piensa y se cree que la RS es tarea de las grandes empresas, argumentando que las Pymes, por su perfil y características, no tienen la capacidad de poderla aplicar; sin embargo, por citar un ejemplo, en México hay 2.9 millones de Pymes que conforman el 98% de la comunidad empresarial del país. Esto representa, por un lado, que las Pymes son el motor financiero de nuestro país y, por otra parte, representan un nicho de oportunidad para que la RS se vea intrínseca en la cultura empresarial a todos los niveles. Además, las Pymes son empresas más flexibles y tienen mayor sensibilidad de lo que pasa en el mercado”, comenta Martha Herrera, directora de responsabilidad social de *Cemex*.


El acompañamiento que les otorgan los líderes a las Pymes, les ayudará a identificar los retos y prioridades en las acciones que deben llevar a cabo para estructurar su estrategia de RS. Así, las Pymes podrán verse beneficiadas de una retroalimentación de las empresas que tienen mayor experiencia en el tema, como es el caso de *ResponSable*, que a través de su plataforma www.responsable.net comparte información interesante acerca de la RS, o como *Cemex* que ha creado el portal www.empresarse.com para transmitir diferentes conocimientos de RS.


REFERENCIA


¹ <http://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study>


Nuestra autora:

Gwenaëlle Gérard es maestra en administración de empresas por el Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Empresaria y directora general de “ResponSable, Agencia de Responsabilidad Social”. Miembro de la delegación mexicana en las negociaciones internacionales para el desarrollo de la norma ISO 26000 de responsabilidad social. Autora del prólogo del libro: *Lo bueno funciona*, de Philip Kotler.

 @GwenGerard

 Comunidad ResponSable

 gwenaelle@responsable.net

 Gwenaëlle Gerard