

La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas*

Corporate Social Responsibility: Strategic Management for Business Survival

Santiago Sarmiento del Valle**

RESUMEN

Este artículo de reflexión analiza la responsabilidad social como continua fuente de polémicas y controversias por los beneficios que brinda a las empresas que se han comprometido con prácticas sociales. Sin embargo, muchas no lo hacen, quizás por desconocimiento o por considerarla un gasto innecesario y sin retorno. Pero lo cierto es que la responsabilidad social exige gestión, la cual debe incluir indicadores que permitan evaluar tales actividades y motivar a los lectores a la reflexión y el interés por lograr su implementación como parte de la estrategia empresarial, que además pueda ser vista como una de las razones de un posible fracaso por no haber asumido un compromiso serio con la sociedad en general. Al artículo no plantea una solución única, ni una actitud que debe tomar un directivo en particular, ni mucho menos una obligación que deben asumir las empresas, es la necesidad de que la incluyan en su planeación a largo plazo.

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresarial, gestión estratégica, supervivencia empresarial.

ABSTRACT

This reflection article analyze the corporate social responsibility how continuing source of controversy and disputes for the benefits provided by companies that are committed to social practice. However, many do not, perhaps out of ignorance or considered an unnecessary expense and no return. But the truth is that social responsibility requires management, which should include indicators to assess such activities and motivate readers to reflect and interest in achieving its implementation as part of business strategy, which also can be seen as a of the reasons for possible failure for not having made a serious commitment to the society. Article poses no unique solution or an attitude that should take a particular policy; much less an obligation that must assume the companies is the need to include in their long term planning.

Key words: Corporate social responsibility, strategic management, corporate survival.

INTRODUCCIÓN

Las continuas fluctuaciones de la economía mundial, que se reflejan en mayor competencia entre las empresas por acaparar una cuota de mercado significativa, las obligan

buscar de mecanismos que puedan garantizarlo. Hoy el papel de los grupos de interés relacionados con las empresas ejerce fuerte presión, son influyentes y exigen de ellas compromiso con la problemática social y ambiental existente.

* Recibido: Noviembre 13 de 2011. Aceptado: Diciembre 16 de 2011.

** Profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Caribe. Magister en Administración de Empresas. Especialista en Economía. Email: ssarmiento@uac.edu.co

Esta mayor exigencia y compromiso con la sociedad, que prácticamente se traduce en una relación recíproca, encuentra en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) una forma de retribución. Aunque aun en Colombia las prácticas socialmente responsables no han alcanzado el nivel de importancia que requiere y se practica en otras latitudes. Inclusive, se llega a confundir con acciones filantrópicas.

La RSE va más allá. Es una continua relación con la sociedad a todos los niveles. Es un proceso que involucra a todos sus *stakeholders* y debe formar parte de la planeación estratégica de las empresas que la desarrollan. Aquellas que no lo hagan la misma sociedad se encargará de pasar cuenta de cobro, seguramente con nefastas consecuencias para su supervivencia. Precisamente Solano (2005), expone que “la sostenibilidad de los negocios está directamente relacionada con un buen manejo del entorno, lo reafirma el hecho de que los mercados de capitales en el mundo premian o castigan, según corresponda, el manejo del medio en el que se desarrolla la empresa”.

Debe tenerse en cuenta que las prácticas de responsabilidad social que se presentan hoy en día tienen como característica ser una reacción a situaciones coyunturales, que limitan la esencia de las prácticas responsables. De ahí que llegue a confundirse con filantropía, por lo que se convierte en simple acciones oportunistas, apartándose de su real alcance, que es considerar tanto la parte interna de la empresa como su entorno.

La RSE es un proceso que incluye la actuación individual para alcanzar objetivos sociales comunes, por lo que requiere que todos los grupos de interés se involucren, orientados por una gestión estratégica coherente y con parámetros claros.

1. CONCEPTUALIZACIÓN

La conceptualización sobre RSE no es única. Es variada, y como tal genera polémicas y es fuente de discusión continua. Precisamente el Libro Verde, expuesto por la Comunidad Europea, relaciona la RSE con una integración voluntaria en busca de soluciones sociales y medio ambientales. En este caso considera la relación de la empresa con sus *stakeholders*.

Esta relación, según la Unión Europea (2001), se basa en la presencia de dos dimensiones. Una interna, que incluye los recursos humanos, objetivos de los colaboradores, problemas y necesidades de sus colaboradores. Y, una externa, la cual tiene en cuenta a las comunidades locales, los proveedores y los clientes.

En consecuencia, la RSE debe iniciarse con sus colaboradores, por lo que debe tener en cuenta sus compromisos

de resolver sus problemas personales, familiares y profesionales. Esto debería incluir ambientes, adecuaciones y condiciones de trabajo ideales para que su desempeño sea el mejor.

El Libro Verde destaca como aspecto fundamental que la RSE no se considere una obligación bajo preceptos legales o impositivos, sino una acción totalmente voluntaria; que vaya más allá del mero cumplimiento de leyes y normas que todos deberían cumplir. Este planteamiento, desvirtúa la idea que se tenga de que RSE es simplemente cumplir leyes gubernamentales. Solano, dice al respecto que son las mismas empresas quienes se califican como «muy buenas» porque cumplen con la ley.

Bestratén y Pujol (2004), citado por Solano, detallan más la RSE, considerando que se presenta cuando la empresa tiene en cuenta los siguientes criterios: ofrece productos y servicios que responden a las necesidades de sus usuarios, de tal manera que contribuyan a su bienestar; tiene un comportamiento que va más allá del cumplimiento de los estándares mínimos reglamentarios; demuestra conducta ética en todas sus acciones; brinda condiciones saludables y seguras a sus trabajadores; muestra respeto estricto por el ambiente, interno y externo y, está integrada a la comunidad, conoce y participa de sus anhelos y necesidades, así como de sus problemas.

Mientras que para Acción RSE (2001), la RSE se da si se desarrollan una serie de acciones que cubren cinco ámbitos: ética empresarial, medio ambiente, compromiso con la comunidad, marketing responsable y calidad de vida laboral. Mientras que para la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), quien expresa que “la responsabilidad social empresarial es el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general”.

Román et al (2008), consideran que la RSE, “es entendida como la respuesta que la organización debe dar a las expectativas de los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse”. Significa que cubre un ámbito interno (talento humano) y externamente porque la relaciona con los demás sectores.

Archier y Sérieyx (1984) asocian la RSE con grandes empresas, que denominan empresas excelentes “del tercer tipo”, dando a entender que son ellas quienes pueden desarrollarla por los altos márgenes de utilidades que logran. Es evidente que bajo estos criterios, las empresas deben lograr ganancias económicas, que se articulen con actividades de desarrollo humano y de servicio a la co-

munidad. Esto es posible si existe una adecuada gestión estratégica que pueda garantizar el cumplimiento de las políticas de la empresa y poder lograr un mayor nivel de competitividad y desarrollo.

Por lo tanto, La RSE implica prácticas responsables y continuas, y no que sean temporales y coyunturales. Dichas prácticas deben tener criterios sustentables y éticos, no basta lo medioambiental, también requiere de acciones sociales, laborales, culturales, contractuales y legales. La RSE es una obligación que tiene una empresa con la sociedad, no con ella misma, que promueva mayor bienestar social y mejor calidad de vida.

Un aspecto clave es que la responsabilidad social no es individual, es decir, no es una acción de cada miembro de una empresa sino la realización de actividades previamente delineadas por la institución, de forma conjunta, donde se resalten valores sociales. Sin embargo, la forma en que cada organización realiza la responsabilidad social dependerá, en gran medida, de las características y condiciones de la empresa y del entorno en que se desenvuelve la misma sociedad, su contenido y aplicación de una empresa a otra es muy diferente y cambiante.

Algo relevante es que la RSE no sólo debe mirarse como aquella acción en la que la empresa efectúa donaciones y aplica la filantropía, que es la mera respuesta generosa, voluntaria, desinteresada y sin ánimo de lucro que benefician a las personas y a la comunidad. La práctica de la benevolencia y de la donación en las distintas sociedades hacia los sectores más desvalidos y en desventaja socio-cultural, ha sido una constante en cuanto a la realización de prácticas filantrópicas, las que permiten también complementar la labor social que realiza el Estado y que muchas veces no logra cubrir las múltiples necesidades que existen. Por lo tanto, la filantropía crea un mejor perfil de lo que debe ser la responsabilidad social, el cual no puede ni debe dejar de lado el comportamiento del entorno, y que obliga a la empresa a actuar en relación con sus objetivos, sin afectar sus ganancias.

Para el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), (2006), la responsabilidad social es la forma de gestionar una organización mediante la interacción y relación armónica con sus diferentes grupos de interés dando respuesta a sus expectativas financieras, sociales y ambientales de manera que se contribuya al Desarrollo Sostenible y a la creación de valor en todo el sistema. La Responsabilidad Social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés).

Además, la responsabilidad social se asocia con los conceptos de desarrollo sostenible y Estado Social de Dere-

cho. El desarrollo sostenible tiene como base el desarrollo económico, social y medio ambiental. Mientras que el Estado Social de Derecho se relaciona con la intervención estatal en la economía y la protección y promoción de derechos económicos, sociales y culturales.

Pero, Hoy las empresas no sólo deben buscar y actuar en su propio beneficio, sino que deben incluir otros aspectos como los económicos, sociales y políticos de la sociedad. Hoy en día la empresa privada debe tomar conciencia de que las prácticas de RSE son fuente para lograr beneficios y mejorar su posición en un mercado. Pero, no debe no limitarla a acciones que se trasladen exclusivamente a los clientes.

Algo fundamental a tener en cuenta es que la necesidad y obligación de implementar responsabilidad social se debe a que los gobiernos se tornan incapaces e ineficientes para garantizarle a la sociedad derechos fundamentales. Sin embargo, no significa que al desarrollar responsabilidad social se esté sustituyendo al Gobierno, sólo se busca colaborar y/o participar en la puesta en práctica de la política social, económica y ambiental.

Algunos sectores, como el sector financiero, no escapan a estos compromisos, sobre todo que grandes empresas y grupos económicos, están desarrollando responsabilidad social. Por lo que los bancos comerciales en Colombia deben valorar el compromiso que tienen con la sociedad.

En efecto, las entidades financieras solo pueden operar previa autorización por parte del gobierno, a través de Superintendencia. Además, el sector cuenta con una regulación especial (Estatuto Orgánico del Sistema Financiero), lo que colocan al Sector Financiero en franca superioridad frente al sector real en el que es más riesgoso (o menos seguro) invertir, pues el grado de supervisión no es tan marcado y los particulares, por lo general, no tienen los conocimientos económicos y financieros suficientes para realizar este tipo de operaciones.

De acuerdo a lo anterior, podría deducirse que los bancos no tendrían ningún interés en la RSE. Sin embargo, son un importante agente social, cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad. Se requiere una integración económico-social que los obligue a cumplir un papel positivo que aporte al logro del bienestar económico y social que busca toda comunidad. Aunque, es necesaria la intervención del Estado dentro de este proceso. Intervención que debe entenderse como parte del sistema político, lo que conlleva a una fuerte carga política que se orienta hacia la protección de intereses y valores, como: la justicia, salud, seguridad, etc.

No aplicar la RSE implica una filosofía social inadecuada que va en contra de los objetivos de las empresas. Es dejar por fuera aspectos éticos y morales, adicionales al objetivo de lograr beneficios. En la actualidad se necesita de la empresa capacidad de hacer frente a retos cada vez más complejos y diversos que las obliga a considerar la importancia de la responsabilidad social.

2. ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DEBEN GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Cuando se habla de que las empresas deben ser socialmente responsables se piensa inmediatamente en la generación de un alto costo. Sin embargo, a través de una adecuada gestión estratégica se pueden alcanzar una serie de beneficios y de aceptación de parte de sus *stakeholders*, que dan por entendido la importancia considerarla una inversión que arroja resultados positivos a largo plazo.

Esta gestión estratégica de la responsabilidad facilita la creación de ventajas competitivas, que traen consigo una serie de beneficios. Entre ellos se pueden mencionar el hecho de disminuir costos al evitar conflictos con la sociedad en general; mejora la productividad, debido a que los trabajadores se identifican plenamente con estas actividades logrando mayor sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Además, favorece el entorno interno de la empresa al valorar el rol de cada miembro. Lo mismo ocurre con el entorno externo de la empresa al tener en cuenta el impacto social de las acciones que ejecute.

Aunque no existe unanimidad acerca de lo que es RSE, Castillo (1986), considera que se debe distinguirse entre el concepto de responsabilidad social en sentido genérico o “absoluto” del contenido de la misma que tiene un carácter contingente o relativo, dependiente del contexto. Es decir, el concepto de la responsabilidad social de la empresa ha sido poco y mal definido, puesto que se ha hecho muchas veces de forma descriptiva, aludiendo al contenido y dando lugar a definiciones que no poseen la suficiente generalidad, universalidad y permanencia. La RSE no se trata de una actividad marginal, adicional a la económica, oportunista y esporádica, sino como una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social. Es una obligación de la empresa hacia la sociedad. Debe buscar un mayor bienestar social y mejor calidad de vida, es decir, aspectos cualitativos y en grandes medidas intangibles, lo que lógicamente dificulta su medición e implementación.

Es importante tener en cuenta que las prácticas de la responsabilidad social son cambiantes, debido a las características y condiciones de cada empresa. Precisamente, el verdadero contenido de la responsabilidad social está en la integración de las finalidades propias de la empresa

y las de la sociedad, en la consideración de los valores sociales y en la integración en la actividad empresarial. De ahí que la RSE debe entenderse como una responsabilidad integral, amplia e inseparable de la propia responsabilidad económica. En general, la RSE va incorporando temas nuevos, redefiniendo y preocupándose por problemas cada vez más generales.

Por lo tanto, para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos que integre en su gestión, y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan.

Inicialmente, se consideraba que la responsabilidad social era una actividad exclusiva de empresas monopolistas. Sin embargo, para el año 1970 se reconoce que cada vez más empresas, aunque grandes, continúan con la concepción de que el objetivo principal que tiene cada una es lograr la maximización de los beneficios. A partir de estos beneficios, es cuando pueden desarrollar acciones sociales.

3. FALACIAS DE LA RSE

Al no existir consenso sobre lo que es RSE, surgen controversias en evaluar si lo que realizan las empresas se deben considerar como parte de acciones socialmente responsables. Esto ocurre principalmente porque la RSE la ven como actividades coyunturales y discrecionales y no como un proceso de largo plazo, que forma parte de su gestión estratégica.

Específicamente, existe confusión entre lo que es RSE, filantropía y relaciones públicas. Solano (2005), define cada una de la siguiente manera: La *filantropía* es el gasto en asuntos particulares, sin esperar retorno alguno. Las *relaciones públicas* consisten en una relación reactiva hacia la comunidad; la empresa se da a conocer y ayuda a la solución de las demandas de la población. Si bien implica ya un compromiso, este sólo es de carácter puntual y básicamente relacionado con los temas de interés para la empresa. La *RSE* es una relación proactiva ante las necesidades de desarrollo de la sociedad. La empresa se anticipa a conocer esas necesidades para atenderlas mediante un compromiso sostenible; es decir, de largo plazo.

La filantropía se asocia con acciones de caridad, producto de errores sociales y/o ambientales cometidos por las empresas. Las relaciones públicas buscan mostrar una buena imagen de la empresa como ente sensible ante la problemática social y ambiental de la sociedad. Mientras que la RSE es un compromiso social y voluntario de la empresa para incidir en la sociedad y el medio ambiente.

Es evidente que la RSE va más allá de situaciones momentáneas y pasajeras. No puede considerarse que acciones de buena fe, de caridad y de ayuda cubran el concepto de RSE. La razón radica en que a veces se limitan a aprovechar una situación que les facilite la atención de la comunidad, pero sin resolver una problemática social o ambiental. Son situaciones en que aprovechan publicidad o reconocimiento por la buena imagen que puedan proyectar.

4. LA RSE COMO PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Pretender que se aplique inmediatamente RSE en una empresa no es un asunto fácil. La razón se encuentra en que la RSE se debe mirar como un proceso integrado que debe cumplir una serie de fases que lleve a considerarse como parte de la planeación estratégica y que por ende debe ser a largo plazo.

Bestratén y Pujol (2004), citado por Solano, incluye tres categorías: primarias, secundarias y terciarias. Que deben seguir una secuencia que garantice que se llegará a la aplicación de acciones responsables.

Las *responsabilidades primarias* forman parte de la razón de ser de la empresa por lo que no pueden considerarse aún acciones propias de RSE. Su importancia radica en que debe verse como la fase de inicio para realizarlas. Dentro de ellas se incluyen: brindar productos de calidad a precios justos, crear riqueza en la empresa y en la sociedad, respetar los derechos de los trabajadores y darles condiciones de trabajo dignas, que favorezcan su desarrollo personal y profesional, promover una empresa sostenible y en crecimiento, identificar y mitigar o evitar los impactos negativos sobre el ambiente, cumplir las leyes y reglamentos que le sean aplicables y distribuir equitativamente la riqueza generada.

Las *responsabilidades secundarias*, exceden lo obligatorio y cuya aplicación requiere esfuerzos de la empresa. Podemos decir que este es el umbral entre la RSE la obligatoriedad. Bestratén y Pujol (2004) dividen estas responsabilidades entre aquellas que se contraen con los trabajadores y aquellas que configuran las relaciones con la comunidad.

Con los trabajadores:

- Ofrecer calidad de trabajo en equilibrio con la vida extralaboral.
- Favorecer la iniciativa, la autonomía y la creatividad en el trabajo.

- Proporcionar empleos estables, en lo posible.
- Favorecer el crecimiento intelectual y profesional de los trabajadores.
- Facilitar asistencia para la salud, más allá de lo exigible.
- Aportar información sobre la empresa en todos los aspectos, en lo posible.
- Reconocer el esfuerzo y los logros alcanzados.

Con la comunidad:

- Dar empleo a la comunidad local.
- Mejorar el ambiente más allá de sus propias operaciones.
- Publicitar con sus productos valores para un entorno social más humano.
- Facilitar la integración de personas con habilidades especiales.
- Ayudar a los proveedores a mejorar sus servicios.
- Asesorar a la comunidad en materias en las cuales la empresa tenga conocimientos especializados.
- Colaborar con la formación de jóvenes profesionales.

Las *responsabilidades terciarias*, no están incluidas en la actividad específica de la empresa, se relacionan con lo social y causan mayor impacto en el fuera, como los medios de comunicación. Entre ellas se encuentran:

- Proporcionar a la población ayuda para comidas fuera del hogar
- Proporcionar a la población ayuda para vivienda.
- Facilitar a los pobladores medios para el disfrute de actividades culturales y recreativas.
- Promover programas de ayuda a la comunidad o a otros.
- Colaborar con centros de formación, como escuelas, universidades, entre otros.
- Ayudar a la construcción de infraestructura social.

5. ERRORES AL IMPLEMENTARSE

Al momento de desarrollar acciones de RSE se pueden cometer errores que darían al traste con las intenciones de servir a la comunidad. David Solano destaca lo que denomina errores de concepción. A continuación se detallan dichos errores.

Falta de claridad en determinar el interés concreto de la empresa en la RSE

Si no se definen los objetivos que se persiguen con la RSE, se dejaría por fuera el cumplimiento de las necesidades de la sociedad en general. Esto indica que la RSE debe tener claro sus objetivos, acordes con los objetivos de la empresa.

Confundir las Relaciones Públicas con RSE

La RSE puede confundirse con relaciones públicas cuando la empresa no define los objetivos sociales, se limita a proyectar una imagen de un ente dispuesto a resolver los problemas que aquejan a la comunidad. Pero, la problemática se presenta cuando no se alcanza un retorno de la inversión en responsabilidad social que sea favorable a la empresa. Aunque, casi siempre esta situación va acompañada de la carencia de objetivos claro.

- **Recurrir a soluciones momentáneas**

En este caso, se actúa según la situación denotando poco conocimiento de la realidad social. El inconveniente se enfoca en no tener claridad de los objetivos a largo plazo relacionados con la RSE y con las actividades a realizar en beneficio de la sociedad.

- **Desconocimiento de las capacidades y reales necesidades de la población**

La RSE se ve perjudicada debido a que la empresa que la desarrolla es reactiva. Dejando por fuera un aspecto esencial: la RSE es proactiva, inclusive se anticipa a problemas de la sociedad, brindando su apoyo irrestricto.

- **No comprometer a todos los miembros de una empresa con la RSE**

Si no existe compromiso no es posible la RSE. Involucrar a todos es fundamental, desde los altos niveles jerárquicos hasta los niveles inferiores, es requisito primordial. En este caso, se terminaría con actos filantrópicos.

- **No promocionar e interiorizar la RSE**

Da a entender que si los miembros de la empresa no se encuentran comprometidos los resultados serán negati-

vos. Por lo tanto, cada miembro de la empresa debe constituirse en ejemplo, inclusive proyectado a nivel familiar y de la comunidad.

- **Confundir cumplimiento de lo legal con la RSE**

Cumplir con la normatividad y leyes no es indicativo de RSE, aunque algunas empresas consideren que sí. En realidad la RSE debe ir más allá del cumplimiento de las leyes, pues sería un elemento de las acciones responsables en busca de mayor bienestar social.

- **Confundir filantropía con RSE**

Confundirlas da origen a una problemática porque no se determina el alcance de las acciones sobre la sociedad. Se limita a meras ayudas pasajeras que no resuelven una problemática social, genera desconfianza de parte de los que se quedan por fuera de los programas de caridad.

- **Conformar equipos de trabajo desiguales**

Al ser la RSE un compromiso de todos, implica que todos están identificados con las acciones responsables que realizará la empresa. Si no existen personas capacitadas y comprometidas con la RSE, los resultados no serán los mejores. Este error es una de los más graves pues debe ir acompañada de capacidad y calidad humana, pues a la larga, la RSE la ejecutarán personas sensibles y con sentido de pertenencia, además, no es fácil explicar lo que hace la empresa en materia social y ambiental.

- **Poca claridad en la definición de los objetivos y de las acciones de RSE no asimiladas por los trabajadores**

Si los objetivos no son claros, si las acciones desconocen es lógico que los miembros al interior de la empresa no asimilen todo el proceso y dimensión que tiene la RSE. De paso, es indicativo ineficiencia e ineficacia.

Como corolario de los errores expuestos, Solano (2005), expresa que en la mayoría de reportes institucionales de responsabilidad social que elaboran las empresas, se puede apreciar la ausencia de planes estratégicos en el desarrollo de la RSE. Los informes son sólo un listado de acciones evaluadas en función del monto invertido y del impacto mediático alcanzado; no se toma en cuenta el impacto en la solución de problemas concretos y la sostenibilidad de dichas acciones. Es más, muchas veces las acciones se presentan desvinculadas entre sí, dando la impresión de que la empresa no tiene un norte definido respecto de la RSE.

6. COSTO DE LOS ERRORES AL IMPLEMENTAR RSE

Normalmente cometer errores trae como resultado una serie de consecuencias, que se traducen en costos. Estos costos pueden incluir erogaciones monetarias, o también incurrir en costos de oportunidad muy altos. La RSE no es la excepción, razón que obliga a las empresas que la desarrollan o piensan hacerlo a considerarlos y darle un manejo apoyado en una gestión estratégica.

A continuación se mencionan algunos muy errores muy comunes:

- ***Mala relación con la sociedad***

Que se traduce en conflictos continuos, en ocasiones antagónicos, que a largo plazo se traducen en problemas para la empresa que puede llegar a su desaparición.

- ***Proyectar una imagen de la empresa como donador frecuente, pero sin efectos visibles en la relación con la comunidad***

La empresa proyecta una imagen en la cual aparece como un ente capaz de solucionar los problemas de la sociedad, pero con la percepción de que la empresa es la responsable de sus inconvenientes, por lo que tiene la obligación de resolverlos. A simple vista sería una relación en que la empresa debe atender a sus clientes: la comunidad.

- ***Percepción de la población de que la empresa es responsable de todos los males de la ciudad***

Si se presenta esta situación la comunidad expresa abiertamente que la empresa es culpable de la problemática de la ciudad, lo cual obliga a la empresa a considerar la posibilidad de tratar de cambiar esta imagen, dejarlas cosas como están a o recurrir a los estrados judiciales, situación que a la larga empeoraría la situación ente la sociedad.

- ***Incertidumbre permanente respecto de la reacción de la sociedad frente acciones de RSE***

Surge cuando la empresa no hace una adecuada gestión de la RSE, por lo que no se anticipa a la problemática en que se encuentra la sociedad.

7. LA RSE OBLIGA AL CAMBIO

Un aspecto fundamental que se encuentra implícito con la RSE es que las empresas que la apliquen no pueden ni deben constituirse en reemplazo de lo que le corresponde al Estado. Por eso la RSE llega a confundirse con actividades filantrópicas debido a que se limitan a hacer

donaciones y apoyar obras que de alguna manera la beneficien.

La RSE es más que eso. Es contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad en general, de tal manera que incluya la posibilidad de gestionar un cambio social integral y beneficioso para sus stakeholders. Este cambio social no lo hace directamente la empresa, se apoya en los diferentes grupos de interés, quienes serán apoyados, guiados y orientados por la empresa promoviendo campañas y programas de índole social.

Por lo tanto, la RSE implica cambio, y como todo cambio no puede dejarse al azar. Antes por el contrario, requiere de una gestión estratégica que forme parte de la planeación estratégica, que además incluya a todos los integrantes y a todos los niveles de la empresa.

Esta gestión debe considerar, según Solano (2005), las siguientes características:

- *Objetivos claros respecto de lo que se quiere solucionar o aprovechar.* Además, estos objetivos deben ser consensuados y compartidos.
- *Un agente de cambio claro y reconocido.*
- *Adoptantes objetivo* claramente identificados.
- *Canales.* Las formas institucionales, mediáticas o comunicacionales que tomarán las acciones que desarrollarán los adoptantes objetivos.
- *Estrategia de cambio* basada, fundamentalmente, en una estrategia de marketing social.
- *Estrategia de sostenibilidad.* Es decir, que perdure en el tiempo.

De acuerdo con este concepto y también según Kotler y Roberto (1992), citado por Solano, para que una campaña de cambio social tenga éxito en su fase de aplicación, debe cumplir con las siguientes características:

- *Fuerza.* Es decir, una motivación anterior al mensaje. Las oportunidades o los problemas deben ser considerados importantes antes de iniciarse la campaña. Si este interés no existe, debe trabajarse primero en crearlo.
- *Dirección.* La población debe tener muy claro cómo contribuirá al cambio.
- *Mecanismo.* La institución o el grupo que lidera el cambio deben ser fácilmente identificables.

- **Eficiencia y eficacia.** La institución o el grupo que lidera el cambio deben ser, en la realidad y en la percepción popular, eficaz y eficiente antes, durante y después de la campaña.
- **Costo-beneficio.** La población debe ser consciente de que frente a lo que va a recibir, bien vale la pena un sacrificio.

Precisamente Kotler y Roberto (1992: 7) definen campaña de cambio social como «el esfuerzo organizado, dirigido por un grupo (el agente de cambio), que intenta persuadir a otros (adoptantes objetivo) para que acepten, modifiquen o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y conductas». Desde el punto de vista de la RSE, la empresa debe convertirse en el agente de cambio o en el promotor del funcionamiento de un grupo agente de cambio.

La RSE busca promover el cambio para lograr el desarrollo sostenible. Esto es diferente a realizar el cambio o a financiar el cambio, como se asume comúnmente en las empresas. Ningún agente, público o privado, podrá generarlo por sí solo.

La RSE requiere de recursos que se inviertan en desarrollo económico, que lógicamente beneficie a la sociedad y a la empresa por lo que debe contar con objetivos claros y estrategias de implementación. Si no se hace así el fracaso y por ende el declive y desaparición está garantizada, pues no tienen claridad acerca de lo que la empresa quiere lograr y proyectar ante la sociedad.

CONCLUSIONES

La RSE no puede ser una simple acción marginal, complementaria y oportunista de una empresa para lograr beneficios y que de paso le brinde crear una imagen de aceptación ante la sociedad. Antes por el contrario la RSE debe ser reconocida como un nuevo paradigma que exige gestión estratégica que genera ventaja competitiva y que como tal, debe ser aprovechada para la permanencia de una empresa en un mercado tan cambiante.

Otro aspecto esencial, es que la RSE no es una práctica aislada e individual, es y debe ser un compromiso de todos, que incluya a toda la estructura jerárquica de una empresa. Los miembros de la empresa deben considerar la parte del día a día dentro de sus actividades, por lo que se hace imprescindible una gestión que requiere de estrategias adecuadamente diseñadas, que cuenten con un liderazgo protagónico y con mecanismos de control muy bien monitoreadas.

La RSE implica ir más allá de una acción momentánea, requiere de programas y políticas que brinden seguridad

y confianza para lograr los objetivos de la empresa. Por lo tanto, debe incluir la generación de valor agregado, que considere la mejoría en el bienestar y calidad de vida de la sociedad.

La gestión de la RSE debe generar ventajas competitivas, iniciando un proceso en que se integren prácticas responsables en su misión y visión. Estas ventajas permitirá la diferenciación, como estrategia prioritaria de la empresa, necesaria si se tiene en cuenta la presencia de un entorno internacional convulsionado y competitivo, en cuya situación la RSE se puede convertirse en una alternativa eficiente y eficaz para ser cada vez más competitivos. De tal manera que para ser participativo en este ámbito, se necesita respetar el medio ambiente y el sistema ecológico.

También es importante considerar que no es suficiente la RSE interna, sino que el mundo globalizado exige se hagan extensivas al ámbito internacional, presentándose como gran reto para las empresas, si quieren continuar en un mercado, el desarrollo de una gestión estratégica de la RSE, donde los gestores deberán ser personas capacitadas, actualizadas y que consulten continuamente, apoyándose en la literatura existente y hacer benchmarking.

REFERENCIAS

- Aguirre, A., Castillo, A. M. Y Tous, D. (1991). Administración de empresas. Málaga: Ed. Edinford. p.40
- Arbeláez, M.A. (2005). Asobancaria. La responsabilidad social del sector financiero colombiano. Informe: Estudio sobre RSE. (Abril-Mayo), Bogotá.
- Archier, G. y Et Serieyx, H. (1984). La empresa del tercer tipo. Edición Seuil, Paris. P.50
- Argandoña, A. (1998). La teoría de los stakeholders y el bien común. Documento de Investigación. No. 355. Universidad de Navarra, Barcelona. España.
- Banamex (2008). Fomento Social Banamex: Programa de Responsabilidad Social con Consejeros Banamex. Consultada el 3 de marzo de 2009 en: www.banamex.com
- Banco Mundial (2003). Principios del Ecuador. Consultado el 2º de marzo del 2009 en la página web: www.bancomundial.org › Temas › Reseñas › CFI
- Bestratén, M.I. y Pujol, L. 2004. *Responsabilidad social de las empresas (I y II)*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Centro Nacional de Condiciones de Trabajo [www.mtas.es/inst./ntp/ntp_643.htm].

- Borjas, C. (2007). Responsabilidad social empresarial y desempeño financiero: un enfoque estratégico. *Revista de Ciencias Empresariales y Economía*, año 6, p. 137 – 146.
- Burke, L. y Logsdon, J. (1996) “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, p.p 495-502.
- Caló, M. y Pérez, C. (2010). Competitividad, Cuidado Ambiental y Desarrollo Social: Claves de la Gestión Ética y Responsable de los Negocios. Consultada el 16 de noviembre 2010 en: www.foretica.org.ar
- Caravedo, B. (2000). Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia. *Informativo Mensual Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía - Año IX No.12*. Consultado el 28 de octubre de 2010 en: sisbib.unmsm.edu.pe/.../revistas/.../responsabilidad.htm.
- Carroll, A.B. (1991b): “The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, 34, p.p 39-48.
- Carroll, A.B. (1999a). “Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, Septiembre.
- Castillo, A.M. (2005). El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en los umbrales del siglo XXI. Consultado el 18 de marzo de 2009 en: <http://www.redceres.org/archivos/>
- Castillo, A.M. (2005). El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en los umbrales del siglo XXI. Consultado el 18 de marzo de 2009 en: <http://www.redceres.org/archivos/>
- Centro Colombiano de Responsabilidad Social (2006). Consultado el 23 de febrero de 2009 en la página web: <http://www.ccre.org.co/>
- Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) (2010). Consultada el 20 de octubre del 2010 en: gcg.universia.net/pdfs_revistas/revista_12_1216826285835.pdf www.cemefi.org/ -
- Drucker, P. F. (1988). *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*. Hermes, México. P.45
- Ethical Trading Initiative (1998). *Acerca de la ETI*. Consultado el 25 marzo de 2009 en:
- Evan, W. & Freeman, E. (1998) “Ethical Theory and Business” Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 101
- Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Publicado en la revista A Fondo. *Revista de Antiguos Alumnos*. Consultada el 18 de octubre de 2010 en: www.ee-iese.com/81/afondo4.html
- Fernández, R. y Martínez, A. (2008). *Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial*. Georgetown University 2008 Vol. 2 No. 2
- Friedman, M. (1985). *Una teoría de la función de consumo*. Alianza Editorial. IS.
- Fundación Social (2005). Consultado el 25 de mayo de 2008 en: www.fundacion-social.com.co/
- García, S. (1982) *Responsabilidad Social y balance social de la empresa*. Madrid: Fundación MAPFRE, p. 44
- García, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Editorial Anagrama. P.76
- Garriga, E. y Mele, D. (2004) “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, p.p 52-71
- Giraldo, Tatiana (2008). *Responsabilidad social, sustentabilidad y Liderazgo empresarial en Colombia: Un análisis intersectorial*. Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. Bogotá, D.C.
- Global Reporting Initiative. (2006). Consultado el 15 de febrero de 2006 en: www.globalreporting.org.
- Incae Business School. (2004). *ECOBANKING: Opciones para una banca sostenible*. Consultado el 13 de marzo de 2009 en: <http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/articulos/9817.php>
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (2007). “Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial”. Consultado el 25 de octubre de 2010 en: http://www.empresasostenible.info/updocu/Definiciones_IARSE.pdf. pp. 5
- Kotler, P. y Roberto, E. (1992). *Márketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Díaz de Santos. 467 págs.
- La Responsabilidad Social Empresarial. (2010). *Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno*, pp. 3. Consultada el 30 de octubre de 2010 en: www.cedis.org
- Libro Verde de la Union Europea. (2006). Consultado el 26 marzo de 2009 en: www.jussemer.org/Inicio/.../libro-verdedelaue.html -

- Llano, C. (1997). Dilemas éticos de la empresa contemporánea. Fondo de Cultura Económica. México. P.32
- Matiz, D; Puerta, M; y Restrepo, F. (2006). Responsabilidad Social Empresarial del Sector Financiero en Colombia (con énfasis en el sector bancario). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias jurídicas. Derecho. Bogotá.
- Melendo, T. (1990). Las claves de la eficacia empresarial, Rialp, Madrid.
- Naciones Unidas (1999). Pacto Mundial. Consultado el 28 de abril de 2009 en: www.un.org/es/globalcompact/
- Núñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Serie medio ambiente y desarrollo, Naciones Unidas – Cepal. Santiago de Chile.
- Quazi, A.M. y O'Brien, D. (2000): "An empirical test of cross-national model of corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 25: p.p 33-51.
- Risolidaria: solidaridad en Internet (2010). Consultada el 15 de mayo de 2010 en la página web: www.risolidaria.org.ar/canales/contenido/.../masinfo.asp?nota
- Rojas, A. (2003). Alternativas para Incluir Aspectos Ambientales en el Sector Financiero Ecobanking, Cap. 3, p. 131. Consultado el 18 abril de 2009 en: <https://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/cen772.pdf>
- Román, Y; Sánchez, Y; Correa, J; y Olarte, O. (2008). Responsabilidad social y balance social en organizaciones colombianas. Medellín: Editorial Universidad de Medellín, Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Simncic, P. y Belliu, A. (2001). "Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview". *International Journal of Advertising* 20: p.p 207-222.
- Solano, D. (2005). Responsabilidad Social Corporativa: Qué se hace y qué debe hacerse. Universidad ESAN (Perú). *Cuad. Difus.* 10 (18-19),
- UNCTAD (1972, 1992). Consultado el 18 de marzo de 2009, en la página web: www.tierramerica.info/2002/0901/conectate.shtml
- Unión Europea. (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas [www.europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm].
- Ustariz, L.H. (2004), Corporate Governance. Evolución y reto frente al riesgo operativo en el nuevo Acuerdo de Basilea. *Revista Universitas* No 107.
- Vaca, R; Vargas, A; y García, E. (2003). Responsabilidad social empresarial: Revisión teórica. Facultad de Ciencias Empresariales Departamento de Dirección de Empresas y Marketing Universidad de Huelva.