

DESDE ARGENTINA: LÍNEAS PARA LA AGENDA DE UN GERENTE

Gustavo Morello s.j.

Docente de Ética, Facultad de Ingeniería e Instituto de Ciencias de la Administración (ICDA), Universidad Católica de Córdoba

Resumen

El artículo comienza discutiendo la concepción de la empresa como una organización meramente económica. Desde este marco teórico, y recorriendo las implicancias que la situación socio-económica latinoamericana y argentina plantea a una empresa socialmente responsable; plantea la necesidad de generar confianza desde las mismas organizaciones empresariales como un compromiso urgente. Para lograrlo se necesita de un management socialmente responsable. El planteo teórico es propuesto a partir de ejemplos positivos y negativos en nuestro medio empresarial.

1. El marco general

Quisiéramos comenzar este trabajo señalando dos cuestiones un tanto obvias, pero que son el marco conceptual de estas reflexiones: primero, afirmamos que la economía no puede solucionar todo; segundo, que la empresa es algo más que una organización económica.

Ni todos los problemas son económicos...

Asistimos, en América, al imperio de un estilo económico que, reduciendo todo a valores comerciales, nos expone a la neurosis de los mercados. Se respetan los derechos de las finanzas y no los del hombre. Creemos, con una certeza dogmática, casi religiosa, en el dios de la economía, ayudado por la castidad de la tecnología, va a lograr nuestra felicidad. La economía tiene confundidos los medios con el fin. El fin es la vida del hombre, las riquezas son medios para eso.

Hay problemas que la economía no va a solucionar, por ejemplo algunos de los que tienen que ver con la salud de la gente. Los habitantes de los 83 países más pobres del mundo no pueden comprar remedios. La droga más barata para la tuberculosis cuesta 200 dólares al año por persona; mientras que en los países antes mencionados se gasta en promedio 23 dólares al año *per capita* en salud. No es un problema marginal. Estamos hablando de la mitad de los países del mundo. No es que la economía sea buena o mala, o que los mercados sean responsables de la situación. Es que hay problemas que no son económicos, que exceden a los mercados en su capacidad de brindar una salida. Por lo tanto hay situaciones que no pueden

ser resueltas, únicamente, por los mercados funcionando libremente (si es que la libre competencia funciona perfectamente en algún ámbito).

...ni las empresas son una mera organización económica

La empresa, entendida como ámbito de trabajo, como el espacio en el que las personas desarrollan actividades en torno a un objetivo obteniendo por ello una retribución, no es sólo una organización económica. Es tal vez la organización intermedia por la que mayor tiempo pasamos; la socialización de los adultos, en las ciudades, tiene que ver con el mundo del trabajo, con relaciones entre pares en el ámbito laboral. Es más que la mera producción de bienes y servicios. La empresa configura lo social, organiza la vida de la gente. El drama del desempleo es una prueba negativa de lo que afirmamos: la falta de trabajo quiebra a las personas no sólo en el sentido económico sino también en lo familiar y humano. En nuestro trabajo ponemos en juego la fuerza y la inteligencia, pero también involucramos nuestros afectos y, por supuesto, la salud. El trabajo es un mecanismo de incorporación a la sociedad, de validación social, es la aceptación por parte de la sociedad de lo que soy capaz. Así como el grupo familiar tiene una función económica en la sociedad, la empresa tiene una función social.

Esto sucede en un contexto social que considera a la empresa como paradigma de todas las organizaciones¹: cada vez más escuchamos en nuestra comunidad la intención de las organizaciones no gubernamentales, de las instituciones barriales o educativas de “administrarse como una empresa”, entendiendo por esto la eficacia en la organización, el orden en lo económico, la transparencia en los procedimientos.

2. Gerenciar confianza

Según algunos críticos², los defensores de la RSE (entendiendo por esta la adopción explícita por parte de las firmas de metas económicas, ambientales y sociales, oponiéndose al mero hecho de obtener beneficios para los dueños) no entienden como trabaja el capitalismo. Como la preocupación por la pobreza no puede ser encarada por los gobiernos, el socialismo ya habría mostrado su fracaso, quieren combatirla metiendo moralina en la mesa del directorio. Aplicar principios de RSE aumenta costos y precios que siempre terminan siendo pagados por la sociedad. Según estos sectores, la democracia no mejora cuando los servicios sociales se delegan a las empresas, cuando las firmas tienen que cargar sobre sí con el peso de ser económica, social y ecológicamente sustentables. Este es un trabajo de los gobiernos quienes, si quieren, pueden hacerlo. Además, afirman, conviene recordar que en la mayoría de los casos los CEOs no son dueños de las empresas que conducen. Y su primera obligación es servir a quienes les pagan el salario.

Tal vez esta afirmación pueda ser cierta en el vacío. Pero no podemos negar que las empresas tienen cada vez más poder en la comunidad, que su actividad tiene

¹ Adela Cortina, *Ética de la empresa*, Trotta, 1994.

² The Economist, *Curse of the ethical executive*, Nov. 15th 2001. Comentario al libro de David Henderson, *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*.

efectos por los cuales debe responder. En muchos casos, ese poder es mayor que el del Estado: la inversión privada en los países pobres es 3 veces mayor que la ayuda. La empresa puede llegar donde no lo hará el Estado.

Las empresas crean valores sociales: cultura, educación, justicia social, transparencia. Fundamentalmente crean, y necesitan, *confianza*: sin confianza no hay negocios. Si a los casos de Enron, WorldCom, etc., les sumamos la indignación de muchos sectores de la comunidad internacional frente a la adjudicación directa de grandes negocios en la reconstrucción de Irak a la firma Halliburton, vinculada con el vicepresidente estadounidense Dick Cheney³; nos encontramos frente a una deslegitimación social enorme de todo el universo corporativo.

Por una parte, WorldCom y su fraude por 4000 millones de dólares marcó un punto de inflexión en el grado de confianza de la gente en los gerentes. Por otra parte, si uno piensa que dichas personas ganan 300 veces más que los trabajadores de limpieza, puede entender cierta animosidad y recelo⁴. El mercado de valores de EEUU se ha visto defraudado en su confianza, con la consiguiente caída en la bolsa por la ambición de las empresas y su ineptitud para hacer lo que decían que hacían. También perdieron su confianza en Wall Street y su capacidad de actuar como contralores. La acusación que enfrentan es la de fomentar la compra de acciones sobrevaluadas, diciendo que estaban baratas, y beneficiar así a algunos de sus clientes (y a ellos mismos) en detrimento de otros.

La amenaza principal contra las corporaciones no está en los boicots o en los “escraches” en los medios: proviene de dentro. Para evitar la autodestrucción, las empresas están llamadas a instalar nuevos paradigmas, a recrear la confianza de la gente. La confianza en los CEOs de las grandes corporaciones, que hace 20 años llegaba al 60% de los encuestados, hoy oscila entre el 10-25%⁵. Según encuestas de Julio de 2002, 7 de cada 10 estadounidenses desconfían de los jefes de las grandes compañías. Actitudes como estas son las que minan el sistema de libre empresa; y no tanto el compromiso de la empresa con su comunidad, como algunos críticos de la RSE afirman.

Toda esta situación ha hecho surgir un debate sobre el mejor modo de gobernar una empresa, como controlar a los directores ejecutivos, como auditar las cuentas, etc. Demasiados gerentes integran el directorio con hombres del tipo “sí, señor” que no tienen ni el carácter ni la iniciativa para desafiar los planes del jefe. Una dificultad cierta en este modo de gerenciar es que en muchos casos los directorios débiles y las estructuras ambiguas sirven para evitar los conflictos.

3. El contexto empresarial en Argentina

No se puede pensar un país sin tener en cuenta el escenario que se nos impone, con mayor dureza que la coyuntura antes descripta: estados mínimos frente a empresas cada vez más fuertes, la nueva lucha por la redistribución de la riqueza y el

³ The Economist, *Cheney's cronies?*, March, 22nd 2003, p. 55.

⁴ Para algunos, la ratio no debería ser mayor de 20 veces. The Economist, July 18th, 2002, *In praise of the unspeakable*.

⁵ The Economist, July 4th, 2002, *The backlash against the business*.

poder, el surgimiento de nuevas áreas económicas, la lucha por a certidumbre y la calidad del trabajo⁶.

Frente a los diversos problemas que enfrenta la sociedad latinoamericana, que una empresa se limite a ser rentable, a obtener beneficios para sus accionistas, no es suficiente. La defensa de los valores humanos, la inclusión de las personas, la reconstrucción del continente, es parte de la agenda de responsabilidad corporativa. Los negocios no funcionan en un laboratorio. Lo que les pasa a los negocios influye en la comunidad; lo que le pasa a la sociedad impacta en los negocios. Las corporaciones que no se den cuenta de este rol, más allá de si es función tradicional de la empresa o no, los que no intenten participar activamente como parte de la solución son, ciertamente, parte del problema⁷.

La cuestión de la inequidad en el continente no es sólo un problema del Estado; es un asunto de toda la comunidad. De un estado desmantelado e ineficiente, al servicio del clientelismo político, no se puede esperar mucho. Además, la burocracia de los organismos públicos a la hora de implementar políticas hacen que éstas se terminen diluyendo. Los mercados comunes en el continente ayudan a cambiar las perspectivas del rol de las empresas en esta tarea de distribuir equidad. Si bien se necesitan las leyes internacionales para regular los pactos; la agilidad de los negocios, en muchos casos, va marcando el ritmo. La responsabilidad social empresaria (RSE) es una forma de equilibrar América Latina frente a lo que puede ser un libre mercado continental con estados inhábiles para regular o controlar. Así como las empresas aprovecharán un activo social como la libertad de mercado, así también deberán hacerse cargo de un pasivo social: la desigualdad del continente.

Junto a estos rasgos, aparecen para toda la dirigencia, nuevos desafíos: la creación de una igualdad que respete lo diverso, la articulación de las libertades individuales con la responsabilidad social, el respeto por el medio ambiente, la voz activa de las generaciones futuras en las decisiones globales.

Argentina no despegará de esta crisis cultural, política y económica repitiendo obstinadamente los caminos que nos trajeron aquí. Nada se construye, ninguna comunidad, ningún grupo de personas, sobre la exclusión, la eliminación de los otros. Si la ganancia de una empresa se funda en la derrota, la casi supresión de un grupo, esa ganancia, además de insostenible, es explosiva. No se puede armar una empresa sobre la convicción de estafar a alguien, de aprovecharse de los otros.

En nuestro país, se trata de crear comunidades tolerantes y respetuosas, inclusivas, en el lugar en el que estamos; de encontrar en el ambiente de trabajo las conquistas de la democracia occidental: derechos humanos, democracia, respeto por la diversidad. Así, en la agenda de la RSE incluimos: transformar la indignación y la amargura social en fuerza ética organizacional, en fecundidad moral que reivindique

⁶ De las 100 economías más importantes del mundo 51 son corporaciones y 49 son países. Los ingresos por ventas de cada una de estas compañías son superadas, solamente, por 21 países. Esto hace que las empresas multinacionales aparezcan como organizaciones con mucho futuro, con la posibilidad de reconfigurar al mundo. Muchos quieren emplearse en las multinacionales. Pero la sobreoferta baja los precios del trabajo hace que las multinacionales tengan el poder de fijar los precios y condiciones. Así, paradójicamente, mientras las primeras 200 empresas controlan el 25% de la economía, emplean menos del 1% de los trabajadores del planeta.

⁷ David Grayson and Adrian Hodges, *Everybody's business*, DK, London, 2002.

la libertad, igualdad y solidaridad para todos; y reconocer que somos los que estamos, que estaremos juntos mucho tiempo, y que aquí no sobra nadie.

¿Por qué una empresa se queda hoy en Argentina? Algunas porque no tienen más remedio; otras porque están tan acorraladas por la crisis que ni tienen tiempo de plantearse la partida. Para otro grupo, la respuesta es el compromiso con lo que nos está pasando como comunidad. La RSE es la respuesta a los nuevos desafíos que se plantean, a involucrarse con el medio, comprometerse con el país.

Las corporaciones en Argentina se enfrentan a la oportunidad de reconstrucción, no solo de los negocios y la economía, sino de la cosa pública, la *polis*, la comunidad humana. Como dijimos, los negocios no pueden ignorar la comunidad, ni la comunidad desentenderse de sus negocios.

Si queremos aprovechar los activos sociales que significan las riquezas naturales del país, los valores democráticos occidentales y un trabajador idóneo y educado; debemos hacernos cargo, también, del pasivo social: la redistribución de la riqueza, el respeto de las personas, la lucha contra la arbitrariedad y la desconfianza; el apoyo a las necesidades de la comunidad. El desafío es construir un modelo de eficiencia social y económica que termine con el modelo de transferir riesgos a terceros, generalmente más débiles: a trabajadores independientes, a empresas periféricas sub-contratadas, a una comunidad marginal, o al medio ambiente que no se queja.

4. La responsabilidad social empresarial en Argentina

Más allá del escepticismo que puede haber frente a la ética empresarial; es un hecho, sufrido por los mismos interesados, que las empresas y los empresarios están siendo sospechados de haberse beneficiado con la convertibilidad⁸ primero y con la crisis del país ahora, de explotar a los trabajadores y de ser indiferentes a los problemas ambientales y comunitarios. Los escándalos producidos por estos temas son algo que las compañías serias quieren evitar a toda costa. Importa, cada vez más, ser una buena empresa ciudadana.

En Argentina, los grados de concreción de la RSE varían según las empresas: en las multinacionales con operaciones en el país en general hay algo, sobre todo por que la dimensión global de sus negocios las hace vulnerables a la exposición pública; y porque responden a políticas de sus casas centrales. Un ejemplo de esto lo encontramos en la empresa de cosméticos Avon y sus proveedores, quienes iniciaron un proceso de certificación de normas de responsabilidad social; otro caso lo tenemos en McDonald's que exigirá a sus proveedores nacionales, a partir de diciembre de 2004, estándares de RSE.

En las pequeñas el espíritu de la RSE es más fácil de lograr porque o son familiares o son de amigos, en todo caso es un grupo reducido que puede hablar del tema. El problema está en las medianas, que suelen estar más apretadas por el día a

⁸ El régimen de convertibilidad estableció, por ley nacional, el valor de un peso argentino en equivalencia con un dólar. Por tal motivo alguna literatura se refiere a este sistema como el 'uno a uno'.

día, por sobrevivir. Y es en este tipo de empresas en donde trabaja la mayoría de la gente⁹.

Los motivos que tienen las empresas para adoptar sistemas de RSE van desde el puro altruismo o la convicción religiosa, hasta los beneficios externos e internos, pasando por la presión de otros sectores involucrados. La gama es amplia.

Algunos adoptan programas solos, otras lo hacen en colaboración: ayudas filantrópicas, transaccionales (voluntarios, servicios de la compañía) o integrativos (a través de alianzas estratégicas). Esta gradación implica un crecimiento progresivo en el compromiso entre las partes, la integración estratégica a los negocios y el aporte monetario. Los niveles van de la donación sola a la verificación del uso y la planificación del mismo o brindar el know how empresarial.

La concepción de una empresa involucrada con su comunidad supone el reconocimiento de la legalidad vigente, la preocupación por el desarrollo de su personal y la proyección a sus círculos familiares. Con esta visión, algunas empresas se involucra en la comunidad haciendo alianzas estratégicas con la sociedad civil. La RSE supone crear valor, tanto para la misma compañía como para las comunidades con las que se puede trabajar. En estas alianzas, las organizaciones de la sociedad civil son importantes porque ayudan a efectivizar y monitorear la acción. Para crear valor social, se requiere que la alianza sea sostenible, y esto supone que todos tienen que ganar durante el mismo período y que la innovación se tiene que mantener.

Estas asociaciones presentan obstáculos que tiene que ser superados: las diferentes culturas, los diferentes fines y objetivos, la confusión de roles, las diferentes capacidades y los costos. En definitiva, colaborar no es gratis. Para superar estas barreras, y hacer perdurar en el tiempo estas iniciativas, es importante definir con claridad los objetivos, consensuar lo que se quiere hacer, conectar el propósito con la gente, buscar la congruencia del programa con la misión, la estrategia y los valores de las organizaciones; preocuparse por crear valor para la contraparte; la comunicación entre los socios y el compromiso con la sociedad.

Otra estrategia que empiezan a tener peso en nuestro medio son las fundaciones, que apoyan y sostienen el desarrollo comunitario. Las empresas están insertadas en una comunidad a la cual aportan y de la cual se nutren. Son ciudadanos que participan del tejido social y sus acciones tienen, por lo tanto, consecuencias directas sobre el medio en que actúan. Al vivir en la misma sociedad tanto la explotación del hombre como el enfrentamiento con la organización empresarial conducen a la muerte de una de las partes, lo que es en definitiva la muerte de todos.

La confianza de la gente en las empresas y la imagen de las mismas se hace más delicada en el ámbito de las concesiones: que servicios sociales y públicos sean prestados por empresas privadas o concesionadas hacen que las expectativas de la gente sean mayores. Esta ubicación les da a las empresas privatizadas una responsabilidad muy grande; sobre todo porque al ser un mercado monopólico, sus

⁹ Al momento de escribir este trabajo, en la Universidad Católica de Córdoba estamos cerrando una encuesta sobre pequeñas y medianas empresas y RSE. Podemos afirmar, según la encuesta con un margen de error del 5%, que el 96% de las organizaciones realizan algún tipo de actividad que va más allá del cumplimiento de la ley o de los convenios colectivos. Proética, *Encuesta sobre RSE en las pymes cordobesas*. Investigación realizada en julio de 2003.

clientes no pueden elegir. En este sentido, Aguas Cordobesas, una empresa del grupo Suez encargada de los servicios sanitarios de la ciudad de Córdoba, ha dado un paso muy importante al ser la primera empresa de la ciudad en nombrar un cargo específico en RSE¹⁰ dentro del área de “Recursos Humanos”.

En todas estas iniciativas, los ‘cómo’ son importantes: qué valores y cómo se defienden. Los valores permanecen pero tienen que ser incorporados al funcionamiento cotidiano. Una pregunta que puede ser útil en este sentido es, haciendo el tracking de un producto determinado, ¿qué le hace a la gente el proceso? ¿En qué los humaniza?

5. La necesidad de un management socialmente responsable

La situación internacional, que repercute en todos los ámbitos de una economía globalizada; y nuestra propia situación nacional; nos sirven como telón de fondo para plantearnos una agenda para los CEOs en Argentina que apunte, por un lado, a evitar esos escándalos que, en un contexto como el nuestro, serían el tiro de gracia para la valoración pública de los negocios y la gerencia¹¹; y por el otro perfile una agenda proactiva a la hora de aportar a la reconstrucción del país. Qué tipo de gerencia necesita la Argentina? Cuáles serían las capacidades claves para administrar una organización económica en el contexto actual? Cómo generar un “management sustentable”?

Si bien la enumeración no es exhaustiva, algunos factores a tener en cuenta para generar un nuevo estilo de gerencia, al que podríamos llamar “management socialmente responsable” (MSR), serían:

- *el compromiso de los gerentes mismos*: si no están sinceramente convencidos de la importancia del tema y la viabilidad de la responsabilidad social se termina abandonando los proyectos o transformando los en “asistencialismo privado”. A la inversa, cuando los gerentes se comprometieron con los proyectos de RSE, ha habido una fuerte preocupación de los CEOs a la hora de las fusiones con otras firmas, para que no solo se mantengan a los empleados, sino también los planes de responsabilidad social que se venían ejecutando. Cuando la cementera Minetti, de capitales provinciales, se vendió al Holderbank, esta preocupación demoró la firma del acuerdo hasta que se lograron ciertas garantías para la gente;
- *mirar al futuro*: gerenciar una empresa no es, exactamente, perseguir la riqueza inmediata, jugar a la lotería. Supone trabajo proyectado en el tiempo, una estrategia de largo plazo. El estado de la RSE en Argentina es embrionario por

¹⁰ La denominación es Jefe del Área de Desarrollo Interno y Responsabilidad Social.

¹¹ Aún hoy, a casi 2 años de la crisis de diciembre de 2001, los bancos y los banqueros son acusados como culpables de la retención indebida de los ahorros de la gente. Una publicidad no del todo clara respecto del respaldo que las casas matrices prestaban a sus sucursales y el descompromiso de muchas instituciones financieras con la comunidad, sumadas a esta imposibilidad de disponer de los ahorros de su propiedad, han hecho que la gente desconfíe, en su conjunto, de todo el sistema financiero. No es extraño que, caminando por cualquier ciudad argentina, uno se encuentre con protestas de los ahorristas contra las entidades bancarias.

eso se va haciendo camino en la medida en que se avanza; si la apuesta no es a mediano y largo plazo, no se verán resultados;

- *promover la tolerancia activa*: es imprescindible, para el éxito de una propuesta que surge de la empresa, la vinculación con la comunidad implicada en las políticas, la inclusión efectiva de las partes interesadas. Si bien es cierto que estas estrategias de diálogo y consenso son más lentas, también es cierto que son más sólidas y perdurables; además, parte de la responsabilidad empresaria en la reconstrucción de la democracia en el país pasa por este tipo de “entrenamientos de negociación” en el lugar de trabajo;
- *una actitud docente*: la experimentación y el aprendizaje son características importantes de un MSR. Cada situación tienen sus características propias, sobre todo teniendo en cuenta la historia de la corporación, los valores de la comunidad en la que está inserta y los objetivos que se propone la empresa. Se hace cada vez más importante que el CEO sea permeable a lo que la comunidad puede enseñarle. Y así como suponemos la necesidad de la empresa de aprender, también incluimos aquí la capacidad del gerente de enseñar: un gerente es un docente que tiene la “carga de enseñar”. Un buen gerente tiene que ser un maestro. Una buena acción llega a las personas empleadas multiplicadas por cuatro (de su grupo familiar). Lo que se aprende en el trabajo (limpieza, seguridad, información, diálogo) se traduce a la casa;
- *una apropiada capacidad comunicativa*: la cuantificación y difusión del rendimiento son estrategias a tener en cuenta por un MSR. Muchas empresas hacen cosas por la comunidad o tienen un compromiso serio con la RSE, pero por temor a confusiones no difunden estas actividades. Si bien puede ser tema de debate la inclusión de estos logros en las acciones publicitarias de la empresa, es muy importante que por lo menos se difunda a nivel de memoria anual. Frente a la desilusión generalizada, a la imposibilidad de vislumbrar una salida, informar lo que la empresa hace para mejorar la vida de la gente es una iniciativa y un ejemplo que podrá ser imitado por otros.

A estas características “subjetivas” de la persona que tiene a su cargo gerenciar un proyecto, podríamos agregarle lo que, a nuestro entender, es una agenda de temas instalados, “objetivos”. El manager tiene un trabajo cada vez más complicado. Constantemente surgen con más fuerza los “temas críticos”, asuntos que no pueden ser derivados a un departamento o un área, porque impactan en todo el negocio. Temas que antes fueron periféricos a la hora de decidir en los negocios, hoy pueden tener un peso decisivo: el medio ambiente, la pobreza y la desintegración social, la corrupción política.

¿Cuál es la agenda de temas que consideramos críticos hoy en Argentina?

1. La generación y distribución de riquezas: el empobrecimiento del país sigue siendo el tema principal de la agenda cívica en Argentina. Tema que no puede ser ignorado por el sector empresario, sobre todo de las empresas “globales”, que han sido vistas como las beneficiadas de la crisis. Una empresa que quiera perdurar en el tiempo necesita que sus empleados tengan una buena salud, que sus consumidores mantengan cierto nivel de

vida, y que la comunidad en la que actúa tenga un cierto nivel de infraestructura que le permita distribuir sus bienes y servicios. Una empresa necesita una fuerza de trabajo capacitada, sana, competente: un mercado que se expanda; un medio seguro, sano, estable para operar globalmente. La pobreza y sus consecuencias atentan contra todos estos principios. La pobreza, en cuanto factor de desequilibrio e inestabilidad social, es un problema de todos, una amenaza general. Es fundamental que los sectores que concentran la riqueza de nuestro país asuman, al menos con la poca filantrópica intención de evitar el caos social y el consiguiente colapso económicos, la responsabilidad social que significa manejar los recursos de la comunidad.

2. Empleo: En este contexto, la generación y mantenimiento del empleo no es un tema menor. En nuestra ciudad hemos visto como algunas empresas han manejado con criterios éticos muy fuertes el tema de las “reestructuraciones”. Cuando el crack del país en diciembre del 2001 cambió las reglas de juego para las empresas, muchas se vieron en la necesidad de adecuar sus estructuras a este nuevo escenario. Uno de estos casos fue el de la compañía mencionada anteriormente que brinda el servicio de agua potable a la ciudad de Córdoba. En ese momento crítico la empresa no se limitó a despedir e indemnizar a sus empleados tal como lo indica la ley. El gerente de la empresa se encargó, personalmente, de conseguir empleo, a través de la creación de empresas en las cuales tercerizaron servicios o de colocaciones en otras firmas, al 90% de los empleados despedidos. El impacto de esta preocupación fue muy positivo tanto en los empleados que permanecieron en la planta funcional como en los que fueron ubicados en otras firmas;
3. Cuidado del medio ambiente: Se entiende por sustentabilidad capacitar a la gente para administrar los recursos locales y adaptarse a los cambios ambientales; el fomento de la ciencia y la tecnología especialmente en innovaciones que reduzcan las huellas ecológicas del consumo; y por último, la ampliación de las iniciativas verdes en los mercados para obtener precios justos. No se trata de incorporar lo ecológico como algo agregado; a largo plazo, las firmas abrazaran lo ecológico sólo si ven provecho en eso. Y esto a su vez dependerá de las opciones de los consumidores. En esta línea, en algunas empresas argentinas se ha empezado a trabajar con el concepto de ecoeficiencia. No hay prácticas “legales”, ecológicamente hablando, si no se sostienen hasta la séptima generación¹². Esto implica incorporar la noción del menor impacto posible en el medioambiente desde el diseño del producto, no es trabajar con los residuos, sino tratar de no generarlos o si los hay, reducirlos, reciclarlos y reutilizarlos¹³.

¹² Lisa H. Newton, Fairfield University, *The future of Business Ethics. The Challenges of Globalization*, paper presentado en la conferencia “Business Ethics in a Global Economy”, organizada por el Markkula Center for Applied Ethics de Santa Clara University.

¹³ Publicación anuales del CEADS, Consejo empresario argentino para el desarrollo sostenible, *Responsabilidad social corporativa y eco-eficiencia, 1999* y *Empresa y desarrollo sostenible. Estudio de casos. Año 2000*.

4. El replanteo del *core business*: No se trata de “tener” acciones sociales corporativas, sino de llegar a ser socialmente responsables, de transformarse en una empresa ciudadana. No es tanto un objetivo a lograr sino un modo de proceder. La RSE es un viaje, no un destino. La ética es parte de la mercadería, del producto terminado, de lo que vendo; parte de lo que el negocio produce, un aspecto de su actividad. No es una “disciplina académica”, o una “rama” de la organización. No es algo que se añade, es un concepto cultural básico que está contenido en el de “empres”. Es una forma de hacer negocios. El problema de la RSE está en ponerla fuera de los negocios, como algo aparte que hay que agregarle. La dualidad no es buena, conceptualmente no se pueden separar: la creación de riquezas es una actividad humana, es parte de la conducta del hombre. Cómo crear valor en el comercio? Cómo comprometerse con la creación de valores en la actividad económica? Así como ya la ecoeficiencia ha comenzado a tener en cuenta ya en el diseño del producto el impacto ambiental, así se trata de medir, desde el “diseño”, el impacto humano del proyecto.
5. Formación de ciudadanos: Las empresas y los grupos económicos exigen mercados liberados, pero hacia adentro de las organizaciones deciden los jefes, no hay libre competencia ni en el manejo de la información, ni en el acceso a los cargos, ni en la toma de decisiones. En la medida en que las empresas adopten actitudes participativas y consultivas estarán favoreciendo el entrenamiento de sus trabajadores en el respeto ciudadano, la participación comunitaria y la vida democrática; únicas bases que aseguran un estado de derecho, defensor de la seguridad jurídica. Esto implica recrear la confianza y el respeto. A su vez estos valores, respeto y confianza, repercuten directamente sobre una nueva tendencia en la forma de hacer negocios: la revolución tecnológica y comercio electrónico. Estos nuevos modos de transacción suponen confianza en la respuesta, seguridad en el envío, adecuación entre lo ofrecido y lo recibido. La desconfianza en las promesas comerciales hacen que este tipo de negocios no termina de afincarse en Argentina.
6. Transparencia: la exposición de las empresas ante los medios de comunicación exige conocer la “opinión pública” y sus “códigos”. No pocas veces se les hace imprescindible manejar negocios globales en el contexto de expectativas locales muy variadas. La sinceridad y la honestidad en la estrategia de comunicación ya son elementos fundamentales ante el escrutinio constante de los medios masivos, las campañas de diversas organizaciones, etc. A medida que las marcas crecen y se agrandan se hacen más vulnerables. La presión social va más allá del marketing, llegando a tocar el *core business*. Lo que pasó con los locales de McDonald’s en Argentina durante la Guerra de Irak fue muy significativo: si bien la empresa que explotaba la marca es argentina y vende productos argentinos, en el imaginario colectivo la firma es un icono de la cultura norteamericana, y fue víctima de numerosos boicots. *A posteriori* de estos hechos se preocuparon por aclarar quienes eran, pero la imagen ya estaba anclada. La misma impresión quedó con los bancos, que mostraron ambiguamente su

vinculación con las casas matrices, confundiendo a la gente que se quedó sin el respaldo esperado. La transparencia desde el principio del negocio, junto con el conocimiento y respeto de las culturas locales, serán valores éticos decisivos en una buena política de comunicación.

7. Educación: La tecnología emplea solamente mano de obra educada. La falta de educación desinfla al crecimiento y le agrega costos a la empresa que tiene que calificar a su personal. Por otra parte, es lamentable el deterioro de la educación pública en Argentina. Si bien la mayoría de las empresas que colaboran con la comunidad lo hacen con las escuelas, no está explotado todavía el impacto que las ONG y las empresas pueden tener, juntas, en las políticas públicas sobre este tema. Una posibilidad interesante en Argentina será la participación cooperativa de empresas y organizaciones civiles en la confección de políticas educativas de Estado. Un buen ejemplo de este compromiso lo tenemos en el grupo Arcor, dedicado a la producción de alimentos. A través de su fundación, han implementado el Programa “Mi escuela crece”. Tras 7 años de funcionamiento, han financiado 144 proyectos que beneficiaron a más de 40.000 niños de 18 provincias argentinas. Este programa, evaluado por la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba, financia proyectos destinados a enriquecer los aprendizajes y experiencias educativas de los alumnos de las escuelas primarias del país para mejorar las condiciones de enseñanza y formación¹⁴.

6. De cara al futuro

No son pocas las veces en las que se cumple, en el manejo cotidiano de los CEOs, lo que podríamos llamar la “la ley del iceberg”. El día a día es tan vertiginoso, el escenario económico cambia tanto, las presiones son tan heterogéneas, que es imposible armarse una agenda ordenada. Pero las decisiones se siguen tomando cotidianamente. Entonces, ¿qué valores sostienen las decisiones que tomamos habitualmente? ¿Con qué criterios o valores trabajamos sobre lo emergente? Siempre se toman decisiones en función de algo, de alguna meta, de un objetivo.

La proporción entre lo que se ve y lo que está oculto es de 1 a 7. Lo que aparece de una decisión es sólo un emergente, una pequeña parte. Detrás de esa decisión hay un razonamiento. No pocas veces ese razonamiento no es ni explícito ni claro. Es más bien una “reacción” a las “acciones” que el día a día impone. Pero siempre se reacciona en función de un criterio, de una convicción. Un MSR intentará explicitar y reconocer esas convicciones para poder discutir las, afinar las, compartirlas; hacer de estas decisiones una estrategia consciente que tenga que ver con el estilo, con crear un “talante empresarial” determinado.

¹⁴ Olga Silvia Ávila, con la colaboración de Mónica del Valle Uanini, *Escuela, infancia y proyectos escolares. Aportes para una mirada pedagógica y social de la actividad educativa en las provincias a partir de la evaluación del Programa “Mi escuela crece”*, Facultad de Filosofía y Humanidades, UNC, Fundación Arcor, Córdoba, 2002.

Junto con esta tarea de explicitar los valores desde los cuales se decide, sigue presente, en un MSR, la necesidad de generar espacios de debate y diálogo, inclusive para confeccionar propuestas empresarias frente al Estado. Es un hecho la inoperancia de la función pública a la hora de generar y promocionar negocios que mejoren la vida de la comunidad. Es casi complicidad permanecer de brazos cruzados esperando que algún dirigente político haga algo por las empresas y los negocios del país. Es casi parte de la agenda de un gerente, de cualquier rubro, de cualquier tamaño de empresa, trabajar en lo que está al alcance: no tanto hablar, analizar, o comentar. El desafío, de cara al futuro es ponerse a hacer. No echar culpas, sino corregir errores; participando en las organizaciones del sector empresarial en las que uno se sienta más cómodo. Esa participación tiene dos criterios irrenunciables: mejorar la vida de los que están afuera del grupo de referencia y considerar a todo hombre como prójimo.