

**GOBIERNO CORPORATIVO:**

# Los 3 pilares de la RSE: cómo integrarlos a buena gobernanza en la empresa

Con un modelo propio de gobierno corporativo, con lineamientos aterrizados y medidores de gestión sí se puede incorporar los criterios económico, social y ambiental a la empresa.



Es vital atender la visión y misión de la empresa. Si se plantea como misión

el generar exclusivamente una mayor rentabilidad, difícilmente se pueden

gestionar los tres pilares RSE desde la gobernanza bajo la mirada integral.

Hoy es imposible ignorar los efectos que producen en la empresa los numerosos stakeholders que están en su entorno.

## Gobierno corporativo: por qué hoy no basta con la rentabilidad

Las buenas prácticas de gobierno corporativo deben ser gestionadas bajo una mirada de integralidad. Es decir, no pueden ser concebidas con un afán reduccionista de únicamente contribuir a una mayor rentabilidad financiera sin tomar en consideración otros criterios que cobran similar nivel de relevancia. Al criterio económico que tradicionalmente ha guiado el

accionar de la empresa, hoy se suma un criterio de carácter social, que obliga a medir y gestionar el impacto en la comunidad, y la relación con la sociedad civil. Considerando que en el mundo contemporáneo la globalización ha tenido un papel preponderante gracias a la expansión masiva de las telecomunicaciones a todos los rincones del

planeta —lo que se refleja en internet, convertida en una herramienta extremadamente útil— nos encontramos en la denominada "Sociedad de la información", en la cual la empresa se enfrenta a una comunidad cada vez más informada y empoderada. Evidencia de ello son las numerosas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y stakeholders diversos que han

emergido. Atender a estas exigencias de una sociedad empoderada, significa que la empresa guíe sus operaciones en torno a lo que ciertos autores denominan como Huella Social (Borella et al, 2013), en cuanto al nivel de bienestar generado en la comunidad inmediata donde se inserta. Junto a ello, existe también un criterio de carácter

ambiental: la organización debe asegurar la armonía de sus operaciones con el entorno natural. Es importante comprender que esta nueva forma de operar se plasma en el principio de la ética de responsabilidad del destacado filósofo alemán Hans Jonas (1984), quien —preocupado por el impacto ambiental generado por las actividades humanas— señala: "actúa de

tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica", lo cual significa velar tanto por el bienestar de las generaciones presentes como de las futuras. En síntesis, esto implica transferir desde acciones de compensación y mitigación hacia la generación de operaciones con un impacto positivo sobre el ecosistema.

## Pilares independientes y sinérgicos

Los criterios —económico, social y ambiental— constituyen los tres pilares de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que autores como García & Peláez han denominado como "interdependientes y sinérgicos", puesto que constituyen una amplia gama de factores que no pueden ser observados aisladamente, sino que requieren una mirada holística, en la que en la cual "se engranan las esferas económica, ambiental y social, de manera que la empresa genera riqueza de manera responsable implicándose con la vulnerabilidad y características de su entorno, posibilitando un mejor desarrollo de los grupos sociales a los que está ligada y favorecer, por tanto, su sostenimiento económico por una parte y, por la otra, mejorar el bienestar social y ambiental de la comunidad en que se encuentra inserta la empresa" (Reinque & Burgos, 2008).

Ahora bien, ¿de qué manera estos pilares pueden integrarse en la gestión del gobierno corporativo?

Existen efectivamente diversas maneras para incorporar los tres pilares dentro de los parámetros de la gobernanza, pero antes de ello, es fundamental comprender que un buen gobierno debe concebirse como un instrumento optimizador que permite canalizar

la persecución de ciertos fines para la empresa.

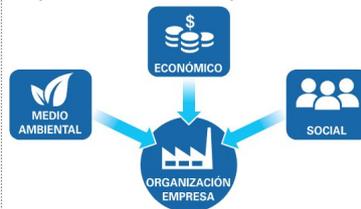
En otras palabras, como señala José Luis Lizcano (2006), en función de los fines que se fije la compañía, tendremos un buen o mal gobierno corporativo, pues se debe actuar sobre la base de conseguir dichos fines. Se torna vital entonces atender la visión y misión de la empresa, pues son determinantes en cuanto al sentido de existencia de la organización. Si se plantea como misión el generar exclusivamente una mayor rentabilidad, difícilmente se pueden gestionar los tres pilares desde la gobernanza bajo la mirada integral.

A partir de ello, la empresa contará con valores corporativos, los cuales deben ser aterrizados en una serie de programas, políticas y procedimientos internos que finalmente se traducen en acciones concretas. Es fundamental que en este proceso de aterrizar se designen responsabilidades dentro de la alta dirección, pues que aquello es una oportunidad para que los cargos gerenciales y directivos jueguen un rol vital en cuanto a la gestión de cada uno de los tres pilares.

### BUENAS PRÁCTICAS Y CODIGOS

Estos procedimientos pueden incluir desde la designación de

### Los tres pilares de la Responsabilidad Social Empresarial



un integrante del directorio para hacerse cargo del cumplimiento de la política de RSE de la empresa, hasta la elaboración de un código de conducta interno —o documento similar— de buenas prácticas que rija para la totalidad de los cargos directivos.

Es importante recalcar que los códigos no debe formularse sobre la base de un marco único y exclusivo de relación entre los directivos y los accionistas propietarios para optimizar el beneficio de estos últimos, sino que es primordial que parta reconociendo la existencia de múltiples actores relevantes con los cuales se relaciona la empresa —los denominados stakeholders, los que afectan el funcionamiento de la

organización. Esto se hace en concordancia con la necesidad de integralidad.

Al respecto, se torna clave la figura del Líder Coordinador, que es una mejor definición de lo que hoy se comienza a entender como el nuevo rol del gerente general.

Por ejemplo, un Líder Coordinador puede gestionar desde la alta dirección que la empresa logre reducir su huella de carbono —fin propuesto dentro del pilar ambiental—, para lo cual se requiere una adecuada cooperación entre alta dirección y los empleados, para que sus operaciones mitiguen las emisiones de carbono, generando trabajo en conjunto con organizaciones externas

expertas en la materia.

### COMUNICACIÓN Y MEJORAS CONTINUAS

Sobre esto, se esbozan dos variables necesarias. En primer lugar, la constante difusión y socialización tanto de los lineamientos generales como de los planes de acción en torno a los tres pilares desde la alta dirección hacia el resto de los stakeholders, siguiendo un modelo top-down (de arriba a abajo) aunque con cierta flexibilidad, para que también se realice —cuando sea útil— de manera inversa.

La segunda variable es la necesidad de mejora continua en cada uno de los pilares, lo cual hace fundamental incorporar indicadores de evaluación. Estos permiten a la empresa avanzar en torno a una mejor gestión de su RSE. Estos indicadores pueden ser internos, pero es importante que sigan parámetros externos en cuanto a tener una adecuada referencia de exigencias globales en torno a los tópicos económicos, sociales y ambientales.

Para finalizar, citando a los profesores del IESE Jordi Canals y Joan Fontrodona, en un artículo de Deloitte (2009), hay recomendaciones para gestionar adecuadamente estos pilares desde los gobiernos corporativos: en primer lugar,

el contar con un modelo propio de buena gobernanza, lo cual significa que la alta dirección elabore procedimientos internos que trasciendan la normativa.

En segundo lugar, establecer criterios y objetivos concretos, que permitan aterrizar los lineamientos generales de la misión y visión.

Por último, adoptar indicadores de gestión que permitan avanzar en una mejora continua para la empresa, en cada uno de los pilares y como organización plena.

### Referencias:

- Deloitte Touche Tomatsu (2009) *La Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo*. <http://www.w2.de/loite/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/responsabilidad-social-y-gobcorp.pdf>
- Jonas, H. (1984) *The Imperative of responsibility: in search for ethics for the technological age*. University of Chicago Press, Chicago.
- Lizcano, Jose Luis (2006) *Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa*. Partida Doble. Num 182.

**HASTA EL DOMINGO**



# SEMINARIO

**EJES DE LA EMPRESA MODERNA: LIDERAZGO, EFECTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD**

MBA - UDD 2017

MBA UDD # 1 EN CHILE Y LATINOAMÉRICA EN LA CATEGORÍA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN RANKING MBA DE AMÉRICA ECONOMÍA

Fecha: Martes 04 abril 2017

Dirección: Rosario Norte 660, Las Condes

Lugar: CORPATES

Inscripción: [seminario@mba.udd.cl](http://seminario@mba.udd.cl)

Horario: 8:30 a 10:30 am

Descarga tu invitación aquí: [www.mba.udd.cl](http://www.mba.udd.cl)



EXPOSITOR: Eduardo Aninat  
Ph.D. Harvard - EE.UU.



EXPOSITORA: Érica Salvaj  
Ph.D. IESE Business School - España