

RSC: las pymes también pueden

¿Quién ha dicho que pymes no pueden practicar la Responsabilidad Social Corporativa?

1 de junio de 2008

Érase una vez un niño tan pequeño como un dedo. Era tan minúsculo, que sus padres temían que no pudiera hacer las mismas cosas que los grandes... Como Pulgarcito, el protagonista de este cuento, muchas veces se piensa que las pequeñas y medianas empresas no serán capaces de adoptar con éxito políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Pero son los propios prejuicios de las pymes los que muchas veces las detienen, la creencia de que la RSC está reservada a los más grandes. En "[La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas](#)", el profesor [Antonio Argandoña](#) demuestra que las pymes sí pueden ser socialmente responsables y ofrece algunas recomendaciones prácticas para ello.

Características de la pyme

Las pymes están sujetas a importantes restricciones de recursos, tanto financieros como humanos o de tiempo. Muchas veces, carecen también de una idea clara sobre qué responsabilidades deben asumir. Su principal preocupación es mantener el negocio y el nivel de riesgo que están dispuestas a asumir es bajo.

La visión de futuro en estas empresas no es a largo plazo, sino que tienden a centrarse en el día a día. Pero, más que una desventaja a la hora de cumplir responsabilidades sociales, el hecho de no sufrir la presión de los mercados financieros permite a las pymes priorizar otros objetivos compatibles con la RSC.

Con todo, son los valores éticos, sociales y medioambientales del propietario-directivo los que impulsa a una empresa a emprender políticas de RSC. Esto ocurre especialmente en las

pymes, donde apenas hay aparatos burocráticos extensos y el estilo de dirección imprime una dimensión ética y social más clara.

Las pequeñas y medianas empresas basan más su dinámica en las relaciones personales que las grandes corporaciones. Sus grupos de interés más importantes suelen ser los empleados y su comunidad local, y es probable que desarrollen con ellos unas relaciones a largo plazo.

¿Para qué les sirve la RSC?

La cuestión que más parece preocupar a las pymes sobre la RSC es si la responsabilidad social es rentable para ellas. El profesor Argandoña asegura que su práctica tiene muchas consecuencias positivas: reduce los riesgos laborales, medioambientales, de litigios y sanciones de boicot y publicidad negativa; mejora las relaciones con la administración pública; puede dar ventajas en la concesión de contratos públicos y concesiones; mejora la relación con los medios de comunicación; y crea una buena imagen ante los clientes, los proveedores y la sociedad.

Las políticas de RSC también producen efectos positivos en el seno de la empresa: contribuyen a atraer, fidelizar y motivar a los empleados y directivos; crean un clima de confianza y transparencia en las relaciones laborales; permiten instaurar buenas prácticas como, por ejemplo, una cadena de suministro sin problemas laborales o medioambientales; y reducen los accidentes laborales y el absentismo.

Todos estos efectos pueden traducirse en ventas mayores o más estables; quizás en una diferenciación del producto que permita cobrar precios más altos; o en menores costes laborales; en un mayor aprovechamiento de las primeras materias y la energía; en menores costes operativos; o quizás en una productividad más elevada de los empleados y una menor rotación de personal, que puede materializarse en una prima de riesgo más baja y, por tanto, en menores costes financieros... Estos beneficios compensan la mayoría de las veces los posibles costes derivados de las políticas de responsabilidad social.

Identificar oportunidades de mejora

Es bueno empezar haciendo un listado, aunque sea provisional e incompleto, de las acciones sociales que la empresa ya realiza. Frases como "utilizamos bombillas de bajo consumo", "los horarios laborales se adaptan a las necesidades de las madres y padres con hijos pequeños" o "nuestros vendedores preguntan a

nuestros clientes cuáles son sus necesidades antes de intentar venderles un producto" ayudan a entender que no se empieza desde cero.

Junto a las tareas realizadas, hay que escribir las que quedan por hacer. Para escribir esta relación de "agujeros" es conveniente mantener un diálogo con los grupos de interés. Aunque lo ideal sería hacerlo de manera sistemática y organizada -mediante encuestas a los clientes o reuniones periódicas con los empleados, por ejemplo- esta fórmula encarece la actividad.

En todo caso, antes hay que identificar a los grupos de interés, tarea no siempre sencilla. ¿Quién es nuestro cliente?, ¿la empresa contigua en la cadena de suministro o también el cliente final?; ¿Con quién hemos de relacionarnos en la comunidad local?, ¿con el ayuntamiento del pueblo o también con las asociaciones de vecinos y otras organizaciones? El mejor método es entender qué relaciones mantenemos con cada grupo de interés, es decir, cómo nos afecta y cómo le afectamos, y establecer qué necesitan, qué piden, qué tienen derecho a recibir de nosotros -que no siempre coincidirá con lo anterior- y qué deben aportar a la empresa y a los demás grupos de interés.

Priorizar acciones de acuerdo con los medios

Después hay que priorizar la lista de problemas detectados en función de dos criterios: lo más urgente, aquello que hacemos claramente mal y que debemos corregir cuanto antes; y lo más importante, aquello que coincide con la misión y estrategia de la empresa. Si, por ejemplo, nuestra ventaja competitiva es la calidad, nuestras acciones de responsabilidad social deben ocuparse, en primer lugar, de la creación y mantenimiento de esa ventaja. Debe evitarse cuidadosamente el divorcio entre la estrategia de la empresa y las acciones de responsabilidad social.

Existe un tercer criterio que también debe tenerse siempre en cuenta: la capacidad de nuestros recursos, ya sea tiempo, dinero, personas, estructura o entorno.

Los objetivos deben traducirse en planes de acción, señalando a los responsables de llevarlos a cabo; las atribuciones que tendrán para ejecutarlos; los recursos que se utilizarán; las etapas y plazos; y, claro está, los resultados esperados y cómo se medirán; así como los controles que se realizarán y las informaciones a que darán lugar esos procesos.

Por último, y para que el plan sea un éxito, es necesaria la implicación de la alta dirección. No basta con comunicar las nuevas políticas a los grupos de interés implicados, sino que es necesario involucrarles, animarles y motivarles para que asuman su parte en esa

responsabilidad. Precisamente en la participación de los grupos de interés y en un buen plan de acción radica el secreto del éxito de una iniciativa de RSC.

www.iese.edu/es/insight