

# Algunas ideas para utilizar el concepto de RSE en la gestión de los impactos ambientales de la empresa

## RESUMEN

Los desafíos ambientales son cada vez mayores. Nos estamos moviendo en un contexto mundial donde el impacto negativo de la actividad económica sobre el planeta es cada vez más difícil de revertir. La empresa, bajo el actual modelo de desarrollo económico y de los enfoques predominantes sobre la gestión de sus externalidades negativas, es el principal responsable de esta situación. Y, por lo tanto, es el actor al que corresponde el mayor protagonismo en la solución del problema. En este artículo se propone que el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aporta un marco conceptual y metodológico alternativo al modelo empresarial hegemónico, en base al cual es posible reorientar la gestión empresarial hacia formas de operación armoniosas con el medioambiente. En este artículo se realiza una breve descripción de

los temas ambientales que están en la agenda (y que permiten dimensionar la magnitud del problema), se reflexiona sobre algunos conceptos inherentes a la RSE que aportan ideas para una gestión que minimice los impactos negativos de la empresa sobre el medioambiente y se proponen algunas orientaciones relacionadas con la implementación de buenas prácticas en materia ambiental, que permitan abordar los temas ambientales desde un enfoque de RSE

**Palabras clave:** Medioambiente, Responsabilidad Social Empresarial, Buenas prácticas, Aspectos Ambientales.

## ABSTRACT

Environmental challenges are increasing. We are dealing with a global context where the economic activity has a negative impact on the planet making it more and more difficult to revert. Companies under the current model of economic development and its main approaches on the management of the negative externalities, have essential responsibility in such situation. Therefore, they will become lead actors in the solution of the problem. This article suggests that the focus of Corporate Social Responsibility shall provide a conceptual and methodological frame, alternative to the hegemonic Company model based on which it is possible to

### DATOS DEL AUTOR:

**Mauricio Escobar**

**Título académico:** Licenciado en Trabajo Social

**Pertenencia institucional:** Zonamerica S.A

**Cargo:** Responsable – Sistema Integrado de Gestión

**CONTACTO:**  
mescobar@zonamerica.com

**Recibido:** 15/08/2016

**Aceptado:** 10/10/2016

refocus the Companies management towards operational ways in harmony with the environment. The document comprises a brief description of environmental topics contained in the agenda (which allows the evaluation of the true extent of the problem) and an appraisal about some concepts inherent to CSR which provides ideas for a performance that minimizes the company's negative impact on the environment. Also, in order to address the environmental issues from the perspective of the CSR, some orientations are provided in relation with the implementation of good practices involving the environment.

**Key words:** Environment, Corporate Social Responsibility, Good Practices, Environmental issues.



## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el medioambiente ha estado en la agenda de organismos internacionales, gobiernos, tercer sector y corporaciones, entre otros, como un tema de relevancia. Es innegable el hecho de que nos enfrentamos a un problema de gran magnitud, donde se aceleran cada vez más los impactos negativos sobre este bien común. La problemática medioambiental ha sido abordada desde diferentes enfoques. En este artículo se pretende analizarla desde la perspectiva de su relación con el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Este concepto es entendido aquí como una filosofía de negocios que orienta la estrategia y la gestión de la empresa, con la finalidad de gestionar responsablemente los impactos de su operación sobre sus stakeholders y el medioambiente, trascendiendo el mero cumplimiento de la ley. En ese sentido, Licandro (2014a: 4) sostiene:

*"la aplicación de esta filosofía consiste en desarrollar comportamientos (responsabilidades) tendientes a minimizar los impactos negativos de la actividad de la empresa que perjudican a los stakeholders y al medioambiente y que no están prohibidos por las leyes ni por los contratos. De igual forma, supone introducir nuevos comportamientos que generan impactos positivos" (Licandro, 2014a: 4)*

Este concepto lleva además implícito que su aplicación tiene, entre sus finalidades, la construcción de relaciones de reciprocidad con los stakeholders y la contribución de la empresa al logro de un desarrollo humano sustentable. (Licandro, 2014a)

El abordaje de la temática ambiental desde la perspectiva de la RSE tiene el mérito de ubicar el análisis dentro de la lógica del negocio, como algo inherente a la actividad misma de la empresa y a sus fines como actor institucional. La teoría de la RSE y, particularmente la guía ISO 26.000 sobre Responsabilidad Social (UNIT-ISO, 2011), aportan un marco conceptual y metodológico para analizar la responsabilidad de la empresa en relación a los impactos medioambientales de su actividad.

En este artículo nos proponemos presentar información, conceptos y herramientas que permitan desarrollar ideas y ejes de análisis para que las empresas puedan desarrollar nuevos comportamientos medioambientales. No sólo para mitigar impactos problemáticos, sino también para generar impactos positivos.



## EL MEDIOAMBIENTE Y SU CONTEXTO

Las presiones sobre el medio ambiente son cada vez mayores. La lógica global de maximización de la ganancia, con una explotación desmedida de los recursos naturales, nos deja en una situación delicada y comprometida. Tal como se puede apreciar en el informe de perspectivas para el medio ambiente mundial (PNUMA, 2012), el aumento de la población, conjuntamente con la explotación acelerada e inadecuada de los recursos naturales, genera un impacto de magnitud que satura la capacidad del planeta para mitigar los efectos negativos sobre el medio ambiente.

Son varias las dimensiones que componen el problema ambiental. El aumento en las extracciones de agua y el consumo de materiales y petróleo, la caída de superficie de bosques y el aumento de la generación de gases de efecto invernadero son algunas de las manifestaciones que reflejan el fenómeno negativo sobre el medioambiente. En términos generales, la capacidad del planeta Tierra de autorregularse se ve limitada por la aceleración de la explotación de los recursos y los impactos que esta explotación genera. En ese sentido el reporte GEO 5 (PNUMA, 2012: 26) señala:

*"La escala, extensión y tasa de cambio de las fuerzas motrices mundiales no tienen precedente. Las poblaciones y las economías en crecimiento están presionando a los sistemas ambientales hasta desestabilizar sus límites".*

Siguiendo esta fuente, las fuerzas motrices que arrastran la mayor cantidad de aspectos significativos sobre el medioambiente son el crecimiento demográfico y el desarrollo económico. Se puede interpretar, en un sentido amplio, al desarrollo económico como la producción y el consumo de bienes y servicios. Las empresas, en este marco, juegan un papel importante y deben ser un actor más pujante para prevenir y revertir los fenómenos negativos dentro de la problemática ambiental

Desde una lógica más detallada, que retoma el contenido del informe sobre Perspectivas del Medioambiente Mundial GEO 5 (PNUMA, 2012), los ejes fundamentales de análisis para los temas ambientales son: 1) el atmosférico, donde el cambio climático es el problema de mayor envergadura; 2) la explotación desmedida sobre los recursos naturales provenientes de la tierra, que genera un escenario negativo a causa de un mal uso del suelo; 3) el agua, que implica la contaminación, el acceso al agua potable y la poca planificación sobre la gestión de este recurso y que incluso genera grandes desafíos a nivel mundial; 4) la biodiversidad, que está fuertemente afectada con pérdidas y alteraciones en hábitats y especies; y 5) las sustancias químicas y los desechos que también representan una fuerte amenaza.

*"Entre los problemas emergentes que requieren una mejor comprensión y acciones rápidas para prevenir los daños a la salud y al medio ambiente se incluyen la gestión adecuada de los desechos electrónicos y eléctricos, los productos químicos que perturban el sistema endocrino, los plásticos en el medio ambiente, la quema de desechos a cielo abierto, y la fabricación y uso de nanomateriales."(PNUMA, 2012: 168).*

Para reforzar el concepto, y no generar una mirada sesgada, es interesante mapear la problemática ambiental en relación a otros riesgos globales. Entendemos importante dimensionar el problema en relación a otros fenómenos complejos. En este sentido, el Foro Económico Mun-

dial (WEF)<sup>1</sup> elabora anualmente un reporte global de los principales riesgos a nivel mundial. En este marco, algunos de los temas ambientales están en la agenda internacional ponderados dentro de los mayores riesgos globales. Este reporte incluye un mapa de riesgos globales<sup>2</sup> en el que se resaltan varias problemáticas ambientales, tales como: cambio climático, pérdida de biodiversidad y colapso de los ecosistemas. Luego aparecen los eventos climáticos adversos y el hombre interviniendo en catástrofes naturales.

La problemática ha llevado a trazar internacionalmente estrategias de trabajo y cooperación donde el eje ambiental está dentro de las dimensiones centrales para lograr un desarrollo sostenible. El Pacto Global de Naciones Unidas (NU), que convoca a empresas y organizaciones a trabajar comprometidamente, difunde entre sus principios temas ambientales tales como: enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente, fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental, favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente

Del mismo modo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que actualizan y profundizan los anteriores Objetivos de Desarrollo del Milenio, impulsan a las naciones a promover temas centrales de interés y prioridad mundial. En el marco de los 17 objetivos de intervención trazados por la ONU en los ODS, se puede encontrar una referencia directa a temas ambientales en siete de ellos: agua limpia y saneamiento; energía asequible y no contaminante; ciudades y comunidades sostenibles; producción y consumo responsable; acción por el clima; vida submarina y vida de ecosistemas terrestres.

Si bien son muchos los actores que deben intervenir para revertir los fenómenos negativos, no se debería olvidar que las empresas son una parte importante del desarrollo económico arriba mencionado. Por ende, tienen un papel preponderante para comenzar a revertir el problema. El enfoque y la perspectiva de la RSE es una alternativa pujante para trabajar temas ambientales dentro de las empresas.



## NUEVOS ENFOQUES PARA VIEJOS PROBLEMAS

Se debe realizar un profundo análisis sobre el desarrollo económico y el rol que cumplen en él las empresas. Los problemas ambientales, las dificultades sociales y otros vacíos problemáticos que existen entre el mercado y el estado deben revertirse. Es necesario entender el problema, generar nuevos esquemas de pensamiento y actuar en consecuencia.

El modelo económico que persigue simplemente una lógica de maximización de ganancias, con foco en lo estrictamente normativo, reglamentario y, en el mejor de los casos, por lo socialmente permitido, descuida en profundidad los impactos de las empresas con sus partes interesadas (*stakeholders*). Sin ir más lejos, la problemática ambiental se ha convertido en una de las principales fuentes de información social para descalificar y deslegitimar el rol de las empresas

1 World Economic Forum – Es una organización privada internacional que involucra a líderes políticos y empresariales, sociales con el fin de mejorar la situación general del mundo.

2 The Global Risks Landscape 2016 - muestra los principales riesgos globales para el año 2016 en función de dos variables de análisis: riesgo y probabilidad. Los riesgos a su vez están agrupados en categorías de análisis: económica - medioambiental - social - tecnológica - geopolítica. - <http://www3.weforum.org/docs/Media/TheGlobalRisksReport2016.pdf> - Pág. 3

que singuen operando en un modelo despreocupado por los factores negativos externos y no regulados.

Las externalidades negativas y descontroladas de las empresas, en lo que refiere a la temática ambiental, han generado nuevos estándares de control. En las últimas décadas, con el objetivo de mitigar, prevenir y/o castigar, surgieron nuevos marcos normativos, acuerdos internacionales, directrices regionales y/o principios regulatorios e incluso compromisos normativos voluntarios con el fin de abrirse a nuevos mercados. Un ejemplo de esto último son las normas ambientales o los Principios de Ecuador para que las instituciones bancarias puedan adherirse voluntariamente con el fin de fomentar el financiamiento a proyectos con comprobada responsabilidad en temas sociales y ambientales.

La lógica del castigo o la recompensa puede tomarse como una alternativa que genera resultados paliativos en el corto plazo. Claramente, este tipo de medidas no genera realmente una propuesta de valor robusta, sostenible ni escalable, aunque es necesario cumplir con la ley. Este tipo de relaciones opera bajo una lógica de *intercambio de equivalentes*, en vez de incorporar conceptos más alentadores y sostenibles como, por ejemplo el de RSE, donde prima un paradigma de vínculo con los stakeholders basado en la construcción de *relaciones de reciprocidad*<sup>3</sup>.

*"la demostración empírica de que el concepto de reciprocidad (relaciones comerciales basadas en la confianza) resulta a la larga más eficiente que el de intercambio de equivalentes (relaciones comerciales basadas exclusivamente en los contratos), constituye el mejor (y verificado) argumento contra quienes afirman que la RSE atenta contra la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa". (Licandro O. 2014b Pág.10)*

No hemos reflexionado lo suficiente para ser conscientes de que una lógica de negocio individualista, no sólo limita el desarrollo social y ambiental sino también el propio desarrollo de las empresas que operan, interactúan y se deben a un contexto que los puede impulsar o frenar. Como comenta Patrici Calvo, en su artículo titulado Fundamento de la Economía Civil para el Diseño de las Organizaciones, para superar los escollos y trabas que genera un modelo económico individualista, es necesario encontrar formas para que la economía sea sostenible y sostenida al mismo tiempo. En este sentido, el concepto de Economía Civil nos deja el desafío y la necesidad de fomentar prácticas empresariales que construyan bienes relacionales y situaciones de reciprocidad (Calvo, 2013).

La RSE se presenta claramente como una herramienta para generar bienes relacionales y relaciones de reciprocidad. Es decir, cuando las empresas optan por concentrarse en acciones que generan impactos positivos sin que estas pretendan a cambio un efecto residual, se está generando valor compartido, por el simple hecho de generar valor. Este tipo de acciones generan círculos virtuosos con impactos positivos y multiplicadores con una o más partes interesadas.

<sup>3</sup> Se entiende por intercambio de equivalentes a una lógica de funcionamiento en donde una parte (empresa – organización) realiza determinadas acciones esperando que la otra parte interesada devuelva una propuesta de valor de magnitud similar (ganar - ganar). Este tipo de relaciones se manejan más como contratos o acuerdos donde rigen intercambios y obligaciones. Mientras tanto, una lógica de funcionamiento basada en relaciones de reciprocidad no operan los contrato y/u obligación, no hay precios ni valores predeterminado dentro del intercambio. Por lo contrario, la organización construye intangibles (bienes relacionales) aportando a otras partes interesadas sin esperar una respuesta recíproca de igual magnitud. Este tipo de intercambio fortalece muy a menudo el capital relacional de la empresa con sus partes interesadas, ejemplo: empleados – proveedores – clientes – actores sociales – entre otros.

Otro concepto potente que entrega una mirada disruptiva con la lógica capitalista sesgada y estrecha, en comprensión con las necesidades sociales y ambientales, es el del valor compartido. Esta lógica deja en claro que las empresas deben amalgamar el mundo de los negocios con la sociedad y, por ende, esta misma unión puede darse con el medio ambiente. Las empresas deben trascender en la creación de valor económico. No sólo es suficiente crearlo para los emprendimientos sino también para la sociedad. (Porter y Kramer 2011)

*"El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de la comunidad en donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y social."* (Porter y Kramer 2011: 36)

En este sentido, es importante resaltar que las empresas mayoritariamente focalizan su energía, su estrategia y su inversión en aquellos factores que directamente están asociados a sus negocios (mercado – industria en la que operan – productos y servicios) y han dejado de lado el entorno en el que operan. Cada vez es más difícil trascender económicamente si el contexto donde opera la empresa está deprimido o en proceso de depresión.

En algunas oportunidades, y sin restar mérito, las empresas quieren impactar positivamente en el entorno y confunden las acciones de RSE con filantropía, asistencialismo o simplemente ayuda social y/o ambiental. Pero esa lógica de intervención no aporta valor a largo plazo.

Desde una lógica sistémica podemos decir que la empresa no sólo se debe a su actividad productiva, sino también al ecosistema del que forma parte, entendido éste como el conjunto de actores, organizaciones, requisitos y entidades que articulan en el entorno de la empresa y también aportan valor a su propósito. Es decir, un ecosistema conformado por las partes interesadas que se amalgaman generando un sistema probablemente único para cada empresa y aportando valor no solo económico sino compartido. Las empresas generarán mayor impacto positivo con sus negocios cuanto más actores estén involucrados y alcanzados por su propuesta de valor;

*"darán grandes pasos en lo ambiental, por ejemplo, cuando traten este asunto como un impulsor de la productividad más que como una respuesta que las haga sentir bien ante la expresión externa."* (Porter y Kramer 2011: 47)

En un estudio, en el que se consulta a más de 1000 CEOs de más de 100 países y 25 industrias, se recoge que el 89% dice que el compromiso con la sostenibilidad se traduce en un impacto real en su industria (Accenture, 2016). En este sentido, y por lo anteriormente expresado, es importante entender el compromiso no como acciones que simplemente impacten, por ejemplo, en el medio ambiente, sino como estrategias corporativas relativas al vínculo de la empresa con el medioambiente o prácticas alineadas con éstas.



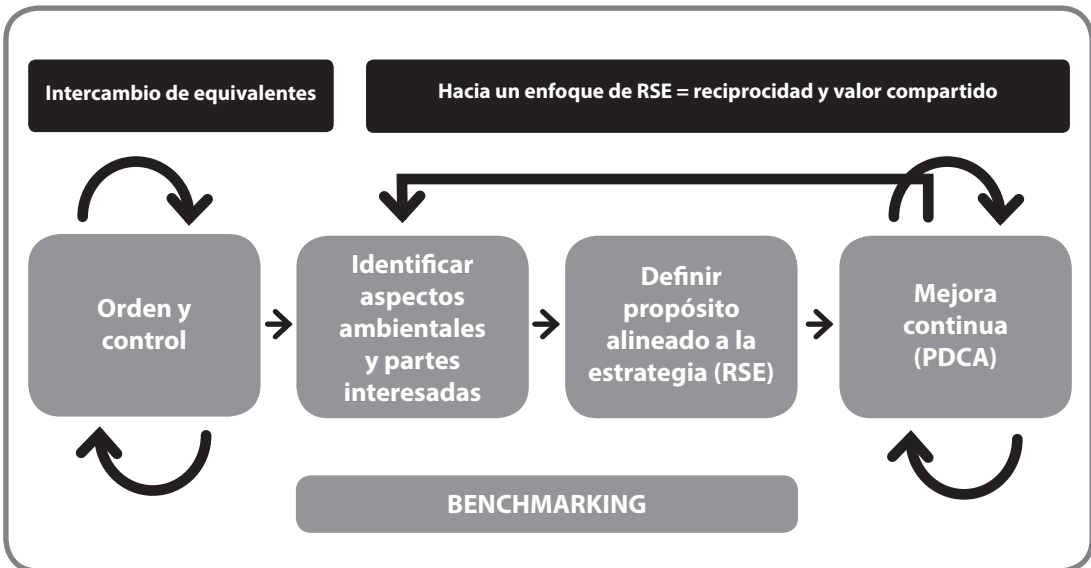
## ¿CÓMO ARTICULAR LOS TEMAS AMBIENTALES DENTRO DE LA EMPRESA DESDE UN ENFOQUE DE RSE?

Los esfuerzos para coordinar iniciativas ambientales bajo una lógica de RSE, que fusione los aspectos antes detallados en este trabajo, parecen desmedidos si los pensamos en el marco de empresas que aún no tienen acciones en el área medioambiental.

Cualquier implementación, por sencilla que parezca, debería basarse en uno o más métodos que puedan acompañar el diseño de las acciones a desarrollar y su posterior ejecución. En este sentido, existen guías o compromisos exitosos pautados por normas, por ejemplo: ISO 14.001 (Estándares para sistema de gestión ambiental), ISO 14064-1 (Gases de efecto invernadero), o incluso modelos de reporte internacional, como el *Global Reporting Initiative (GRI)*, que pueden dar un modelo de referencia para comenzar a medir y en consecuencia comenzar a trabajar temas ambientales.

Por más que algunas acciones son buenas prácticas mancomunadas en normas, no necesariamente garantizan un enfoque de RSE. Es decir, se puede tener un programa ambiental siguiendo una buena práctica, pero no lograr trascender a las dimensiones que la RSE en su concepción nos propone. Entonces, es interesante también tomar como referencia los lineamientos que nos deja la Guía ISO 26.000 (Argandoña, 2011).

Por este motivo, proponemos en este artículo, algunas ideas relacionadas con la implementación de buenas prácticas en materia ambiental, que permitan abordar los temas ambientales desde un enfoque de RSE. En el diagrama se sintetizan esas ideas, a efectos de ordenar la línea de pensamiento.



**Orden y control.** Es difícil querer progresar en cualquier proyecto dentro de una organización si no existe orden y control. Este sencillo concepto es muy aplicable en materia ambiental. De hecho, es el que muchas empresas olvidan abordar y retroalimentar antes de trabajar en temas ambientales con un enfoque de RSE.

En muchas oportunidades las empresas se enmarcan a trabajar con algún proyecto ambiental bajo la lógica de RSE sin tener en cuenta qué tan ordenados están en los aspectos básicos, que son los cumplimientos normativos y morales que hay que respetar. Una empresa, por ejemplo, puede promover una campaña de clasificación de residuos como una buena práctica, pero puede estar olvidando el cumplimiento de una normativa departamental o nacional aplicable. Puede comenzar a realizar campañas de sensibilización para ahorrar energía en la oficina, pero generar un abuso desmedidos de otros recursos en otros lados. Caer en contradicciones puede ser más sencillo de lo que parece.

Antes de comenzar a alinear la empresa en proyectos ambiciosos debería ser una obligación ordenar todos los aspectos necesarios en esta materia. Es imperioso preguntarse si se está cumpliendo con toda la reglamentación aplicable, si existen actores que no están identificados y que están recibiendo un impacto ambiental negativo, o si simplemente se entra en contradicción por no estar alineados con aspectos culturales de la empresa. No podemos hablar de RSE sin antes cumplir con requisitos esenciales que son pilares a construir.

**Identificar los aspectos ambientales más importantes.** Antes de preguntarnos qué tipo de proyectos de RSE puede desarrollar una empresa para impactar en temas ambientales, resulta necesario realizar un primer entendimiento de cuáles son los vínculos que la empresa tiene con éste. Por lo general, solemos adjudicar los impactos negativos a las empresas de gran porte, que operan en algunos tipos de industria con uso intensivo de recursos y con externalidades (impactos) negativas visibles.

No necesariamente esto es así, ya que todas las empresas tienen su cuota de responsabilidad. Pensemos, por ejemplo, en los riesgos ambientales que son una clara responsabilidad compartida. En mayor o menor medida existen interrelaciones entre las actividades de la empresa con aspectos ambientales. Resaltar su significancia es parte de un primer desafío para saber en dónde comenzar a trabajar.

En este sentido, la empresa necesariamente se relaciona e impacta en uno o más aspectos, por ejemplo: emisiones de aire, vertido de agua, descargas al suelo, uso de materias primas y recursos naturales, asuntos ambientales de la comunidad, uso de energía, energía emitida (radiación calor), residuos y sub productos, propiedades físicas, entre otros. (UNIT ISO 14.001, 2004)

Es importante determinar cuáles son aquellos aspectos ambientales que tienen mayor impacto y, por consiguiente, un mayor nivel de significancia para la operativa de la empresa. A menudo, cuando podemos identificar estos aspectos somos capaces de comenzar a entender cuáles son los componentes prioritarios para medirlos, mitigarlos y reducirlos. Aparte, conocerlos nos permite ligar su impacto con otras partes interesadas. Así, por ejemplo, una empresa que contamina el agua, no sólo perjudica al medio ambiente, sino que muy probablemente perjudique a la comunidad donde está inserta.

**Definir un propósito alineado a la estrategia de la empresa.** Una vez que tenemos identificados los aspectos ambientales más significativos, se suele comenzar a trabajar en acciones



de RSE concentrándonos en el "cómo" (cómo hacerlo) y en el "qué" (qué resultados esperamos obtener para revertir la situación). Invertimos una gran cantidad de energía definiendo cómo realizar tareas, articular recursos y organizar el trabajo para obtener determinados resultados. Este es un ejercicio válido, pero solemos alejarnos del enfoque de RSE si sólo nos concentramos en estos aspectos. Para lograr un enfoque coherente con las definiciones y contenidos manejados a lo largo de este trabajo, es necesario definir claramente el propósito que van a perseguir nuestras acciones o proyectos (el porqué). – (Sinek 2013)

Una adecuada definición de propósito en temas ambientales debe alinear los aspectos ambientales con la estrategia de la empresa, debe construir relaciones de reciprocidad y generar valor compartido a una o más partes interesadas. El por qué realizamos las acciones de RSE en la dimensión ambiental no puede estar justificado exclusivamente en temas de imagen, reglamentación o simplemente prácticas amigables. Es imprescindible tener un propósito que sume a la estrategia de la empresa y a la propuesta de valor dirigida a clientes y otras partes interesadas como los proveedores, trabajadores y la comunidad.

Por ejemplo, una empresa que tiene identificado un aspecto ambiental significativo como las "emisiones de CO2" y dentro de su estrategia corporativa busca mayor rentabilidad y eficiencia, puede comenzar a definir un propósito orientado a generar procesos tecnológicamente más limpios y eficientes para reducir sus emisiones. De esta manera no solo estará contaminando menos sino que además bajará sus costos. A su vez, puede ampliar su cadena de valor fomentando y ayudando a que sus proveedores críticos también se vuelvan más limpios y eficientes en sus procesos. Así, no solo se impacta positivamente en el medio ambiente, sino que mejora la eficiencia de la empresa y se mejoran los procesos de proveedores volviéndose más competitivos y amigables con el medio ambiente.

**Benchmarking - evaluar buenas prácticas y aprender de otros.** La temática ambiental está cada vez más presente en la agenda de las empresas, pero no siempre es fácil conseguir internamente información y conocimiento que contemple tendencias, buenas prácticas y resultados exitosos.

Si bien no es un elemento excluyente, resulta de gran ayuda conocer lo que están haciendo otras empresas (a nivel nacional e internacional) en relación a los proyectos ambientales dentro de sus estrategias de RSE. Prácticas como el benchmarking nos permiten a menudo alinearlos, motivarnos rápidamente en torno a las tendencias y obtener información valiosa de gestión reduciendo la incertidumbre. A su vez, suelen ser una fuente importante de innovación para lograr una mejor implementación de los proyectos.

Mejora continua (PDCA). Es común relacionar el concepto de mejora continua a la gestión por procesos y, dentro de este enfoque específicamente, al ámbito de la calidad. Dentro de la mejora continua, un enfoque metodológico mundialmente conocido es el ciclo de Deming: Planificar – Hacer – Verificar y Actuar. (Auliso – Miles: 2016) En este sentido, la implementación de proyectos de RSE o de cualquier ámbito, puede aplicar conceptualmente esta metodología. Sin ir más lejos, las normas de gestión ambiental como la ISO 14.001 siguen este esquema lógico.

Una vez que la empresa tenga establecidos parámetros de orden y control, haya identificado sus aspectos ambientales significativos, haya alineado estos aspectos con la estrategia organizacional al definir un propósito claro que oriente la acción y, en la medida de lo posible, se

hayan investigado buenas prácticas, entonces se estará en condiciones de comenzar a “bajar a tierra” el proyecto y/o programa para su ejecución. Esto puede hacerse en cuatro pasos.

El primer paso requiere planificación. ¿Qué objetivos voy a trazar que estén alienados con el propósito y la estrategia? ¿Qué metas tendrán esos objetivos? ¿Qué indicadores voy a utilizar para monitorear el desempeño de las acciones? ¿Qué actividades, recursos, métodos y presupuesto voy a emplear? ¿Quién liderará las acciones? ¿Es necesario dotarlo de nuevas competencias? ¿Qué oportunidades y riesgos pueden surgir en la implementación del programa? ¿Cuál es mi *gantt* de trabajo?

Posteriormente a la planificación se requiere entrar en acción, es decir, ejecutar lo planificado (hacer). Si bien para todas las etapas de trabajo en la ejecución de un proyecto es importante la comunicación, en este caso particular resulta imprescindible comunicar y vincular a todos los involucrados, no solo los que van a realizar las tareas, sino a los que puedan ser afectados por el desarrollo de éstas. Implica coordinar para ejecutar las tareas de acuerdo a lo descrito en el plan, garantizar los recursos, realizar seguimiento y recolectar la información necesaria para controlar la ejecución.

El tercer paso consiste en verificar. Básicamente lo que se intenta es analizar toda la información recolectada durante la ejecución y verificar si los resultados se están logrando. Obviamente, desde un enfoque de RSE, y si fue bien diseñado el programa ambiental, los resultados estarán impactando no sólo en la estrategia de la empresa sino en otras partes interesadas. Es necesario evaluar en este aspecto si es tangible la reciprocidad que se construye. A menudo esto es difícil de medir y/o cuantificar. Por ello es necesario en la etapa de planificación desarrollar buenos sistemas de metas e indicadores.

Por último, se debe actuar para corregir. Cuando el proyecto presenta desvíos es necesario tomar acciones para no apartarse de la meta, que a su vez aporta a los objetivos. Es importante ajustar el proyecto para que siga siendo fiel al propósito. Si este está bien definido en el marco de la estrategia de la empresa y aporta valor a otras partes interesadas, entonces construye acciones positivas desde una lógica de RSE.



## CONCLUSIONES

Los desafíos ambientales son cada vez mayores. Nos estamos moviendo en un contexto mundial donde el impacto negativo sobre la Tierra es difícil de revertir por la imposibilidad del planeta de amortiguar y digerir la contaminación. Todos los actores sociales deben entrar en acción.

Estamos conviviendo y fomentando funcionalmente un sistema que acrecienta impactos negativos como la contaminación de la atmósfera, del agua y de la tierra, destruyendo ecosistemas, afectando a la biodiversidad y haciendo un consumo desmedido de recursos. En este sentido, existen múltiples aspectos sobre los que trabajar. No existe organización que no esté, de una manera u otra, afectando alguna de estas dimensiones.

Dado que dentro de las principales fuerzas motrices que están ocasionando la debacle ambiental se encuentra el desarrollo económico (y dentro de éste las empresas juegan un papel

importante en la producción de bienes y servicios), es necesario que, sin excepción, las empresas comiencen a trascender el cumplimiento normativo en materia ambiental para comenzar a generar modelos de negocios sostenibles.

Para esto deben necesariamente cuestionarse la lógica imperante para realizar negocios, donde únicamente se concentran en el propio seno de la empresa, desde una lógica individualista y de maximización de beneficios unilateralmente. Deben entonces articular nuevos modelos para que la economía sea sostenible en el tiempo.

Dentro de los enfoques alentadores para revertir estos problemas de una manera sostenible, aparece el enfoque de RSE. Si las empresas logran articular este concepto desde una mirada integradora que estimule relaciones de confianza y relaciones de reciprocidad con sus partes interesadas, estarán generando un verdadero y positivo impacto. Para esto, también es necesario que las empresas trasciendan la creación de valor únicamente económico y comiencen a generar valor compartido, como una manera de mejorar su competitividad al vincular sus acciones estratégicas y de negocio con la sociedad, el medio ambiente y otras partes interesadas.

En este sentido, las empresas que quieran lograr un verdadero impacto en los temas ambientales podrán trabajarlos desde un enfoque de RSE. Se puede optar por la elección de múltiples metodologías o una combinación de buenas prácticas. Para no caer en un intento fallido es de vital importancia trascender el enfoque del intercambio de equivalentes. Para esto se deberá conocer en profundidad cuáles son los aspectos ambientales fundamentales, y qué impacto están generando en las partes interesadas. En base a eso se deberá definir un propósito de trabajo que esté alienado con la estrategia de la empresa, que genere valor compartido para más de una parte interesada. De esta manera, se construirán relaciones de reciprocidad duraderas con un impacto sostenible. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **Argandoña, A., Isea, R.** (2011) *Guía ISO 26.000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. España: IESE.
- **Calvo, P.** (2013) Fundamentos de la economía civil para el diseño de las organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*, nº 10, pp.65-84.
- **Licandro, O.** (2014a). RSE: una filosofía de negocios que construye reciprocidades entre la empresa y sus stakeholders. *Empresarial*, Diciembre 2014
- **Licandro, O.** (2014b). Una fundamentación económica de la RSE. *EMPRESARIAL*. Junio 2014.
- **Miles, J., Auliso, R.** (2016) *Una perspectiva estratégica y de gestión de procesos*. Facultad de Ciencias Empresariales – Universidad Católica del Uruguay
- **Porter, M., Kramer M.** (2011) Valor Compartido. Cómo reinventar el capitalismo y crear una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review en Español*. Enero - Febrero 2011, pp.33-49.
- **PNUMA** (2012). *GEO 5. Perspectivas del Medioambiente Mundial. Medioambiente para el futuro que queremos*. Panamá: Autor. Una versión electrónica de este libro se encuentra en [www.pnuma.org/geo/geo5/GEO%205%20ESPANOL%202013%20WEB.pdf](http://www.pnuma.org/geo/geo5/GEO%205%20ESPANOL%202013%20WEB.pdf)
- **Sinek, S.** (2013) *La clave es el porqué*, Barcelona, España, Grup Editorial.
- **UNIT – ISO** (2004). *ISO14.000. Normas para sistemas de gestión ambiental*. Montevideo: Autor.
- **UNIT-ISO** (2011). *ISO 26.000. Guía de Responsabilidad Social*. Montevideo: Autor.
- **Accenture** (2016). *The UN Global Compact – Accenture Strategy CEO Study*. Rescatado de <https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study>.
- **World Economic Forum** (2016) *The Global Risks Report 2016. 11th Edition*. Rescatado de: [www3.weforum.org/docs/Media/TheGlobalRisksReport2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Media/TheGlobalRisksReport2016.pdf).