

# Pymes socialmente responsables

por **Leandro Robuschi**  
**Ramiro Blasco**  
**María Florencia Álvarez**

## Resumen

En la actualidad, indudablemente la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es un aspecto de la gestión que ha trascendido el ámbito exclusivo de las grandes corporaciones y compañías multinacionales, para cobrar significación y relevancia también en emprendimientos de menor envergadura, que gradualmente pero con creciente interés buscan incorporar a sus objetivos institucionales y financieros valores compatibles con la idea de desarrollo sostenible.

Sin embargo, aun cuando existe un amplio consenso de que éste es un tema prioritario para la generación de un desarrollo conciente y sustentable, en la Argentina nos encontramos con que la gran mayoría de las pymes -las cuales generan la mayor cantidad de empleos y son las exponentes del espíritu empresarial a través de su emprendimiento-, aún no se muestran totalmente activas en el ámbito de la RSE, o no han desarrollado una estrategia clara en esta materia. Por eso, la necesidad de comenzar a indagar en el proceso de adopción de acciones de RSE en las micro, pequeñas y medianas empresas, se convierte en una tarea ineludible que requiere de elementos que guíen este proceso de manera progresiva y ajustada a las posibilidades de cada empresa en particular. Es por eso que integrarlo a la cotidianidad de la gestión empresarial significa un aprendizaje gradual y dinámico, en el que deberán involucrarse tanto la gerencia como los trabajadores, y en el que la comunicación permanente con los distintos públicos de interés permitirá nutrir las metas y aspiraciones.

## Palabras clave

Pymes - RSE - gestión - stakeholders - desarrollo sustentable - comunicación

### Leandro Robuschi

leorobuschi@yahoo.com.ar  
Docente del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS), Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Asesor comunicacional de empresas.

### Ramiro Blasco

rblasco@argentina.com  
Ayudante de cátedra del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, FPyCS,

## Abstract

*At present, undoubtedly Corporate Social Responsibility is a management issue that has transcended the sphere of large corporations and multinational companies, to recover meaning and relevance also in smaller enterprises, which gradually but with growing interest seek to incorporate their institutional objectives and financial values consistent with the idea of sustainable development. However, even when there is broad consensus that this is a priority for the generation of a conscious and sustainable development, in Argentina we find that the vast majority of SMBs, which generate the most jobs and are the exponents of entrepreneurship through their venture, are not yet fully active in the field of CSR, or have not developed a clear strategy in this area. Therefore, the need to begin to probe the process of adopting CSR actions in the micro, small and medium enterprises, it becomes an unavoidable task, which requires elements that guide this process and gradually adjusted to the possibilities of individual enterprise. That's why integrate it into the everyday life of business activity means a gradual and dynamic learning, which should involve both management and workers, and that ongoing communication with relevant audiences will nurture the goals and aspirations.*

## Key words

SMBs - CSR - management - stakeholders - sustainable development - communication

UNLP. Asesor comunicacional de pymes, industrias del petróleo y del gas. Actualmente está desarrollando su tesis de grado sobre pymes y Responsabilidad Social Empresaria.

### María Florencia Álvarez

mjalvarez@argentina.com  
Estudiante avanzada de la Licenciatura en Comunicación Social, FPyCS, UNLP. Actualmente está desarrollando su tesis de grado sobre pymes y Responsabilidad Social Empresaria.

Hablar de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) supone pensar en una empresa que cumple en la sociedad un rol que va más allá de su mera función económica. Este papel incluye realizar contribuciones positivas a la sociedad y participar activamente en el mejoramiento de la **calidad de vida de las personas y del ambiente**, comprometiéndose firmemente con la idea de **desarrollo sostenible**.

Incorporar este tipo de prácticas al accionar de la empresa implicaría asociarlas directamente a su estrategia comunicacional integral. Esto supone un desafío y a la vez una oportunidad para el comunicador institucional, ante un nuevo escenario en el que las relaciones con la comunidad cobran especial relevancia para las empresas.

El concepto de RSE ha ido sumando, en los últimos años, distintas variables, acompañando las transformaciones propias del escenario socioeconómico a nivel global, al punto de pasar a ocupar un lugar relevante en las agendas económica, política y social. Esto exige, entre otras cosas, que nuevas áreas adquieran mayor consideración, orientando líneas de acción desde una mirada mucho más integral de la empresa.

Uno de los principales aspectos del proceso evolutivo que ha sufrido la idea de RSE en el último tiempo tiene que ver con su expansión desde el universo de las grandes empresas, para cobrar cada vez más relevancia en el ámbito de las pymes.

Pero más allá del creciente interés por hacer progresar acciones socialmente responsables dentro de las pequeñas y medianas empresas, lo cierto es que aún existen ciertas dificultades al momento de “bajar” a este estrato de la economía aquellas prácticas, tan fuertemente asociadas a las actividades de las grandes corporaciones.

Es por eso que, inevitablemente, su incorporación en el ámbito de las pymes implica comenzar a manejar conceptos nuevos y complejos. No obstante, es importante destacar que se trata de un lenguaje que genera compromiso, a la vez que construye y promueve iniciativas de cambio, beneficiosas para todos, tanto dentro como fuera de la empresa.

Construir la RSE es, por consiguiente, replantearse, analizarse y transformar antiguas prácticas. Por eso mismo se trata de un proceso lento y difícil, pero con seguridad, muy fructífero en diversos aspectos.

Pero para comenzar a desandar el camino hacia una estrategia de RSE en pymes es fundamental tener presentes dos premisas básicas: por un lado, que su aplicación **no supone necesariamente tener que incurrir en gastos mayores** para operar; y por otro, asumir que la RSE **no constituye una amenaza**, sino una verdadera oportunidad, a la que se puede acceder con iniciativa y creatividad, más que con recursos materiales.

Al constituirse como un camino ético y de buenas prácticas, la RSE comprende todo tipo de empresas –grandes, medianas y pequeñas-. Entre ellas, las pymes conforman un sector que resulta de vital importancia para nuestra economía; por lo tanto, su labor en materia de responsabilidad social no sólo generará beneficios para su gestión, sino que constituirá también un gran aporte para toda la sociedad.

Se podría afirmar que la importancia de incorporar la RSE en las pymes radica principalmente en que, como grandes generadoras de empleo, constituyen un elemento crucial en el desarrollo económico de países como el nuestro, a la vez que poseen un vínculo mucho más estrecho y cotidiano con sus públicos tanto internos como externos (empleados, clientes, proveedores, comunidad, ONGs, municipios).

Por otro lado, las pymes históricamente se han situado dentro de la cadena productiva como proveedoras de las grandes empresas, por lo que resulta lógico pensar que muchas de ellas reciben actualmente, o recibirán en un futuro próximo, demandas de los clientes a los que ofrecen sus productos o servicios para que desarrollen prácticas y políticas de RSE.

En este sentido, la RSE se está instalando cada vez más como una forma de relacionarse y gestionar el mercado, abarcando a todos sus eslabones.

Además, si bien la participación de las pymes en las exportaciones es baja, este porcentaje durante los últimos años ha ido en aumento, lo que nos indica que muchas de ellas requerirán cumplir con exigencias cada vez más altas de los mercados internacionales relacionadas con la RSE.

Lo cierto es que, si bien las motivaciones particulares que hasta ahora han tenido las pymes para implementar acciones de RSE han sido más bien intuitivas y por iniciativas personales de sus dueños, su importancia es mucho más fuerte de lo que se imagina, en tanto que afecta a una cantidad importante de personas y se constituye como un elemento que eleva la rentabilidad y competitividad de las empresas, traduciéndose en beneficios no sólo financieros, sino también sociales, ambientales y económicos.

Las pymes que incorporan prácticas de RSE optimizan su desempeño financiero, reducen sus costos operativos, mejoran su imagen y reputación, y, por sobre todo, generan confianza al interior de la empresa, conformando una cultura organizacional sólida y estable en el tiempo. Como consecuencia, una buena calidad de vida de los miembros de la empresa mejora su productividad y eficiencia.

### **Misión, visión y valores**

Para comenzar a implementar prácticas de RSE es importante que se definan **la misión, visión y valores** que orientarán el accionar periódico y futuro de la empresa bajo los principios de RSE.

Ahora bien, para esto, es importante que la **misión** que se establezca para la empresa incorpore no sólo su sentido en términos de emprendimiento económico –como ofrecer el mejor producto en el mercado, ser la empresa pionera o líder en la venta de tal servicio– sino que además integre valores, tales como calidad, eficiencia, transparencia, entre otros, todos ellos vinculados con las formas en las que la empresa

se compromete tanto con sus empleados como con la comunidad y con el cuidado del medioambiente.

Una misión definida en forma integral, por tanto, incorpora valores que reflejan su compromiso con la RSE.

Así, por ejemplo, una empresa cuya misión fuera “ofrecer el mejor producto en el mercado”, incorporando el enfoque de RSE podría agregar a su enunciado: “mediante un trabajo conjunto con nuestros proveedores y trabajadores, un sistema de producción limpio que respete el medioambiente y considere la opinión de nuestros consumidores”.

Sumado a esto, **la visión** debe reflejar los sueños, la situación futura a la que anhela llegar la empresa. Una visión definida bajo el enfoque de la RSE, **debe incorporar aspiraciones relacionadas con su contribución al desarrollo sostenible de las personas, el ambiente y la comunidad en la que está inserta**, por medio de su producto o servicio.

Una visión definida en términos de RSE sería, por ejemplo: “contribuir con nuestro producto a que las personas mejoren su calidad de vida, aumentando sus posibilidades y bienestar”.

De todos modos, estas herramientas estratégicas sólo serán funcionales a los objetivos de la empresa socialmente responsable, en la medida en que sean conocidas y compartidas por sus miembros. Por eso resulta fundamental involucrar activamente a los trabajadores, por un lado, en la definición de la misión y visión, consultando opiniones acerca de su factibilidad y conveniencia, y, por otro, publicándolas, utilizando herramientas de comunicación interna, para que todos los miembros de la empresa las conozcan.

Finalmente, al momento de de-

finir los **valores empresariales**, deberían tenerse en cuenta las necesidades de los diferentes actores sociales que se encuentran directa o indirectamente involucrados con las acciones de la empresa (*stakeholders*), tales como accionistas, empleados, proveedores, clientes, competidores, ONGs, organismos públicos y la comunidad en general.

### ¿Hacia dónde vamos?

Una vez incorporada la perspectiva de Responsabilidad Social a la misión, visión y valores de la empresa, e identificados sus grupos de interés, es posible comenzar a delinear la estrategia, definiendo el público al que, en una primera etapa, estarán dirigidas las acciones de RSE, con el objetivo de ir incorporando y comprometiendo, gradualmente y a largo plazo, a todos los actores involucrados en su ámbito, siempre partiendo de las formas más simples a las más complejas.

Sin perder de vista que el objetivo natural y principal de toda empresa es la obtención de un beneficio económico, se podría afirmar que lo que distingue a este nuevo modelo de gestión es una visión de la empresa donde **las acciones sociales, económicas y ambientales cobran la misma importancia que el desempeño financiero**.

Así, gracias a un importante cambio cultural, se amplían los grupos de interés, que en el enfoque económico clásico estaban limitados a los accionistas, para incorporar a todos aquellos actores sociales que de alguna manera se encuentran ligados a las actividades de la empresa y/o se ven afectados por ellas.

Lógicamente, esta nueva concepción empresarial exige incorporar nuevas herramientas de gestión y de evaluación que permitan analizarla desde una perspectiva mucho más

amplia y global, focalizando las acciones en determinados puntos estratégicos e incorporando en ellas a todos sus públicos de interés.

Teniendo en cuenta que se intenta aplicar el modelo de RSE a la realidad de las pymes, es de esperar que cada empresa vaya incorporando lenta pero progresivamente cada uno de estos aspectos. A tal fin, una de las opciones más efectivas para organizar y administrar de manera eficiente los recursos humanos y económicos es la de definir **áreas de gestión**, además de generar sistemas de evaluación e información de su desempeño en ellas.

En líneas generales, estas serían las áreas a tener en cuenta al momento de plantearse una estrategia de RSE dentro de una pyme:

#### 1. Gestión ética de la empresa

En este sentido, es necesario, en primer lugar, establecer un **marco ético** basado fundamentalmente en la transparencia, que sirva de guía para las prácticas de la empresa y que a su vez, establezca procedimientos aplicables a toda su gestión, asegurando una coherencia con sus valores y objetivos.

El marco ético delimita cómo deben actuar cada uno de los miembros de la organización y define las relaciones con los distintos públicos externos, partiendo de la base de los valores, tales como honestidad, transparencia, integración, eficiencia, confianza, solidaridad, conciencia ecológica, entre otros, que irán configurando las acciones que son aceptadas o no por la empresa.

Para definir la gestión ética de la empresa resulta interesante reflexionar acerca de sus rasgos distintivos y convertirlos en valores. De todos modos, es fundamental que todos sus miembros los compartan, para lo cual una buena alternativa es comunicarlos por medio de accio-

nes concretas, que sirvan de ejemplo sobre cómo aplicarlos y que a la vez generen un sentimiento de pertenencia y de identificación entre los empleados.

## 2. El valor de la cultura organizacional y el capital humano

Un vez definido el marco ético, es momento de trazar políticas y acciones tendientes a elevar la satisfacción de los públicos internos, partiendo de la certeza de que un buen clima interno, a través del fomento de las buenas relaciones laborales y del cuidado del entorno de trabajo, incrementa el compromiso de los empleados con la empresa, ya que ellos perciben que ocupan un lugar privilegiado entre de las inquietudes de gestión de la organización.

Este es sin dudas uno de los factores decisivos en el proceso de cambio hacia una gestión de la pyme socialmente responsable. La forma en que se configura la relación de la empresa con sus empleados es la que marca en gran medida el funcionamiento de la empresa, conformando una cultura organizacional distintiva, que a su vez facilita su permanencia en el tiempo, promoviendo un sentimiento de compromiso, lealtad y pertenencia hacia la empresa.

Esto se logra potenciando el crecimiento de su capital humano, con la implementación de prácticas que van más allá de las regulaciones legales, como **políticas de capacitación** (que aportan conocimientos que benefician tanto a la empresa como al trabajador, generándole una satisfacción personal en tanto le brinda oportunidades de desarrollar sus potencialidades profesionales); **políticas de seguridad e higiene** (que establecen prácticas que res-

guardan su seguridad, previniendo accidentes y enfermedades y estableciendo medidas paliativas en caso de que ocurran); **políticas de contratación** (orientadas a la objetividad, transparencia e igualdad ante los procesos de selección contratación y promoción del personal, impidiendo cualquier situación de discriminación).

Las empresas que aplican este tipo de medidas se diferencian claramente de aquellas que no lo hacen, reflejando de manera transparente su cultura interna, lo que se traduce en la mejora de su prestigio e imagen corporativa y, por consiguiente, en el aumento de su competitividad.

## 3. La relación con los proveedores

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta al momento de desarrollar una estrategia global de RSE, es el de la relación con los **proveedores**, es decir, quienes le proporcionan productos o servicios.

Una empresa siempre se puede ubicar dentro un proceso o de una cadena productiva. En este sentido, es fundamental que la RSE se aplique en cada uno de los eslabones que la conforman, por lo cual es importante generar una política basada en el establecimiento de vínculos a largo plazo, promoviendo el compromiso activo de ambas partes, privilegiando acuerdos comerciales que permitan el desarrollo de las empresas locales, resguardando las condiciones laborales, lo que aumentará, a su vez, la confianza tanto de los inversores como de los clientes.

Entre las líneas de acción a implementar en la relación con los proveedores se pueden mencionar: la elaboración de un registro com-

pleto detallando sus características; establecer y comunicar claramente procedimientos, conductas y formas de relacionarse con aquéllos; definir y comunicar exigencias mínimas al momento de seleccionar un proveedor, en coherencia con los valores de la empresa y privilegiando aquéllos que cumplan con la legislación tributaria y laboral; preestablecer plazos de pago; exigir la documentación de todas las transacciones; entre otras.

## 4. La importancia de la relación con el cliente

Así como las prácticas empresariales han ido transformándose a lo largo del tiempo, los consumidores también fueron modificando sus actitudes. El surgimiento de nuevos organismos gubernamentales y de asociaciones o agrupaciones especializadas en consumo, han propiciado un mayor conocimiento acerca de sus derechos, al tiempo que contribuyeron a generar más conciencia en cuanto a las obligaciones de los proveedores.

Es sabido que **una buena relación con los consumidores** es fundamental para el desarrollo de toda empresa, dado que su comportamiento será el que determine las ventas de determinado producto o la contratación de un servicio. Pero en este nuevo escenario, la forma tradicional en que se daba esta relación, donde lo primordial era una buena atención al cliente, ha dejado de ser suficiente. Las exigencias de los clientes modernos pasan ahora por la información acerca de los procesos de producción y comercialización, la calidad de los productos, el impacto de las actividades de la empresa en el medioambiente y la sociedad en general.

Este nuevo panorama obliga a las empresas que buscan diferenciarse a redefinir prácticas, estrategias y políticas orientadas a mantener la fidelidad y el bienestar del consumidor, estableciendo nuevas formas de comunicación con su público (como líneas telefónicas de atención al cliente, casillas de *e-mails*, sitios *web*, encuestas, publicados de manera visible, en carteleras, en el *packaging* de cada producto, etcétera) que le permitan conocer sus inquietudes, resolver posibles conflictos y tomar decisiones tendientes a mejorar tanto el proceso de producción como el producto final o el servicio.

Otra alternativa que contribuye a mejorar la comunicación con los clientes es la de informar en sus productos no sólo lo que exige la legislación vigente, sino también acerca del proceso de producción, las materias primas que se utilizan, las posibilidades de reciclaje, los aportes nutricionales de ciertos alimentos, información adicional complementaria a las propiedades del producto o servicio, entre otras.

Como complemento de estas acciones será necesario establecer políticas y procedimientos que den cuenta de la transparencia de las prácticas empresariales al tiempo que aseguren el total respeto por los clientes. De esta manera, además de satisfacer a los consumidores, **la empresa logra una diferenciación** de las que no implementan acciones de este tipo, lo que contribuye a fidelizar a sus clientes, aumentando la reputación organizacional.

### 5. La empresa como miembro de una comunidad

El **vínculo de la empresa con la comunidad** en la que desarrolla sus actividades es un aspecto que tampoco debe descuidarse, sino que, muy por el contrario, deberían establecerse estrategias de relación

con sus grupos de interés, desarrollando programas de inversión social orientados a la comunidad, considerándola un factor clave para el desarrollo empresarial, principalmente cuando se trata de una pyme, cuyo vínculo con los diversos públicos de interés es mucho más cercano y cotidiano.

En este sentido, la empresa debe orientar su accionar de manera tal de establecer una relación armoniosa con su entorno más directo, que por lo general coincide con el de su público de interés (*stakeholders*).

Insertarse positivamente en la comunidad, generando relaciones confiables permitirá a la empresa contar con una red de apoyo que acompañe el desarrollo sustentable de su negocio. Una empresa que coopera con la comunidad y lo hace de manera transparente es valorada y respetada por sus miembros, que probablemente desearán que prospere y se mantenga en el mismo entorno al que pertenece.

Las acciones con la comunidad pueden planificarse en diferentes etapas, planteando por ejemplo establecer primero una relación más estrecha con los consumido-

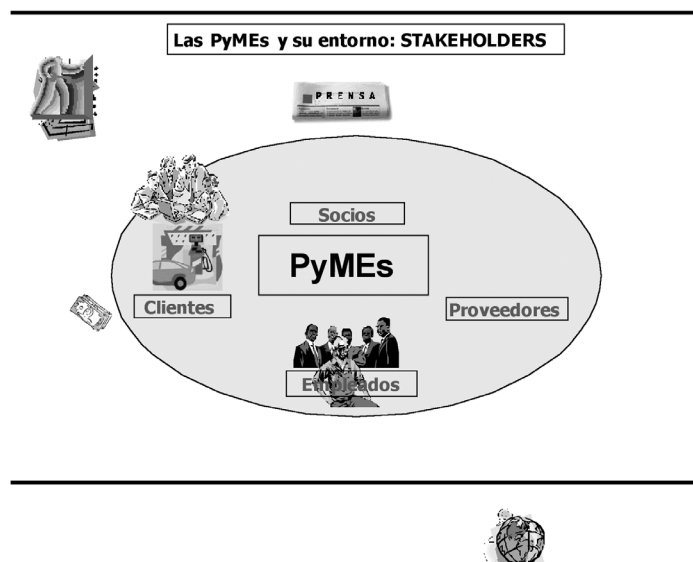
res, siguiendo por los proveedores, para luego trabajar con las organizaciones más cercanas a la empresa, como clubes de barrio, colegios, juntas vecinales, entre otros.

En este punto es fundamental contar con una estrategia de comunicación que permita generar espacios de diálogo directo entre la empresa y su entorno, para luego responder a las demandas y expectativas de la comunidad (lo que no implica que deba solucionar todos los problemas ni apoyar todas las iniciativas, pero sí darles una respuesta).

### 6. Responsabilidad ambiental y conciencia ecológica

Finalmente, para asegurar el desempeño sostenible de la empresa, resulta significativo diseñar acciones, políticas y sistemas de **gestión ambiental** orientados a disminuir al mínimo el impacto de la actividad de la empresa sobre el entorno en el que se encuentra, promoviendo su protección para generaciones futuras.

En este aspecto no hay que perder de vista que el impacto ambiental no siempre es inmediato ni tiene que dejar necesariamente secuelas





evidentes. Es por esto que se deben comenzar a identificar los impactos diarios de las organizaciones (como ruidos, olores, desechos, líquidos efluentes, escombros) y las alternativas, en la medida de lo posible, para amortiguarlos.

Pero si se quiere avanzar un poco más en el plano ecológico se puede elaborar una declaración de principios medioambientales, donde se establezcan los compromisos asumidos por la empresa, que habrá que difundir y hacer cumplir entre todos sus miembros.

Además, las empresas deberán cumplir con los requisitos legales vigentes y estar al tanto de posibles modificaciones, guardando toda documentación que avale dicho cumplimiento.

### **Nuevo modelo de gestión: las empresas y su nuevo rol social**

Teniendo en cuenta el avance de las prácticas de responsabilidad social en el ámbito de las organizaciones con fines de lucro, se podría inferir que claramente estamos asistiendo a un nuevo modelo empresarial.

En este nuevo modelo, la relación con todos los grupos de interés (*stakeholders*), adquiere mucha más relevancia, entendiendo que las acciones de la empresa necesariamente producen un impacto en cada uno de los actores involucrados en su actividad, por lo que es fundamental repensar las estrategias de gestión, esta vez considerando las alternativas que contribuyan a reducir al mínimo esos impactos, teniendo como norte la idea de desarrollo sustentable, que implica la toma de conciencia sobre la importancia de asegurar el bienestar socioeconó-

mico y ambiental para las generaciones futuras.

Esta serie de cambios tanto culturales como estructurales ha traspasado ya la frontera de las grandes empresas para involucrar al mundo de las pymes, que justamente se caracterizan por ser mucho más permeables y flexibles ante los procesos de transformación. Para generar ventajas competitivas es necesario diferenciarse, y en la innovación está justamente esa oportunidad.

Es por esto que resulta necesario incorporar estas nuevas herramientas, entendiéndolas como una excelente ocasión para implementar un nuevo modelo de gestión que traerá aparejados cambios en el entorno empresarial, para el bien de la firma y de la comunidad. Un modelo que obliga a las pymes que buscan ser socialmente responsables a adaptarse y a modificar la manera de diagnosticar, planificar y gestionar sus acciones.

El primer paso es reconocer el rol cada vez más determinante que las empresas tienen en la sociedad, para terminar por comprender que ya no alcanza sólo con generar riqueza, ofrecer empleo y ser productivas, sino que además deben ser capaces de hacerlo contribuyendo, a la vez, a formar y proteger un escenario económico, social y ambiental mucho más humano y habitable tanto para las generaciones presentes como para las futuras.

### **Bibliografía**

- DRUCKER, Peter. "El nuevo significado de la responsabilidad social empresaria", en: *California Management Review*, Estados Unidos, 1989.
- LLANO, Alejandro. "Empresa y responsabilidad social", conferencia en el Palacio de Congreso de Madrid, Jornada del IESE, 2002.
- PALADINO, Marcelo. *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*, Editorial Emecé, Argentina, 2007.
- PALADINO, Marcelo. Los fines del sistema productivo, IAE, Argentina, 2001.
- PALADINO, Marcelo. "Tendencias de la responsabilidad social empresaria en argentina", en: <http://www.reportesocial.com/Files/Biblioteca/7/Tendencias%20de%20la%20RSE%20en%20Argentina.pdf>
- ROCCA, Pablo. *Las empresas lanzadas al cambio en Argentina en el tercer milenio*, Editorial Atlántida, Argentina, 1997.
- TAYLOR, Charles. La ética de la autenticidad, Editorial Paidós, Barcelona, 1994.

### **En internet**

- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)  
[http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=home](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=home)