

- **Guía introductoria**

Diseño estratégico de la RSE



- Guía introductoria

Diseño estratégico de la RSE





Esta publicación y su contenido fueron producidos por la Unidad de Responsabilidad Social Empresarial de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), con la asistencia técnica de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la Organización Internacional del Trabajo



Calle Méndez Arcos #117
+591 2 2420999
La Paz, Bolivia.

Copyright © URSE

Coordinación de Publicación: URSE

Edición y Dirección de Comunicación: CEPB

Diseño y diagramación: www.sinmotivo.com

Fotografías: Archivo CEPB, APG, Colectivo Sinmotivo

Impresión: Quatro Hnos.

Febrero de 2015

www.urse.org.bo



CONTENIDO

p07

Presentación

p11

1. Objetivos de la guía

p15

2. La estrategia

p19

3. La ruta crítica

p29

4. Recomendaciones

La guía introductoria “Diseño estratégico de la RSE” es una propuesta para las empresas bolivianas, que voluntariamente han decidido comprometerse a largo plazo, siguiendo una ruta crítica que va desde la situación actual de compromiso con la sociedad, hasta alcanzar el ideal empresarial de la responsabilidad como una visión compartida y de largo plazo.

Presentación

Los aportes de las grandes empresas a la RSE son mayores a las de las pequeñas, tanto en montos económicos como en términos relativos. Simultáneamente, los aportes en Responsabilidad Social Empresarial en los países desarrollados son más elevados que los que realizan las unidades económicas de los países en desarrollo, aunque sea en estos últimos donde más se requiere el concurso de las empresas para la construcción de bienes públicos.

Este mayor compromiso social no implica sustitución de roles, sino complementación de esfuerzos públicos y privados. Por estas razones, las empresas que voluntariamente decidan incorporar la RSE en su gestión, requieren una estrategia de diseño de la RSE que les permita utilizar eficientemente sus recursos económicos y optimizar sus impactos beneficiosos en la sociedad.

La estrategia que la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) sugiere a las empresas que han decidido asumir esta forma de gestión empresarial tiene como premisa que empiecen su preocupación social por casa, es decir, con los trabajadores, atendiendo el clima laboral, impulsando capacitaciones, gobernanza y transparencia, sin dejar de lado los temas medioambientales que generan, además de reconocimiento social y cumplimiento de normas, mayor productividad, menores costos y reducción de materias primas e insumos. La atención al cliente es un tema que debe estar en la primera prioridad de la empresa, como también el desarrollo de proveedores, pues estas acciones favorecen la obtención de materias e insumos de mejor calidad y/o precio.

Resueltos los vacíos de las dimensiones internas de la RSE, la CEPB sugiere a la empresa pasar a las dimensiones externas de la responsabilidad social, empezando también por el entorno inmediato: barrio, comunidad y ciudad, para

luego transitar a preocupaciones y temáticas geográficamente más alejadas de su actual emplazamiento o localización como unidad productiva.

El modelo que sugiere la CEPB es un camino de adentro hacia afuera, es decir, que la empresa boliviana evolucione hacia la RSE tomando en cuenta su entorno inmediato o la comunidad local para, finalmente, destinar aportes empresariales a la creación de bienes públicos, en el marco de un compromiso mayor con la RSE.

La guía introductoria “Diseño estratégico de la RSE” es una propuesta estratégica para las empresas bolivianas, que voluntariamente han decidido comprometerse a largo plazo, siguiendo una ruta crítica que va desde la situación actual de compromiso con la sociedad, hasta alcanzar el ideal empresarial de la responsabilidad como una visión compartida y de largo plazo.





1.

Objetivos de la guía

La orientación estratégica que proporciona la guía es coherente pero, a la vez, genérica. Coherente porque se deriva del concepto RSE que recomienda la CEPB a las empresas bolivianas, y genérica, por cuanto no proporciona respuestas específicas a cuestionamientos sobre la responsabilidad en determinados sectores del quehacer empresarial, sino orientaciones generales para cualquier tipo de compañía.

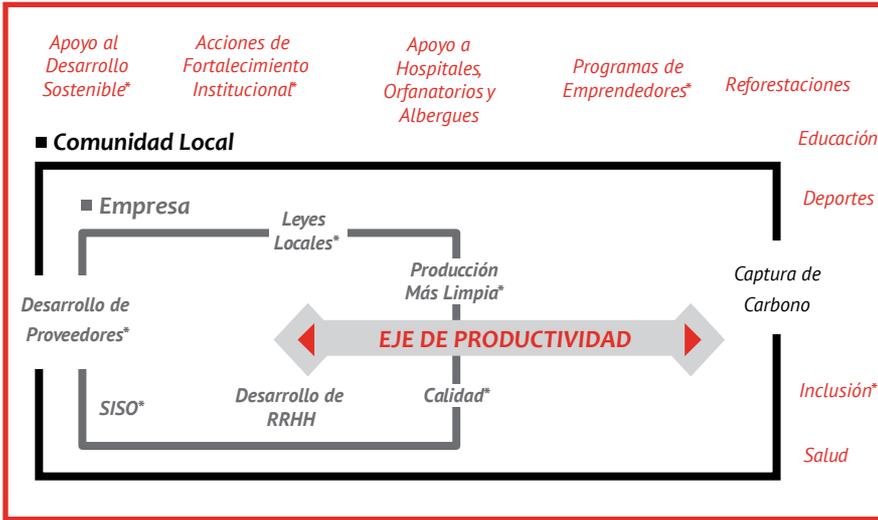
En ese contexto, este documento tiene los siguientes objetivos puntuales:

- » **Recomendar una ruta crítica de pasos y metodologías de trabajo, que permita a las empresas privadas definir los hitos principales de su programa de RSE.**
- » **Establecer criterios técnicos para valorar las prioridades empresariales y las vocaciones RSE más convenientes.**

El esquema que sigue muestra, de manera idealizada, el camino desde adentro hacia afuera que una empresa boliviana puede transitar en su evolución al estilo RSE. La lógica centrífuga del esquema se articula alrededor de la búsqueda de la productividad empresarial y luego pasa por las preocupaciones del entorno inmediato o la comunidad para, finalmente, abarcar los aportes empresariales destinados a la creación de bienes públicos en un estilo RSE expandido:

■ VOCACIONES RSE EN EL TERRITORIO

■ **Sociedad Boliviana**



Fuente: Elaboración propia CEPB

Los asteriscos denotan las vocaciones más comunes en las empresas RSE bolivianas.

Las vocaciones de RSE de las empresas se pueden localizar en su territorio (eso es lo que hace el gráfico anterior) lo que permitirá ver el mapa de acciones en las que el empresario deberá inscribir el programa de Responsabilidad Social Empresarial.

En otras palabras, no se trata de empezar por cualquier vocación, ni menos tratar de hacerlas todas, ya que hay que considerar que la RSE es esencialmente la creación de valor compartido entre la empresa y la sociedad y, por ello, requiere de una orientación estratégica que muestre a la compañía la conveniencia de asumir determinadas decisiones y determinadas vocaciones sociales.

Es importante recordar que en el tratamiento de la RSE hay líneas grises y prácticas que la confunden con el marketing puro o la filantropía. Para evitar distorsiones se debe recurrir a un axioma que guíe la conducta: **la RSE debe generar valor para la empresa y valor para la sociedad.**



2.



La Estrategia: Desde adentro hacia afuera

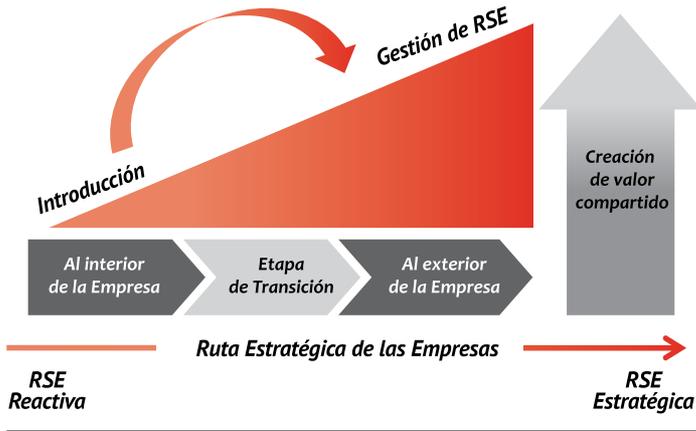
La estabilidad o responsabilidad económica es la primera Responsabilidad Social de la Empresa, pues de ella depende su compromiso de largo plazo con la comunidad. En otras palabras, sin la producción de excedentes económicos es imposible destinar esfuerzos significativos a las preocupaciones sociales.

En ese marco y considerando esos criterios se desprende que la RSE debe ser implementada desde adentro de la empresa, es decir orientando sus preocupaciones inicialmente por el bienestar de los trabajadores, por la productividad, por el clima laboral, por el desarrollo personal y por la seguridad en el lugar de trabajo.

Luego, la empresa debe orientarse hacia afuera, donde debe priorizar la minimización o mitigación de las externalidades ambientales, lo cual además de cumplir su responsabilidad con el planeta y las futuras generaciones, le generará mejor performance económica. Adicionalmente, debe preocuparse por la atención al cliente al que se le debe considerar casi como una parte de la compañía y, de manera paralela, a los proveedores, cuyo desarrollo importa mucho para el proceso productivo o de servicios.

La estrategia desde adentro hacia afuera no solo significa al interior de la empresa, sino precisamente lo contrario: visualizar a la RSE como una ruta que muestra una evolución gerencial centrífuga; es decir, desde la localización de la propia empresa hacia círculos geográficos más grandes y con impactos en el barrio y la comunidad cada vez mayores.

» DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA RSE

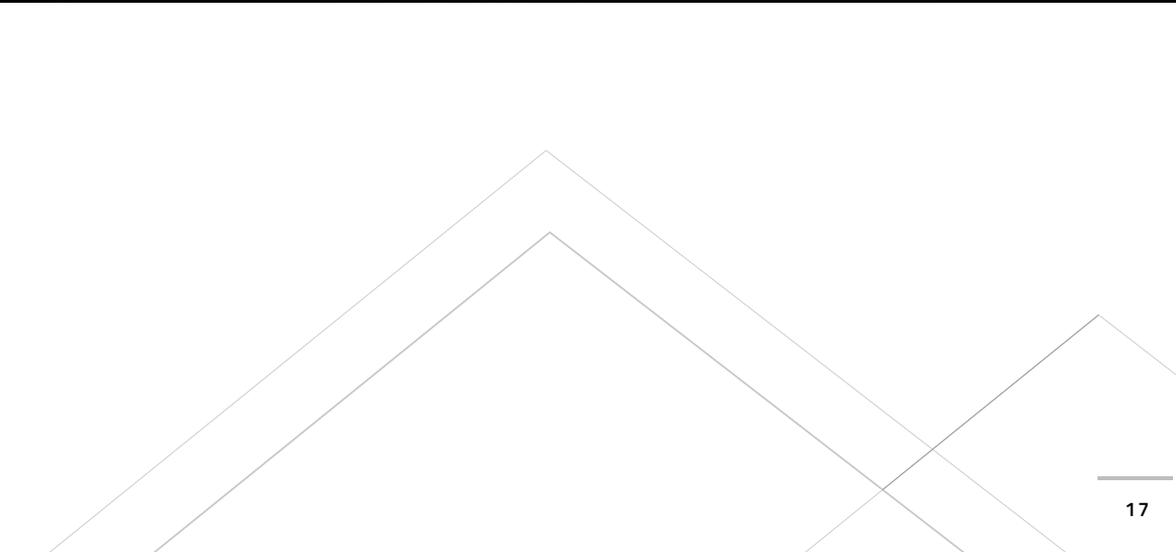
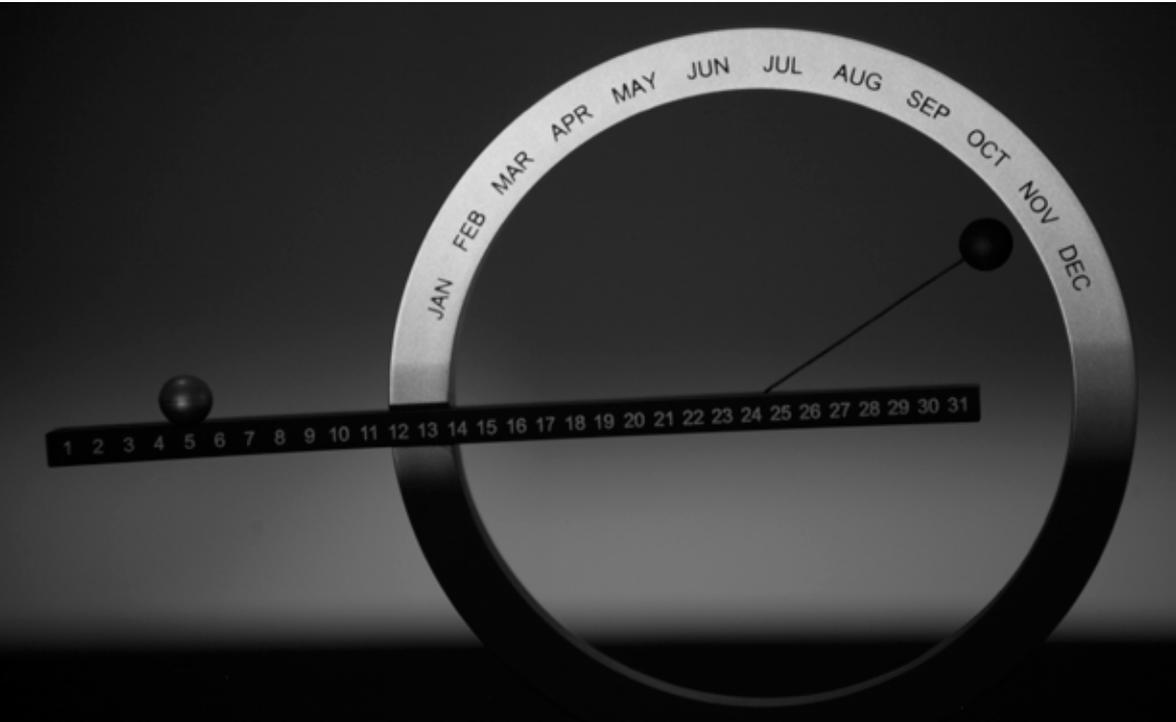


Fuente: Elaboración propia CEPB

A partir de lo recomendado por la CEPB, que establece que la esencia de la RSE es crear valor para la empresa y la sociedad, las compañías no deberán quedarse realizando sólo gestiones internas, queda claro que la creación de valor compartido es mayor mientras más transite la empresa por la ruta desde adentro hacia afuera.

El esquema anterior muestra que la ruta crítica o ruta estratégica de la mayoría de las empresas bolivianas en su aplicación de la RSE como una forma gerencial empieza por casa o es reactiva. Un gran porcentaje de las compañías reaccionan al concepto “mirando lo que sucede en casa”, o sea, preguntándose por sus colaboradores, por las condiciones laborales más allá del estricto cumplimiento de las leyes y por el desarrollo personal de los trabajadores.

La imagen muestra también que en esa primera etapa, al interior de la empresa, la creación de valor compartido es mínima; aunque mayor que cero, y que a medida que la firma transita hacia una RSE estratégica, es decir programada, sostenible y medible, la creación de valor compartido se maximiza, dejando mayores beneficios sociales e impactando positivamente en el bienestar de la comunidad.



3.



Ruta crítica

Se denomina ruta crítica de la RSE a la secuencia de tres pasos que debe seguir la empresa en la implementación de la política aquí comentada. Estas tres etapas son:

- ***Etapas 1: al interior de la empresa***
- ***Etapas 2: vocaciones transicionales***
- ***Etapas 3: al exterior de la empresa***

Estos tres pasos formalizan las recomendaciones y el aprendizaje de la CEPB respecto de la construcción de la RSE. En ese marco, la guía pretende ser una sugerencia estratégica que posibilite visualizar dónde invertir eficientemente los recursos y, a la vez, cómo lograr los mayores impactos posibles en la reputación de la empresa.

Es posible hablar de una Responsabilidad Social Empresarial inicial, que coincide con un enfoque reactivo, y de una evolucionada, relacionada con un perfil estratégico. La ruta crítica va, precisamente, desde una actitud reactiva o de respuesta hasta una planificada o estratégica que se adelanta a los hechos.

» 3.1 Etapas 1: Vocaciones al interior de la empresa

El principio rector de esta etapa es que la responsabilidad económica garantiza el compromiso social. La empresa no debe perder de vista que la asunción de la política social está condicionada a la sostenibilidad económica y que algunas de las vocaciones sugeridas apuntan a este propósito además de ser socialmente responsables.

Las vocaciones que la CEPB recomienda a las empresas que se decidan voluntariamente por la RSE, son las siguientes:

- **Seguridad y salud de los trabajadores**

No es posible empezar la RSE si no se atiende las expectativas de los trabajadores o de sus familiares. En ese marco, la seguridad y salud laboral tienen por objeto la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

No se trata únicamente de cumplir la ley, sino de tener la vocación de entender a los trabajadores como colaboradores y, en consecuencia, tener programas de seguridad que garanticen la salud y productividad de ellos.

Las condiciones de trabajo justas y decentes construyen un medioambiente laboral adecuado, donde los empleados pueden desarrollar una actividad con dignidad y se les permite su participación para la mejora de las políticas de salud y seguridad.

- **Clima organizacional**

Llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas empresas competitivas que buscan lograr una mayor productividad, ya que mejora el servicio o producto ofrecido por medio de estrategias internas. Realizar un diagnóstico más detenido del clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante en la productividad de las personas.

Compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos son algunos ejemplos de instrumentos orientados a mejorar el clima laboral.

Cada vez más el público en general, la cooperación internacional y los inversionistas hacen una fuerte presión para que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores.



- **Capacitación permanente y desarrollo personal**

La gente se ennobrece desarrollando sus capacidades, no solamente aportando su cuota de producción a la empresa.

En términos generales, la capacitación tiene por misión preparar al empleado para cumplir con los requerimientos del cargo que actualmente ocupa o para una función en particular. El objetivo es que el empleado adquiera un conjunto determinado de conocimientos, aptitudes, competencias y habilidades en función de los objetivos de ese cargo específico.

El desarrollo del recurso humano, en cambio, pretende ampliar y desarrollar las capacidades futuras en el empleado, y en este sentido, trasciende las exigencias del cargo actual que ocupa y lo prepara para asumir funciones más complejas y nuevas responsabilidades, inclusive fuera de la empresa.

- **Gobernanza corporativa y transparencia**

El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías. Se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas. El buen gobierno corporativo contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar el desempeño de las compañías e incrementar su acceso al capital externo.

La gobernanza y la transparencia de una sociedad anónima, por ejemplo, facilitan la decisión de la adopción de la RSE y, dentro de esta, la identificación de vocaciones consistentes con el giro de las empresas.

La existencia de sistemas de control que permiten supervisar el desempeño de la alta gerencia y hacer el seguimiento de la implementación de las decisiones estratégicas fijadas por instancias superiores, transparente el destino de excedentes dedicados a acciones de RSE y disciplina la filantropía que puede estar sesgada por los caprichos de uno de los dueños de las empresas. La gobernanza es casi una condición para la responsabilidad social.

- **Mejorar la productividad**

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo más productivo es el sistema.

Las empresas que mejoran la productividad mediante la tecnificación de su recurso humano, la innovación tecnológica, la incorporación de nueva maquinaria o un mejor equipamiento de sus oficinas, está al mismo tiempo mejorando el clima laboral con réditos para la empresa y los trabajadores.



» 3.2 Etapa 2: Vocaciones transicionales

Cumplida la primera etapa, se arriba a una fase transicional cuyo principio rector es que las empresas son responsables de las externalidades negativas que generan. Las compañías, sobre todo las productivas, son cadenas de valor que eslabonan varias unidades en el territorio. En el marco de ese concepto es que debe considerarse que la responsabilidad de la empresa es una responsabilidad en cadena, es decir una secuencia donde el cliente y los proveedores son muy importantes.

Las vocaciones que la CEPB recomienda a las empresas que decidan asumir este nivel más comprometido de la RSE son las siguientes:

- **Medioambiente**

La preocupación general por el medioambiente es positiva y genera una imagen “respetable”, pues la empresa que tiene esta vocación es considerada en sí misma positiva, dado que el asunto medioambiental más que una vocación es un valor.

Desde el punto de vista empresarial, el medioambiente se refiere al entorno que afecta y es afectado por las operaciones de una empresa.

La responsabilidad ambiental se ha expandido hacia un compromiso mucho mayor que seguir al pie de la letra la aplicación de todas las regulaciones gubernamentales existentes o llevar a cabo algunas iniciativas de reciclaje y manejo eficiente de la energía. Las empresas líderes definen sus responsabilidades medioambientales como una aproximación comprensiva de las operaciones de la compañía, sus productos y facilidades. Esto incluye la valoración de los productos, los procesos y servicios, la eliminación de los desechos y emisiones, la maximización de la eficiencia y la productividad de todas sus asignaciones y recursos y las prácticas de minimización que pudiesen causar efectos adversos para el goce de los recursos del planeta para las futuras generaciones.

Tales iniciativas caen en una gran variedad de vocaciones, incluidas la prevención de la contaminación, el uso eficiente de la energía, el diseño medioambientalmente amigable, la administración de la cadena de distribución, ecología industrial y desarrollo sustentable. Las empresas líderes han acogido un gran número de estas iniciativas al tiempo que integran la responsabilidad medioambiental como un valor central del negocio en todos los niveles de sus operaciones.

• **Producción más limpia**

Aunque es una modalidad específica de la anterior vocación, su importancia es tal que merece la pena aislarla como una en sí misma.

La producción más limpia es una iniciativa preventiva específica para empresas que intenta minimizar residuos y emisiones nocivas al medioambiente a la vez que maximiza la producción de productos o servicios.

Así como las externalidades son una mala presentación, la producción más limpia proporciona una imagen -y, si es sostenible, una reputación- intachable. Uno de los intentos para identificar las opciones para minimizar la contaminación en la industria pasa por estrategias de reducción de materias primas, para lo cual es necesario analizar el flujo de materiales y la energía que se utiliza. Las mejoras en la organización y tecnología ayudan a reducir el impacto ambiental y elegir mejores opciones en cuanto a materiales y energía.

Por ejemplo, la optimización en el consumo de agua (vía innovación reciclajes) redundará en mayor disposición de este recurso y reduce los costos por consumo de agua para la empresa.

• **Servicios al cliente**

Los servicios al cliente implican, en general, una buena información y, desde una perspectiva de compromiso social, servicios posventa, que si bien suponen costos: reposición, logística e inventarios, permiten ayudar a “fidelizar” la clientela. Es por eso que se recomienda establecer los servicios postventa al cliente como práctica responsable. Por ejemplo, una empresa que vende maquinaria y equipo debe tener los repuestos y técnicos para el mantenimiento necesario y, si los ofrece como parte de su servicio, debe cumplir a cabalidad so pena de dañar seriamente su reputación.

Hay que tomar en cuenta que, por ejemplo, los servicios de recojo de basuras o servicios posventa de mantenimiento (contenido en el certificado de garantía) tienen repercusiones sociales y empresariales positivas y son prácticas que se deben ver como prioritarias al momento de hacer el plan estratégico de RSE.

- **Calidad integral**

Se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de los clientes, cumpliendo los parámetros ofrecidos por la empresa.

El concepto de calidad integral supone una mirada del negocio como si fuese una cadena, pues la calidad es también la calidad de la materia prima (ver la siguiente vocación), como los servicios posventa (ver el acápite anterior).

Dado que la calidad está relacionada con las percepciones de cada cliente para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. Por ello, la vocación de la calidad integral como parte de la RSE implica conocer bien las expectativas de las personas y clientes de la empresa.

- **Desarrollo de proveedores responsables**

Esta vocación supone también una mirada de cadena productiva. Es decir, demanda prestar atención a los diferentes eslabones en los que el participa el negocio.

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin y, en la medida en que esa provisión sea respetuosa del medio ambiente, eficiente en el uso de recursos y transparente en la logística, se puede hablar de desarrollo de proveedores desde la perspectiva de la RSE.

Los denominados negocios inclusivos, por ejemplo, no son sino un nombre comercial para las acciones de desarrollo de proveedores cuyo propósito es lograr que la provisión de materia prima se amolde a los parámetros de calidad exigidos por el proceso productivo.

Como se puede ver, todas estas acciones están claramente dirigidas a lograr una mejor producción y una mayor productividad y, por tanto, repercutir en mayores beneficios para la empresa y para la sociedad.

» 3.3 Etapa 3: Al exterior de la empresa

La última etapa en esta evolución de la RSE es la responsabilidad al exterior de la empresa. El principio rector de esta etapa es la creación de valor compartido, esencia de la RSE.

Las vocaciones que la CEPB recomienda a las empresas son las siguientes:

- **Aportes sectoriales**

Se afirmó que la RSE no debe confundirse con propaganda, filantropía o marketing irresponsable, puesto que lo que busca es la creación de valor compartido.

Las donaciones de fondos para obras benéficas, por ejemplo, no son necesariamente responsabilidad social. Cuando una empresa, por ejemplo un banco, financia una campaña de deportes está haciendo filantropía y el tipo de disciplina que apoya probablemente coincida con la afición deportiva de los dueños o accionistas. Y, si bien el aporte es bienvenido, no es necesariamente RSE pues no se ha creado valor para la empresa y solamente se ha repercutido en la imagen.

Los aportes sectoriales como componente de una RSE, como por ejemplo que una empresa que fabrica ropa deportiva financie un campeonato de basquetbol, sí es coherente, pues el valor creado es tanto para la sociedad como para la empresa y, en este último caso, excede la imagen o posicionamiento en el mercado para repercutir en la reputación.

- **Prioridades barriales**

Esta vocación es localista y sugiere a la empresa, que ya ha transitado la RSE interna y la transicional, preocuparse por el barrio que la circunda. Las prioridades barriales no solo se refieren a las externalidades negativas (ver vocación por el medioambiente), sino que tienen que ver con seguridad, iluminación, calidad de las calles y aceras, hasta la creación de oportunidades de empleo para los vecinos (jóvenes y adultos).

Las prioridades barriales como componente de un programa que impulse la temática que aquí se atañe suponen una solidez económica fuerte, en un país con déficit de servicios básicos y en ciudades con alta expansión poblacional.

- **Aportes urbanos**

Una empresa pudiese asumir como su responsabilidad la construcción y mantenimiento de una plaza, un parque o la gestión sustentable de un área protegida, un bosque, un tramo de río. Esta vocación, supone, sin embargo, mucha capacidad económica y en la mayoría de los casos descentralización del programa a otra entidad ejecutora (una fundación especializada en medioambiente, por ejemplo, por poner un potencial ejecutor de este tipo de programas).

En todo caso, en Bolivia, en sectores como la minería, hidrocarburos e industria hay ejemplos de aportes urbanos como parte central de un programa de RSE.

- **Aportes a la sociedad**

Una empresa puede considerar que su RSE debiera consistir en apoyar a grupos vulnerables, promoción de capacidades, arte o cultura, o administrar o cofinanciar bienes públicos como hospitales, escuelas, orfanatos, coliseos o canchas deportivas o bien puede argumentar que su responsabilidad es con el planeta y asumir la adaptación al cambio climático como una vocación de largo plazo.

Si bien un programa de Responsabilidad Social Empresarial de esas características tiene una repercusión positiva innegable en la reputación de la empresa, su escala es muy grande para la mayoría de las compañías bolivianas y, a la vez, implica intervenir en competencias estatales. Más allá de eso, es posible hacerlo con altos costos de coordinación y altos niveles de inversión.

4.



Recomendaciones estratégicas

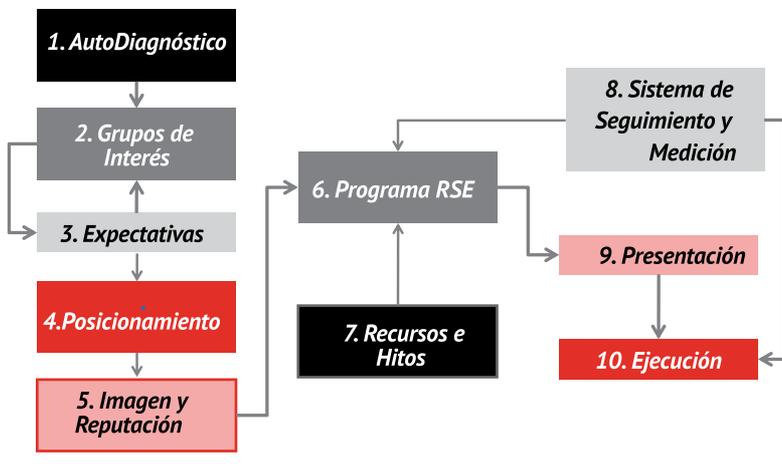
» ¿Cómo diseñar un programa estratégico de RSE?

La respuesta pasa por comprender que lo estratégico quiere decir sostenible y esto no depende únicamente de los excedentes económicos sino de una adecuada concepción de las vocaciones con las que la empresa se comprometerá.

El esquema que sigue muestra un proceso simplificado para diseñar un programa estratégico. Este proceso tiene tres cuerpos: el primero compuesto por los pasos 1 a 5, que corresponden a la preparación del programa de RSE; el siguiente cuerpo supone cumplir los pasos 6 y 7, que se refieren al diseño y el último cuerpo está compuesto por los pasos 8, 9 y 10 y concierne a la ejecución del programa y sus acciones.

Esquema 3

» RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS



Fuente: Elaboración propia CEPB

4.1 Use el formulario de autodiagnóstico

La autopercepción no es objetiva. De ahí que se sugiere utilizar la guía 1 “Primeros pasos en la RSE”, para conocer el estado de situación que propone la CEPB a las empresas bolivianas. El empresario, en la búsqueda por precisar aún más el conocimiento de su compañía respecto a la RSE puede recurrir a otros formularios más elaborados. El objetivo, en todo caso, es conocer cómo anda la empresa en las dimensiones y vocaciones de RSE.

“Lo estratégico quiere decir sostenible y esto no depende únicamente de los excedentes económicos sino de una adecuada concepción de las vocaciones con las que la empresa se comprometerá.”

4.2 Precise los grupos de interés

La empresa debe identificar y priorizar sus grupos de interés. La identificación se facilita si se conocen bien los ámbitos de la compañía con el propósito de encontrar, en sus procesos, vocaciones de RSE impactantes y, a la vez, clasificando a los grupos de interés como internos y externos, teniendo en cuenta la importancia de estos en la consecución de los objetivos empresariales.

4.3 Mapee las expectativas de los grupos de interés

Identificados y priorizados los grupos de interés, la empresa debe preguntarse qué es lo que estos buscan. Es decir, debe averiguar sus expectativas para lo cual puede recurrir a antecedentes y reivindicaciones ya mencionadas, a diálogos clave con representantes de esos grupos o, finalmente, subcontratando servicios de consultoría.

La CEPB recomienda que las expectativas de base sean levantadas por la propia empresa.

4.4 Priorice por impacto en posicionamiento

El interés inicial de la empresa al decidirse por la forma de gestión de Responsabilidad Social Empresarial es mejorar o mantener su posicionamiento de mercado, en el entendido de que sus acciones redundarán en la percepción que tendrán sus clientes respecto a la compañía, sus productos y sus prácticas sociales.

El criterio de priorización por posicionamiento en el mercado refuerza la búsqueda de la sostenibilidad económica de la empresa, lo que le permitirá asumir compromisos sociales más allá del cumplimiento de la ley.

4.5 Estime impactos en imagen y reputación

El “filtro” del criterio de posicionamiento que permite priorizar grupos de interés (y sus expectativas) debe complementarse con los criterios de impactos en la imagen y en la reputación de la empresa.

La imagen es la visión que la compañía quiere transmitir de sí misma y la reputación es la percepción “real” que las personas tienen de la empresa. En ambos casos, la variable que determina mayores o menores impactos es la estrategia de comunicación.

4.6 Formalice el programa RSE

Cumplidos los pasos anteriores, la Gerencia de la empresa debe visualizar las actividades o componentes que conformarán el programa de RSE que se implementará y que debe apuntar, precisamente, a impactar en el posicionamiento, la imagen y la reputación. Por esto debe ser diseñado buscando complementariedad entre las actividades a ejecutar, teniendo en cuenta que la sostenibilidad y su vigencia en el tiempo son los criterios más relevantes para lograr los impactos que se buscan. La formalización del programa es también un ejercicio de comprobación de valoraciones y vocaciones prioritarias.

4.7 Estime los recursos y los hitos del programa

El programa de RSE debe contar con la estimación presupuestaria, la elaboración del cronograma y la precisión de los productos que se esperan lograr. Es imprescindible conocer previamente los recursos que se destinarán al programa pues este no debe estar subsumido en otras actividades de la empresa. En otras palabras, la RSE debe tratarse como un centro de costos en la empresa, es decir una actividad con presupuesto, control y resultados posibles de ser medidos, que permitan elaborar un adecuado balance social.

4.8 Establezca un sistema de medición

El sistema de seguimiento y monitoreo del programa de RSE debe sustentarse en indicadores de cumplimiento de resultados. En este paso, la gerencia o el equipo de técnicos que diseña el programa RSE debe discutir y consensuar cómo se van a medir las acciones que se van a ejecutar, cuáles van a ser las fuentes de información a utilizar (matriz lógica) y cuáles serán las fórmulas de atribución de resultados sociales logrados.

Hay que tomar en cuenta que el seguimiento y monitoreo de la RSE es similar a una auditoría técnica y su cumplimiento no sólo garantiza alcanzar los resultados, sino construir información para los reportes anuales y para comunicarlos a la sociedad boliviana.

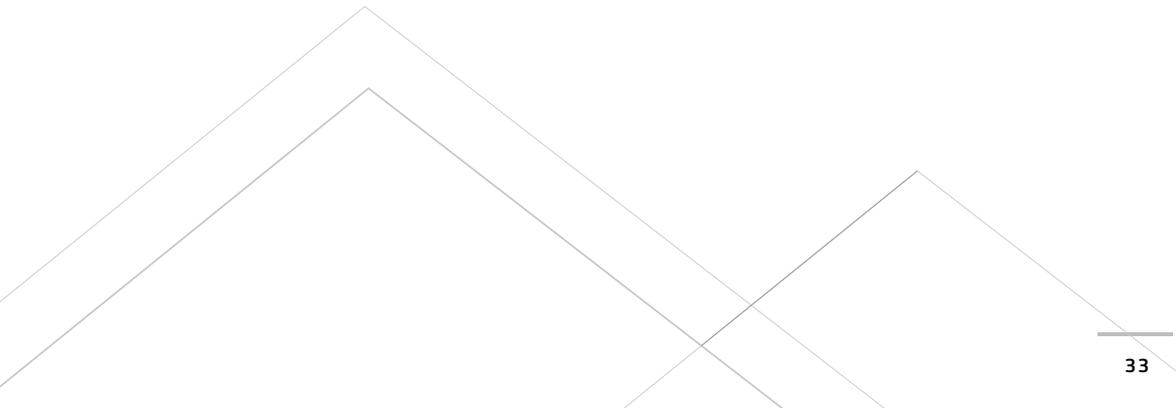
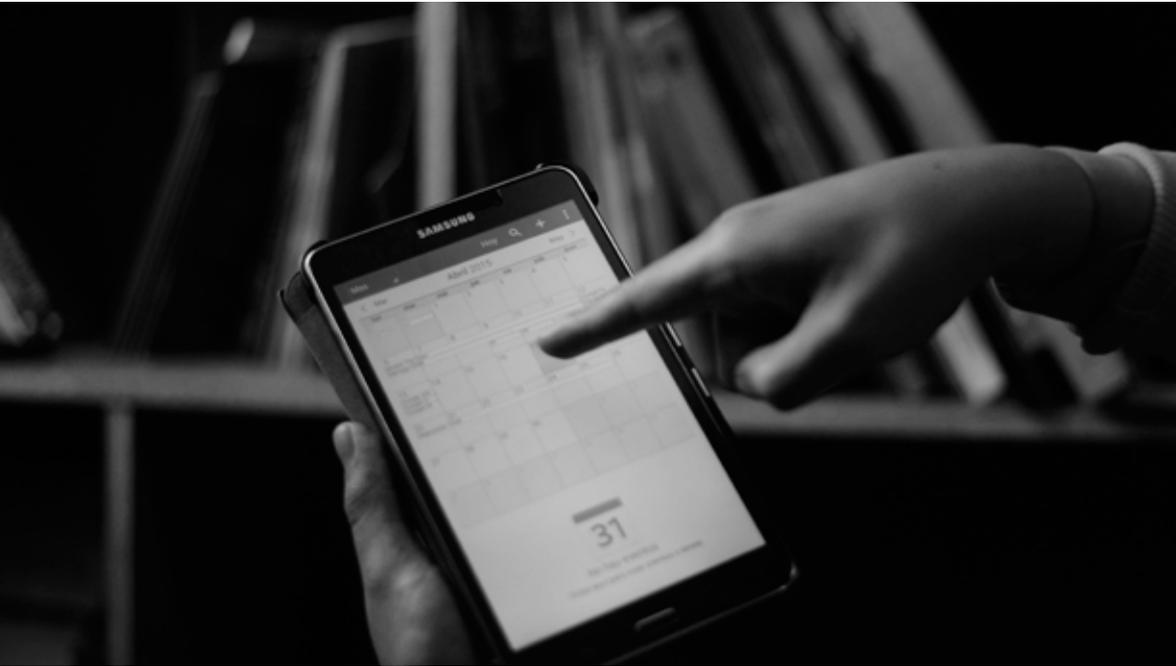
4.9 Presente el programa

El programa debe ser presentado a los trabajadores y a los grupos de interés beneficiarios del mismo. Ello tiene el propósito de transparentar objetivos, recursos y tiempos y, a la vez, recibir comentarios que permitan complementarlo con argumentos y precisiones que fortalezcan su coherencia y optimicen sus impactos.

El resultado de esta etapa es un programa ajustado, validado y aprobado por los actores intervinientes.

4.10 Ejecute y visibilice el programa RSE

Lo peor que puede sucederle a una empresa que ha anunciado la implementación de un programa de RSE es que no lo ejecute. Los resultados de una decisión de ese tipo redundarán precisamente en una mala imagen y reputación empresarial. Y, revertir una reputación negativa, es más difícil que crearse una nueva; por ello, el último paso parece obvio, pero es imprescindible: el programa debe ejecutarse respetando (en lo posible) el cronograma concertado y debe visibilizarse mediante acciones de comunicación empresarial.





Calle Méndez Arcos #117

+591 2 2420999

+591 2 2421272

info@urse.org.bo

www.urse.org.bo



C EPB
Confederación de Empresarios
Privados de Bolivia

www.urse.org.bo

