



# 15

## El rol de los RH en la responsabilidad social corporativa

Para mí es un honor poder contribuir con esta publicación a manera de reconocimiento por parte de la SHRM a AMEDIRH en su 60 aniversario. Nuestras organizaciones han trabajado conjuntamente por varias décadas en la promoción de los RH en este hemisferio del planeta -apoyadas también por el Consejo Canadiense de Asociaciones en RH. Felicitamos a AMEDIRH por alcanzar un logro más en su distinguida carrera y elogiamos su esfuerzo al aprovechar este festejo para publicar esta importante colección de artículos en jugadas clave de los RH.

En los últimos 10 años, la responsabilidad social corporativa (RSC), se ha establecido en distintos países alrededor del mundo. Actualmente, si uno hojea una revista de negocios o un periódico de finanzas en Nueva York o en la Ciudad de México, encontrará al menos una compañía involucrada en una campaña comunitaria o en una iniciativa de desarrollo sustentable.

Conforme la globalización se acelera, las compañías se percatan de que su función va más allá de generar ganancias, se dan cuenta de que deben manejar el dinero de manera más ética y, al mismo tiempo, deben invertir en el planeta y en la gente de las comunidades donde operan. Las buenas noticias para los RH es que tener una estrategia de RSC, no sólo da a las compañías una ventaja competitiva, sino también ayuda a reclutar al mejor talento y a generar compromiso, lealtad y productividad en sus empleados.

Debido a que el valor de la RSC está creciendo rápidamente para los profesionales de RH y los líderes de negocios en todo el mundo, la SHRM (Society for Human Resource Management) le ha dedicado importantes recursos. Un ejemplo son nuestros directivos, quienes recientemente han aprobado la creación de un nuevo Panel de Expertos en RSC. Asimismo, el año pasado patrocinamos un estudio piloto en colaboración con organizaciones de RH de otros seis países -incluyendo a la AMEDIRH. Además de México y Estados Unidos, el estudio encuestó a profesionales del área en China, India, Australia, Brasil y Canadá. Me gustaría destacar en este texto los mayores descubrimientos del estudio -publicados en abril de 2007, así como subrayar algunas de las formas en que nuestros profesionales pueden utilizar la RSC como una estrategia para alcanzar los objetivos del negocio.



### ESTUDIO PILOTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Uno de sus principales objetivos fue medir el nivel de participación en la RSC en los siete países citados. De manera sorprendente, se encontró que más del 80% de las organizaciones encuestadas habían llevado alguna forma de RSC a la práctica.

Los porcentajes fueron considerablemente más altos en México y Estados Unidos -89% y 91%, respectivamente. Brasil obtuvo el mayor porcentaje (95%), y China el menor (81%). Por su parte, Australia, India y Canadá obtuvieron 89%, 85% y 91%.

El estudio también arrojó nuevos elementos para entender cómo se ha incorporado la RSC en estos siete países, en cuatro áreas estratégicas del negocio: 1) *employment branding*, 2) cultura organizacional, 3) estrategia corporativa, y 4) transparencia.

En todos ellos, los profesionales de RH están posicionados para lograr resultados en estas áreas. Esto fue lo que encontramos:

Susan R.  
Meisinger,  
SPHR

**PRESIDENTA Y CEO**  
**SOCIETY FOR HUMAN**  
**RESOURCE MANAGEMENT**

**Egresada de:**  
Derecho,  
George Washington University.

**(2004-2006)**  
**FEDERACIÓN MUNDIAL DE**  
**ASOCIACIONES DE**  
**DIRECCIÓN DE PERSONAL**  
**(WFPMA)**  
Secretaría General.

**(2003)**  
**NATIONAL ACADEMY OF HR**  
"Fellow".

**(1981-1987)**  
**DEPARTAMENTO DEL**  
**TRABAJO DE**  
**ESTADOS UNIDOS**  
Subsecretaria.



## EN RESUMEN

- 1 En los últimos 10 años, la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha establecido en distintos países alrededor del mundo.
- 2 Es recurrente encontrar a compañías involucradas en campañas comunitarias o en iniciativas de desarrollo sustentable.
- 3 Tener una estrategia de RSC brinda una ventaja competitiva y ayuda a reclutar el mejor talento y a generar compromiso, lealtad y productividad.
- 4 Un estudio piloto de la SHRM reveló que se han incorporado al negocio cuatro áreas estratégicas: *employment branding*, cultura organizacional, estrategia corporativa y transparencia.
- 5 Todas ellas son elementales para llevar un buen manejo del negocio y, de esta forma, lograr el éxito de la empresa.



## EMPLOYMENT BRANDING

Los profesionales de RH pueden ayudar a construir confianza en sus organizaciones a través de la identificación de problemáticas importantes en las comunidades donde operan, y más tarde, desarrollar acciones benéficas para ambos. Además, deben monitorear estándares y prácticas laborales justas a nivel global para asegurarse de que las condiciones de trabajo que brindan sean apropiadas.

Cuando una compañía es exitosa con su estrategia de *employment branding*, un mayor número de clientes prefieren sus productos y muchos más proveedores desean trabajar con ella. Desde una perspectiva de RH, el éxito trae consigo una gran demanda de empleados con potencial que desean unirse a la organización, así como la fácil retención de los colaboradores actuales. Los profesionales de RH en nuestro estudio piloto, generalmente coinciden en este punto. Por ejemplo, cerca de dos tercios de los encuestados en Brasil y 61% de los encuestados en México y Estados Unidos, dijeron que los programas de RSC mejoraban la moral de los empleados y lograban otros resultados positivos como el incremento en la lealtad, la retención del talento y el reconocimiento de la empresa.

Los resultados indicaron que las organizaciones en estos países son particularmente activas en tres tipos de *employment branding*: 1) donación de dinero para acciones de caridad, 2) donaciones para desastres naturales y 3) creación de proyectos de voluntariado y apoyo a sus comunidades.

Al menos 60% de los profesionales de RH encuestados dijeron que sus organizaciones donaron dinero a través de eventos de beneficencia. Canadá fue el primero en esta categoría con 88%, seguido de Estados Unidos. México estuvo en medio con 76%.

La categoría de “donar dinero para desastres” obtuvo 30% en cinco países, 77% en Estados Unidos y 61% en México. El porcentaje que las organizaciones dan para el patrocinio de programas de voluntariado fue un poco menor al de los rubros anteriores. Estados Unidos obtuvo 66% y México 45%. Sin embargo, para Canadá y Brasil, este fue su segundo mayor índice de participación.

Un resultado decepcionante en la encuesta fue el número de organizaciones en todos los países, excepto en México, que monitoreaban globalmente sus prácticas y estándares laborales justos. Brasil y México encabezaron esta categoría con 73% y 53%, respectivamente. Estados Unidos fue el más bajo con 15%, Australia, China y Canadá tuvieron 17%, 19% y 22%. Parece que los profesionales de RH de estos cuatro necesitan dar prioridad a sus estándares de monitoreo.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

La RSC, que incluye un buen gobierno y una buena ciudadanía corporativa entre su gente, puede ser usada por los profesionales de RH como un vehículo para crear una estructura ética que permita manejar el riesgo, reducir la corrupción y promover la cultura que refuerza la imagen del *employment branding*.

Las respuestas del estudio piloto indican que los profesionales de RH en los siete países utilizan dos motivos principales para construir una cultura organizacional ética a través de la RSC:

1. La incluyen en su misión organizacional.
2. Incorporan esfuerzos como parte de sus metas.

Al menos el 55% de los encuestados en estos siete países, con políticas de RSC formales o informales, señalaron que ésta es parte de sus metas organizacionales -69% en México y 57% en Estados Unidos. Los números fueron menores en los resultados de la misión organizacional -un mínimo de 51% en todos los países, con 64% en México y 55% en Estados Unidos.

Por otra parte, sólo la mitad, o menos, de estos profesionales dijeron llevar una política de RSC formal en sus compañías, y muchos ni siquiera tenían una política

informal. Ésta es claramente un área donde RH requiere trabajar duro para poder crear una agenda de RSC.

Otra estadística interesante indica que estos profesionales y sus organizaciones han desarrollado una conciencia social. El principal motor de los programas de RSC –al menos en el 70% de estos países– es su deseo de contribuir al mejoramiento de la sociedad.

Irónicamente, el segundo motor de RSC son las Relaciones Públicas. El activismo de los empleados fue clasificado como bajo en la mayoría de los países, excepto en Estados Unidos, donde clasificó en tercer lugar.

El compromiso de los trabajadores es crucial para el éxito de cualquier programa de RSC. Si se quiere lograr un gran movimiento en el cambio organizacional, los profesionales de RH deben considerar dar mayor prioridad al compromiso de sus empleados.

## ESTRATEGIA CORPORATIVA

RH necesita entender la estrategia de negocio de las organizaciones para anticiparse a las competencias que puedan traer un crecimiento futuro. La RSC puede ser una buena herramienta en el proceso de alineación de la cultura organizacional y el *employment branding* con

las metas de la estrategia corporativa.

Dos prácticas destacaron en este estudio y señalan cómo los profesionales del área y sus organizaciones están integrados en la planeación estratégica de la RSC. Los números de ambas son relativamente bajos e indican que ésta es una categoría que puede requerir mayor atención y recursos.

Uno de los rubros medidos fue el porcentaje de las organizaciones que consideraban el impacto social en sus decisiones de negocios. Éste calificó como la cuarta práctica de RSC más utilizada en los siete países. Brasil obtuvo el mayor porcentaje con 62%, y México el más bajo con 26%. Estados Unidos fue el tercero más alto con 47%.

La otra práctica relacionada a la estrategia corporativa fue la mercadotecnia –integrar los productos de la compañía a una razón social particular. Ésta fue la menos usada por las empresas en los siete países. Estados Unidos obtuvo el índice más bajo, 25%, y México el segundo más bajo, 27%.

## TRANSPARENCIA

Cada vez más, existe un énfasis en la necesidad de tener una mayor transparencia corporativa y un reporte de las actividades de RSC. En respuesta, muchas organizaciones han comenzado a publicar un reporte anual que mide su desempeño económico, social y ambiental, conocido como balance triple.

Nuestro estudio encontró que el número de organizaciones que publica estos reportes en los siete países es relativamente pequeño. Brasil tiene el porcentaje más alto, 35%, México el 25% y Estados Unidos sólo el 9%. Por otra parte, cerca de dos tercios de las organizaciones en casi todos estos países publican los esfuerzos de RSC en boletines y otras publicaciones. México y Brasil encabezan la lista con 64% y Estados Unidos la termina con el 34%.



### GENERAL ELECTRIC

Esta compañía opera en más de 100 países y provee un excelente ejemplo de que un buen manejo y un buen negocio pueden ir de la mano. La empresa ha logrado utilizar su RSC como una estrategia exitosa que ha beneficiado a sus empleados y a las

y parte natural de nuestra forma de trabajo. Entregar resultados financieros e invertir en un futuro sustentable es una responsabilidad que tomamos con seriedad.”

*Ecomagination* es uno de los programas de GE que ofrece un crecimiento financiero confiable y, a su vez, promueve el desarrollo sustentable. Como dice Jeff Immelt, Presidente y CEO de la compañía: “Verde es verde”.

Este programa refleja el compromiso de la empresa para imaginar y construir soluciones innovadoras, especialmente, en productos que eficienten la energía, beneficiando a sus consumidores y a la sociedad.

Como parte de *ecomagination*, GE planea doblar su inversión R&D puesta en una tecnología para eficientar la energía –de \$700 millones de dólares en 2005, a \$1.5 billones en 2010. Esto incluye energía eólica, fotovoltaica, biocombustibles, calor geotérmico y de desperdicio, carbón limpio y captura de carbono, entre otros.

El equipo de RH en GE juega un papel importante para lograr el compromiso de sus empleados, no sólo en la fase de diseño de las nuevas tecnologías creadas por *ecomagination*, la compañía también patrocina concursos entre empleados que fomentan la creación de nuevas formas de emplear la

energía, como el *relamping* y la utilización de paneles solares en fábricas y oficinas.

Ésta y otras compañías han entendido que al involucrar directamente a los empleados en la RSC, su compromiso con la empresa se fortalece, pues hacer una diferencia en el mundo resulta un poderoso catalizador para la lealtad y la productividad.

En GE los voluntarios del departamento de finanzas van a las escuelas públicas en Louisville para entender mejores formas de llevar las finanzas de las mismas. Los voluntarios de IT ingresan a los departamentos de IT en las escuelas de Cincinnati para identificar las mejores soluciones tecnológicas. Los profesionales de RH de GE asesoran a pequeñas agencias no lucrativas, compartiendo su experiencia en los procesos de entrevistas y reclutamiento. Sus empleados también proveen servicios voluntarios fuera de Estados Unidos. La compañía tiene el programa Hospital de Distrito de África que ha modernizado o construido 12 hospitales rurales en el continente, equipados con productos médicos y tecnología de GE. El éxito de historias de RSC, como la de esta compañía, nos inspira y nos recuerda que estas experiencias son críticas en el avance de la profesión de RH.



comunidades donde se encuentra. En 2007, los reportes de su ciudadanía declararon: “En General Electric (GE) creemos que la ciudadanía corporativa está tan ligada a la integridad y al desempeño que se convierten en lo mismo, haciendo de estos valores una forma de vida