

## LA MIRADA DEL CONSULTOR

# ¿Y SI MATAMOS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

En los últimos días se ha hablado mucho sobre la proyección del crecimiento del país. Si bien el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha hecho ajustes a su proyección, mantiene un 4.2%, mientras que otros especialistas han señalado que el Perú sólo alcanzará un crecimiento del 2.7%.

Como corresponde en periodos no tan auspiciosos, las empresas vienen implementando diversas estrategias para hacer frente a las proyecciones de crecimiento; y eso significa, entre otras cosas, recortar gastos y eliminar toda esa grasa que afecta negativamente a la organización.

¿Cómo impacta la desaceleración económica a la responsabilidad social (RS)? Depende de cómo sea entendida ésta. Es decir, de cómo los líderes de la responsabilidad social la entienden, cómo la han aplicado y posicionado en sus respectivas organizaciones. Aquí es donde empiezan los problemas y donde corresponde decir a veces (muchas veces): matemos a la responsabilidad social.

### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL QUE DEBEMOS ELIMINAR

Si yo fuera el CEO de una empresa que está luchando por paliar la desaceleración económica en la organización uno de los temas clave que abordaría es la promoción de la eficiencia, y esto involucra reducir gastos innecesarios.

¿Es la RS un gasto? Los expertos en sostenibilidad siempre resaltan que la RS no es un gasto, sino una inversión. Sinceramente, muchos de los que trabajamos

en este sector esperamos que sea vista de esta manera, pero sabemos que en la práctica no sucede, y los responsables somos quienes la implementamos.

Más allá de las susceptibilidades individuales, sabemos que nos hemos equivocado. Nos ha ganado la necesidad de destacar los “proyectos” que hacemos (sino, echémosle un vistazo a los Especiales de RS de los principales medios del país), de darle vida propia a estas iniciativas sin establecer de manera estratégica, y lo que es peor, sin medir si está generando impacto en mi organización. Nos esforzamos en decir ¡Sí, generamos valor!, pero a la hora de la verdad, no tenemos idea cómo y menos aún no tenemos cómo demostrarlo.

La solución que proponemos es: matar a la responsabilidad social. Pro no sólo con un cambio de etiqueta para llamarla ahora “sostenibilidad”. Hablamos de romper el paradigma y reenfocar nuestra actuación. Y esto pasa por entender primero que la RS no tiene vida propia, sino que está al servicio de una organización y, por lo tanto, de los grupos de interés relacionados con ella.

### RECOMENDACIONES PARA REENFOCAR Y REPOSICIONAR LA RS EN LAS EMPRESAS

A continuación les contamos algunos datos que venimos implementando para replantear la RS, y que creemos van a ayudarnos a hacer las cosas mejor:

1. Conocer y entender los objetivos estratégicos de la organización: Parece un criterio básico, pero en la realidad pocos

somos los que sabemos hacia a dónde apunta nuestra organización. La RS es una forma de gestionar, esto significa, una forma de hacer las cosas mejor para ayudar a la organización a conseguir sus objetivos de rentabilidad compartiendo esa ganancia con los grupos de interés.

2. Elaborar la propuesta de valor de la RS y del área que la gestiona: A partir de los objetivos estratégicos, debemos identificar qué asuntos va a impulsar la gestión de RS. Si nos volvemos puristas diríamos que todos, porque la RS es un enfoque de gestión y por tanto es trasversal a la organización. En la realidad, debemos identificar esos 2 o 3 asuntos clave que van a representar el 80% de nuestro presupuesto y esfuerzo.

Nuevamente debemos recordar que estamos en un periodo de ajustes y las áreas de RS no son ajenas a esto. De allí que las áreas de RS, más que nunca, debemos manejar nuestro seguramente recortado presupuesto de la manera más eficiente.

3. Hacer un balance de la gestión de RS e iniciar un road show interno de venta: Una vez identificados los temas clave donde queremos ayudar a la organización, es necesario poner en valor nuestro trabajo, ayudar a las áreas core a identificar el beneficio que les podemos generar y formar alianzas internas. Para este punto se deben construir indicadores que reflejen nuestro aporte a la organización. De esta manera, nos acercaremos hablando en su idioma (indicadores y resultados) y reafirmaremos que la RS es un enfoque

para mejorar la actuación de la empresa y ayudar al crecimiento de la organización.

4. Desarrollar el plan estratégico de la RS: Nos referimos a un paso usual en toda gestión pero que requiere mucho esfuerzo para no distraernos en temas que no están alineados a la propuesta de valor antes planteada. La idea en esta etapa es definir líneas estratégicas que, de manera clara, aporten a la organización.

Recuerden que cuanto más crezca la organización, tiene más capacidad de aportar al crecimiento de los grupos de interés.

5. Definir los indicadores estratégicos y las metas: En este punto no estamos hablando de indicadores de actividades si no de indicadores que van a reflejar el valor de la gestión.

Por lo tanto, y teniendo en cuenta que la RS muchas veces se materializa en las relaciones de confianza con los grupos de interés prioritarios, estos indicadores van a ser en su mayoría de percepciones. Además, en esta etapa, se debe establecer el método de verificación de estos indicadores, ya que si no hay un seguimiento formal y periódico, no habrá forma de gestionar.

6. Establecer un buen mapeo de grupos de interés: El calificativo “buen” no es casual. La idea es reconocer a aquellos grupos de interés realmente importantes para la organización y definir los actores que los representan.

Muchas veces nos preocupamos en relacionarnos o trabajar con grupos de interés que supuestamente son importantes pero poco o nada impactan en los resultados de la gestión y, por ende, más que generar valor para la empresa y su entorno, sólo representa un gasto.

7. Definir el plan operativo que combine gestión y comunicación: Sólo cabe resaltar en este punto, ya que el abordaje difiere para cada organización y tema relevante, que tanto ejecutar bien y comunicar estra-

## Nos ha ganado la necesidad de destacar los “proyectos” que hacemos, sin medir si están generando impacto en la organización.



tégicamente van de la mano.

No comunicar por comunicar, si no con foco a fin de generar un engagement real con aquellos actores públicos prioritarios que me ayuden a gestionar el riesgo y maximizar las oportunidades.

8. Monitorear, medir y ajustar: Como parte de un modelo de gestión es necesario monitorear los avances y ajustar las tácticas para cumplir nuestros objetivos. De ahí que está última etapa es vital para asegurar una estrategia e implementación de RS de largo plazo.

Los ocho pasos antes descritos, aunque

generales, nos invitan a reflexionar y hacer un análisis de lo que hemos venido impulsando en los últimos años. Muchas veces hemos señalado que la RS ha avanzado, pero eso ya no es suficiente. Debemos esforzarnos por romper el paradigma de la RS como un área de gasto que ejecuta proyectos.

Esto implica estudiar a nuestra organización, tener dentro del plan y como grupo de interés clave a las áreas internas y forzarnos a tener un cable a tierra constante. Entendamos que los que trabajamos en RS estamos al servicio de nuestras organizaciones para incorporar en su día a día las expectativas de los grupos de interés.