

# **Responsabilidad Integral Corporativa**

**Un modelo de gestión para la  
empresa moderna**

VENAMCHAM

Octubre 2007

# Objetivo de la presentación

- Explicar un modelo de gestión empresarial fundamentado en el concepto de **Responsabilidad Integral Corporativa**, con el propósito de que sea considerado como la mejor opción para fortalecer la visión estratégica de la empresa y, de esta manera, garantizar el éxito en el marco de las nuevas realidades del país y el mundo de hoy.

# Antecedentes

- **La empresa privada venezolana ha visto afectada su imagen al haber asumido comportamientos ostentosos y/o arrogantes que han afectado su reputación, especialmente en el marco de las políticas de liberalización económica de principios de los 90.**
- **Esta situación se agravó durante la propia década de los 90 con la caída de grupos económicos tradicionales y la crisis bancaria, y que tenía antecedentes en los escándalos cambiarios de los 80 (Recadi).**

# Antecedentes

- Este fenómeno estuvo contextualizado por las crisis políticas que se vivieron en los 90 (golpes de Estado, destitución del Presidente de la República, nueva Constitución).
- Externamente la crisis de Enron en EEUU y de Parmalat en Europa marcaron un hito que “globalizó” los cuestionamientos éticos a la empresa.
- En la presente década han sido constantes los ataques a la empresa privada como parte del proceso de polarización política.

# **Cuatro etapas: De la responsabilidad regulada a la gran oportunidad**

- **1) Hasta los años 50 privó la creencia de que la empresa sólo debía preocuparse por producir y crecer.**
- **2) En los 60 y 70 comenzaron a establecerse regulaciones, especialmente ambientales y laborales; y reactivamente la empresa comenzó a establecer programas de filantropía y voluntariado, pero bajo la visión de que “era un costo que había que pagar”.**

## **Cuatro etapas: De la responsabilidad regulada a la gran oportunidad**

- **3) En los ochenta y noventa se adquirió conciencia y se desarrolló tecnología para que la empresa actuara preventivamente en términos ambientales y sociales, incorporando estos procesos como una parte importante del negocio.**

## **Cuatro etapas: De la responsabilidad regulada a la gran oportunidad**

**•4) La nueva etapa, de finales de los noventa y que conforma el reto del nuevo siglo es que la empresa asuma un liderazgo clave descubriendo y estimulando el mercado de las mayorías; asumiendo tecnologías eficientes tanto en lo ambiental como en lo energético; y estableciendo como paradigma que el impacto social y de desarrollo económico sustentable, es la esencia misma del negocio, tomando en cuenta a todos los actores que participan en la empresa.**

# Factores de presión

*En efecto, en la primera década del siglo XXI, la empresa moderna ha venido tomando conciencia de que existen factores de presión que hacen más exigente y retadora la gestión empresarial:*

- 1) La sociedad civil está cada vez más organizada, a través de asociaciones de vecinos, consejos comunales, gremios, organizaciones no gubernamentales de defensa del ambiente y derechos humanos, entre otros.**

# Factores de presión

**2) El Estado y las instituciones públicas (dentro y fuera de Venezuela) han asumido un papel de supervisión más estricto, con leyes más exigentes sobre la gestión empresarial - mucho más para las empresas que cotizan en Bolsa-, que han llegado a establecer disposiciones como códigos de conducta empresarial, políticas laborales, prácticas ambientales y sistemas de gobierno corporativo transparente. En regímenes intervencionistas este factor de presión se hace mucho más evidente.**

# Factores de presión

- 3) Los protagonistas del propio mercado (consumidores, competencia tradicional y emergente, los inversionistas) también generan presión sobre la gestión de la empresa: cada vez es más evidente, por ejemplo, que el consumidor puede tomar una decisión de compra basada en su identificación con la reputación de la empresa; y, por otra parte, que el inversionista cataloga mejor las acciones y bonos de las empresa que actúan con responsabilidad de gestión.**

# Factores de presión

**4) Los cambios en el entorno socio-económico y las transformaciones tecnológicas producen una presión adicional para que la empresa se actualice y contribuya al fortalecimiento de la comunidad y el país donde se desenvuelve.**

*Son, en definitiva, cuatro factores convergentes, ante los cuales la empresa moderna no puede asumir una actitud pasiva sino proactiva para fortalecerse institucionalmente.*

# Un concepto limitado ...

- Las empresas privadas, hasta hace poco, concentraban sus esfuerzos de responsabilidad corporativa en el mero aspecto social, muy relevante e indispensable, a través de iniciativas de corte filantrópico, en muchos casos incluso sin relacionarlos con la razón de ser de la propia empresa.
- Lo relevante es que el creciente desarrollo de iniciativas filantrópicas refleja la preocupación de las empresas venezolanas por atender cada vez más el entorno y acercarse a la realidad social y contribuir en sus soluciones.
- Sin embargo, esta visión de la responsabilidad empresarial es limitada, aunque representa una oportunidad para desarrollar un concepto más amplio y efectivo de Responsabilidad Integral Corporativa, que ya se practica en numerosas empresas del mundo y en algunas empresas venezolanas.

# Un concepto limitado ...

Existen numerosos ejemplos en América Latina, donde existen empresas que reinvierten el 25% de las ganancias en estos procesos, que ya forman parte de la estrategia y la filosofía de la organización, pues significan una palanca de crecimiento y de reputación en la sociedad.

# El nuevo concepto

- **El nuevo paradigma amplía el alcance de la responsabilidad corporativa hacia todo el espectro de los públicos de interés de la organización, y que de algún modo son los canales de expresión de los factores de presión antes mencionados:**
  - **Los clientes o consumidores**
  - **Los trabajadores de las empresas**
  - **Los proveedores y contratistas**
  - **Los aliados (canales de distribución y ventas, asesores tecnológicos, etc.)**
  - **Los accionistas e inversionistas**
  - **El Estado y las instituciones públicas**
  - **Las comunidades**
  - **Los grupos de opinión pública (medios, gremios, etc.)**
  - **La competencia**

# El nuevo concepto

- La **Responsabilidad Integral Corporativa**, por tanto, busca lograr una relación de beneficio mutuo, trato justo y en equilibrio, con todos estos grupos que conviven con la realidad de la empresa.
- Para ello es indispensable incorporar la **Responsabilidad Integral Corporativa** como parte del Plan Estratégico de la empresa.
- Esto tiene la ventaja de que impone un seguimiento directo de la gerencia a todas las iniciativas que se emprendan con cada uno de estos grupos de interés.

# Los beneficios del nuevo modelo

*De esta manera la empresa puede atender integralmente y equilibradamente a estos grupos, los cuales le generan mayor valor agregado a la empresa:*

- **capital y confianza de los accionistas**
- **financiamiento de los inversionistas**
- **ingresos de los clientes**
- **fuerza de trabajo competitiva y comprometida**
- **buena relación con los reguladores**
- **imagen en la opinión pública**
- **suministros de calidad y a tiempo de los proveedores**
- **colaboración de la comunidad**
- **efectividad de los canales de ventas (aliados)**
- **aceptación y reconocimiento de la sociedad.**

# Las mejores prácticas

- **Para lograrlo, no basta sólo con tomar conciencia de la necesidad de implantar el nuevo concepto, sino de adoptar las mejores prácticas que permitan ejercer con éxito el modelo de la empresa integralmente responsable.**

**¿Cuáles son esas mejores prácticas que caracterizan a una empresa integralmente responsable y grandiosa ?**

# ¿Cuáles son las mejores prácticas?

- ❑ Que los líderes gerenciales tengan una visión clara y obligante; que fomenten las más altas normas de rendimiento; sean fanáticos de la producción de resultados; y, sobre todo, que sean humildes y con férrea voluntad personal.
- ❑ Que tengan a la mejor gente en las posiciones correctas. Para ello es indispensable contar con planes de desarrollo y entrenamiento, y políticas de remuneración variable que fomenten la productividad.

# ¿Cuáles son las mejores prácticas?

- Que no sean conformistas con los resultados: hay que mantenerse atentos a las señales de alerta y los obstáculos y afrontarlos con mucha fe.
- Que en todos los procesos se preocupen por las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas, la comunidad y los aliados.

# ¿Cuáles son las mejores prácticas?

- ❑ Existe la tendencia en nuestras empresas a creer que la realidad del entorno, la del mercado o la del propio ambiente interno de la organización, es la que creemos que es o la que queremos que sea, y no la que realmente es.
- ❑ Eso lleva a diagnósticos y, en consecuencia, a acciones equivocadas, desperdiciando las oportunidades de mejora, algunas incluso esenciales para la supervivencia de la empresa.
- ❑ Por lo tanto, insistimos en que los hechos de la realidad objetiva hay que afrontarlos tal como son, para poder emprender la solución adecuada. Los retos dan más energía a la empresa que el facilismo derivado del diagnóstico equivocado.

# ¿Cuáles son las mejores prácticas?

- ❑ Que en lugar de perseguir muchas cosas diferentes sin foco, se asuman los retos con ideas simples y sencillas. Para ello cada empresa debe definir siempre en qué es la mejor, qué es lo que mueve a sus finanzas y qué es lo que más nos apasiona.
- ❑ Que todos los miembros de la organización expongan sin temor los distintos puntos de vista.
- ❑ Que exista disciplina, con procesos adecuados, y que los individuos tengan libertad de actuación con responsabilidad por resultados.
- ❑ Que la tecnología no se adopte por moda, sino porque puede mejorar procesos. La tecnología no es el punto de partida para transformar una empresa, sino la disciplina en su utilización adecuada.

# ¿Cuáles son las mejores prácticas?

- ❑-La transformación de una empresa no es cuestión del azar, ni proviene de una innovación ni un momento milagroso. Es un proceso acumulativo, paso a paso, constante.
- ❑-Es una especie de rueda volante que va tomando velocidad progresivamente y despega gracias a la disciplina de su trayectoria.
- ❑-Para lograrlo, no podemos ser conformistas: lo bueno es enemigo de lo grandioso.

***Esta es una actitud que hay que tomar, primero internamente, y practicarla con cada uno de los grupos de interés que hemos mencionado.***

## A manera de conclusión..

- ✓ Las empresas modernas, no importa su tamaño, pueden transformarse e incidir en el desarrollo del país.
- ✓ El modelo de la “**empresa integralmente responsable**” representa el gran desafío para una organización preocupada y con ganas de crecer y ser exitosa.

**Muchas gracias.**