

“Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas”

Santiago Sarmiento del Valle*

RESUMEN

En el presente artículo, se destaca la importancia que tiene para las empresas participar activamente en la generación de crecimiento y desarrollo económico del país, porque orientan sus actividades a generar impacto positivo en el bienestar de la sociedad reflejándose en el mejoramiento de indicadores económicos y de desarrollo social. Los objetivos y estructuras de las organizaciones operan bajo el modelo de globalización, que se sustenta en el libre comercio, altos niveles de crecimiento económico y la producción orientada hacia la exportación. Esta operacionabilidad las obliga, de alguna a manera, a retribuir a la sociedad y a sus stakeholders a través del desarrollo de prácticas de responsabilidad social, que no deben mirarse como meras prácticas filantrópicas, sino como un compromiso que al final les brindará mayor aceptación por parte de sus grupos de interés, a través de un adecuado nivel de transparencia, confianza y seguridad.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Gestión estratégica, Stakeholders, Competitividad.

ABSTRACT

In the present study highlights the importance for companies to actively participate in generating growth and economic development, they guide their activities to generate positive impact on the welfare of society reflected in the improvement of economic indicators and social development. The objectives and structures of organizations operating under the model of globalization which is based on free trade, high economic growth and export-oriented production. This operation forces them, in some to way to give back to society and its stakeholders through the development of social responsibility practices, which should not be regarded as mere philanthropic practices, but as a final commitment to provide them with greater acceptance by of its stakeholders, through an adequate level of transparency, trust and safety.

Key words: Corporate Social Responsibility, Strategic Management, Stakeholders, Competitiveness.

LA NECESIDAD DE UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El simple deseo de llevar a cabo responsabilidad social no es suficiente para las empresas, así como tampoco puede dejarse al azar, ni esperar que bajo regulaciones gubernamentales se limiten las buenas prácticas responsables. Hoy se necesita de un mayor compromiso, sustentado básicamente en las características y condiciones en que opera cada una de ellas, lo cual obliga a integrar un sistema de gestión que incluya la visión, los valores, las políticas, las estrategias, los indicadores de desempeño,

los informes, la rendición de cuentas y la evaluación de los ejecutivos; pero, sobre todo, fomentar el compromiso, la responsabilidad y la participación de todos los implicados en aquellas actividades que influyen en el bienestar social.

En este orden de ideas, en el ejercicio de la responsabilidad social, las empresas deben comprometerse a discernir las consecuencias de sus acciones sobre los stakeholders, estableciendo estándares a las cuales deben adecuarse sus decisiones relativas a la cuestión social. Su cumplimiento requiere el desarrollo de procesos que

* MBA. Especialista en Economía. Docente – Investigador de la Universidad Autónoma del Caribe. E-mail: ssarmiento@uac.edu.co
Recibido: 15 de Julio de 2010 Aceptado: 23 de Octubre de 2010

permitan determinar, implementar y evaluar la capacidad de las empresas para anticipar, responder y manejar los temas y problemas que surgen de las diversas exigencias y expectativas sociales.

Debe reconocerse que el estudio y análisis de la responsabilidad social no es nueva, ni es un fenómeno de moda ligado a la cultura empresarial, es permanente y cada vez adquiere más fuerza, debido a que es una forma de gestión que relaciona la ética de la empresa con todos los estamentos con los cuales mantiene relaciones. Además, porque “busca el establecimiento de objetivos compatibles con el desarrollo social, a través de la preservación de recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”¹.

Por lo tanto, la responsabilidad social que se practique debe incluir una visión más amplia que incorpore el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, que incluya políticas, prácticas y programas integradas en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones. Implica el compromiso continuo para lograr mejores niveles de competitividad mientras que simultáneamente aportan al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar problemas básicos y prioritarios.

Sin embargo, una problemática que puede presentarse en las prácticas socialmente responsables es la presencia de una alta dosis de incertidumbre debido a que es casi imposible separarlas de los factores económicos, políticos y sociales. Esta situación permite cuestionar si las empresas cumplen realmente con sus obligaciones sociales y morales ante la sociedad donde actúan. Se trata de evaluar cómo interpreta y aplica la responsabilidad social. La problemática se encuentra en coordinar intereses múltiples que sean compatibles con los intereses de los diferentes grupos de la sociedad.

Ante tales circunstancias, se requiere una gestión estratégica de la responsabilidad social empresarial que facilite el logro de la mayor eficacia y eficiencia de sus recursos, que les permitan su optimización con el fin de maximizar sus utilidades. Y, precisamente, esta gestión puede llegar a ser garantía para tener aceptación por parte de sus stakeholders y de la comunidad en general.

Pero, los resultados de esta gestión requiere que se divulgue lo que realizan las empresas en materia de res-

ponsabilidad social, constituyéndose en facilitador para propiciar la discusión académica debido a que cada vez se hace más imprescindible la participación de más estamentos influyentes sobre la sociedad. El argumento para ello es que la responsabilidad social queda enmarcada dentro las actividades que contribuyen al bienestar y desarrollo de la comunidad, promoviendo sinergia entre sus stakeholders y la sociedad favoreciendo un entorno para una mejor calidad de vida.

Ante las consideraciones anteriores, se exige que las empresas deban desarrollar estrategias para comprender y satisfacer las expectativas e intereses de sus diversos públicos como un proceso que parte desde la organización interna de cada entidad y la forma como se proyecta hacia la sociedad.

En este orden de ideas, en el ejercicio de la responsabilidad social, las empresas deben comprometerse a discernir las consecuencias de sus acciones sobre los distintos grupos de interés, internos o externos, bajo el establecimiento de ciertos estándares normativos propios, a los cuales deben adecuarse sus decisiones relativas a la cuestión social. Su cumplimiento requiere una adecuada gestión que incluya el desarrollo de una serie de procesos que permitan determinar, implementar y evaluar la capacidad de la organización para anticipar, responder y manejar los temas y problemas que surgen de las diversas demandas y expectativas sociales de cada uno de los grupos de interés.

Es evidente que el crecimiento económico del país, y de las empresas en particular, tienen una relación directa con la responsabilidad social, que debe impactar positivamente en el bienestar de la sociedad reflejándose en los indicadores de desarrollo social, y es aquí donde se puede afirmar y garantizar que se logran sus propósitos.

El análisis de la forma en que las empresas gestionan la responsabilidad social es de gran importancia por cuanto deben concientizarse de que hoy no es suficiente lograr un crecimiento sostenible, basado exclusivamente en grandes utilidades. También es necesario, ser facilitadoras para lograr niveles adecuados de desarrollo social y ambiental que sean beneficiosos, inclusive, para los grupos sociales más vulnerables.

Igualmente es fundamental concientizar a los actores sociales implicados de la necesidad que tienen las empresas de profundizar en el impacto social, debido al papel protagónico que tiene en el desarrollo de las actividades económicas del país.

¹ Instituto Argentino de RSE. “Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial”. Consultado en: http://www.empresasostenible.info/updocu/Definiciones_IARSE.pdf

2. APROXIMACIÓN A LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Definir con claridad el significado de responsabilidad social no es tan fácil, debido a que las empresas tienen un papel muy variado y esencial que cumplir dentro de la sociedad, el cual cubre muchos aspectos y áreas sociales, que generan polémicas y discusiones al momento de su aplicación.

Puede decirse que no hay consenso respecto al concepto de responsabilidad social empresarial, aunque las distintas definiciones incluyen la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor agregado. Según las Naciones Unidas, la responsabilidad social “se refiere, entre otras cosas, a la adopción por parte de las empresas de políticas sociales y ambientales explícitas dentro de su gestión empresarial”².

En este caso se establece que la rentabilidad empresarial va en contra del bienestar social. Contrario a los planteamientos de que la responsabilidad social es beneficiosa para todos, sobre todo para las empresas que consiguen aumentar sus ganancias, pues simultáneamente están generando bienestar a sus clientes y a la sociedad en general.

Se incluye dentro de la discusión la interrelación que tienen las empresas con el Gobierno. Significa que la responsabilidad social también se relaciona con el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias, que permitirá al Estado desarrollar los derechos sociales que tiene. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la intervención gubernamental, no necesariamente debe establecerse de manera obligatoria con la inclusión de políticas socialmente responsables, sino que puede hacerlo a través de la imposición de suministrar información que incluya estadísticas, inversiones, gastos ambientales y sociales, políticas, entre otras, para que los stakeholders conozcan lo desarrollado por las empresas y, de esa forma, puedan supervisar las inversiones, en busca de mayor competitividad.

Aunque, lo ideal sería que la responsabilidad social empresarial fuera una acción voluntaria por parte de las empresas y orientada al servicio de la sociedad. Tal como

lo establece 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”³.

Según Castaño R. (2008), la responsabilidad social empresarial, “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.”⁴ Significa entonces que la responsabilidad social empresarial cubre un ámbito interno y externo.

Planteamientos similares son los expuestos por Baltazar Caravedo, que la considera “(...) una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”⁵.

Es evidente que la responsabilidad social tiene que verse como una obligación que tienen las empresas, por lo que es necesario considerarla un fenómeno global que las motiva a asumir un liderazgo para la solución de problemas sociales y contribuir activamente con iniciativas y proyectos que den respuestas a los mismos. Dicha obligación implica la adquisición de obligaciones con sus stakeholders y con sus entornos específico y general. De esta manera se pretende promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida de la sociedad.

La responsabilidad social implica prácticas responsables y continuas. Dichas prácticas deben tener criterios sustentables y éticos, no basta lo medioambiental, también requiere de acciones sociales, laborales, culturales, contractuales y legales. Aunque debe tenerse en cuenta que en ocasiones la falta de responsabilidad social, la disfrazan a través de la realización o participación en actividades típicamente filantrópicas.

Ante tales circunstancias, es importante que la responsabilidad social no sólo deba mirarse como aquella ac-

² NÚÑEZ, Georgina. La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Serie medio ambiente y desarrollo, Naciones Unidas – Cepal. Santiago de Chile, diciembre de 2003. P. 7. Citado en: Responsabilidad Social Empresarial del Sector financiero en Colombia (con énfasis en el sector bancario). Daniel Matiz Pinilla y otros. Pontificia universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas. Derecho. Bogotá D.C. 2006.

³ ROMÁN CASTAÑO, Yaqueline y otros. Responsabilidad social y balance social en organizaciones colombianas. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia, 2008, p. 41.

⁴ *Ibíd.* p. 45.

⁵ La Responsabilidad Social Empresarial: Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno, pág. 3. Consultada en: www.cedis.org.

ción en la que la empresa efectúa donaciones y aplican la filantropía, debido a que limita demasiado las prácticas socialmente responsables. Precisamente, "la filantropía es la respuesta generosa por parte de las empresas de manera 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 sociocultural, 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"⁶. Por lo tanto, la filantropía crea un mejor perfil de la empresa, 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.

Es importante considerar que la responsabilidad social no debe tomarse como un compromiso que implique un costo de la empresa para la sociedad, debido a que dicha empresa logra beneficios, que provienen de la misma sociedad, de las actividades comerciales que realiza en el medio en que se desenvuelve, y que de alguna manera, le permiten interactuar en el mercado local o internacional. Por lo tanto, deber verse más como una inversión.

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. Se deduce que la responsabilidad social debe ser una prioridad para las empresas e, inclusive, una política social que incluya a todos sus miembros. 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.

Precisamente, bajo esta concepción filantrópica, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) señala que la responsabilidad social consiste en cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental, tanto en sus contextos internos como externos. Además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos; paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución. Este accionar redundará en un beneficio colectivo: "la inversión que la empresa destina al desarrollo contri-

buirá a mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de un país, en tanto que la empresa recibe a cambio una serie de beneficios que inciden en las relaciones que establece con sus accionistas, empleados, proveedores, acreedores y consumidores"⁷.

De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno"⁸. Por lo tanto, la empresa realizando responsabilidad social, busca la productividad de sus trabajadores, un adecuado manejo del impacto ambiental; y se preocupa por el efecto de su actividad y ubicación sobre la comunidad.

Hoy en día la empresa privada debe tomar conciencia de que las prácticas de responsabilidad social son fuente para lograr beneficios y mejorar su posición en un mercado. De ahí que al momento de realizar políticas de responsabilidad social, no deben trasladarse al cliente. Por el contrario, la empresa debe asumir el costo inicial teniendo claro que se trata de una inversión, que a largo plazo, redundará en su propio beneficio. El desarrollo de responsabilidad social genera valor agregado, que se refleja en que la sociedad, especialmente sus clientes, preferirán bienes cuyas empresas sean socialmente responsables, brindándole mayores niveles de competitividad en los mercados a nivel nacional e internacional.

Algo fundamental 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.

Además, debe dejarse de lado el criterio de que las empresas medianas y pequeñas no tendrían ningún interés en la responsabilidad social. Ellas también mantienen una estrecha relación con la sociedad, por lo que deben realizar responsabilidad social. En consecuencia, para la sociedad las empresas son un importante agente social cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad. Al respecto Castillo Clavero (1986) considera que "este cambio de mentalidad y de expectativas genera presiones sobre la institución empresarial que reclaman la consideración de las exter-

⁶ Consultado en: http://www.risolitaria.tdata.cl/Portada/Dirseccion/Home_Tercer_Sector.asp?id=357&dir=Responsabilidad_Social_TS

⁷ *Responsabilidad Social Empresarial*, Empresa Salvadoreña para la Responsabilidad Social. Consultada en: www.fundemas.org.

⁸ Consultada en: <http://www.ccre.org.co/>

nalidades y costes sociales generados por su actividad, ante la constatación de la insuficiencia del beneficio como único índice expresivo de la eficiencia socioeconómica de la entidad”⁹.

Sin embargo, surgen críticas a estos planteamientos porque las consecuencias de las actividades empresariales sobrepasan lo económico. Debe tenerse en cuenta que otros agentes sociales pueden ser partícipes en la política social, fundamentalmente porque los problemas sociales son de todos y todos deben participar en la búsqueda de sus soluciones y no dejarlas en manos del Estado ni de las empresas. Por lo tanto, se hace necesario ver a la empresa como un ente capacitado para efectuar cambios sociales, con el debido apoyo del Estado. Para que esta participación de la empresa sea adecuada, se requiere que actúe como un sistema abierto, acorde con las necesidades sociales y del entorno económico.

Por lo tanto, la responsabilidad social no debe ser vista como una actividad marginal, sino como una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social. Es una obligación de la empresa hacia la sociedad. Es importante tener en cuenta que las prácticas de la responsabilidad social son cambiantes y distintas, 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 de la sociedad, en la consideración de los valores sociales y en la integración de la actividad empresarial. De ahí que la responsabilidad social debe entenderse como una responsabilidad integral, amplia e inseparable de la propia responsabilidad económica. En general la responsabilidad social va incorporando temas cada vez más generales e, inclusive, globales.

Un elemento relevante y fundamental para las empresas es la necesidad de divulgar lo que realizan en materia de responsabilidad social, con el fin de que la sociedad conozca y evalúe el compromiso que tienen. Sin embargo, en la fase de divulgación las empresas pueden abusar o no aplicar responsabilidad social, y encuentran en la publicidad, el medio para ocultar la realidad de lo que han hecho ante la sociedad y los entes gubernamentales de control.

Aplicar responsabilidad social, en términos generales, trae beneficios a las empresas. No obstante, a pesar de sus ventajas se incluyen aspectos desfavorables que de alguna manera contribuyen a esclarecer este tema Díez de Castro, (2002), tal como se resume en el cuadro No. 1.

En la actualidad se requiere de la empresa capacidad para hacer frente a retos cada vez más complejos y diversos que las obliga a considerar la importancia de la responsabilidad social. Carroll, (1991) propone un nuevo esquema en la concepción de la responsabilidad social, representándola como una pirámide de la siguiente manera. “En la base sitúa las responsabilidades económicas que implican la obligación de contribuir a la creación de riqueza y de los productos y servicios que la sociedad necesita, al mismo tiempo que la empresa genera un beneficio legítimo. La actividad económica que es la función básica de la empresa debe apoyarse en el respeto a las leyes – responsabilidades legales – que son para Carroll el segundo nivel de la pirámide de responsabilidad. Por su parte, en lo que se refiere a las responsabilidades éticas, estas se encuentran en el tercer nivel, obliga a la empresa a respetar “los estándares, normas o expectativas, que reflejan una preocupación por lo que los consumidores, empleados, accionistas y la comunidad consideran justo, o guardando su respeto y protección a los derechos morales de los participantes”. Finalmente, y en la parte superior de la pirámide, la empresa asume responsabilidades voluntarias, que no son exigidas por las leyes, con las que demuestra su compromiso de ciudadanía apoyando los objetivos sociales de la comunidad”¹⁰.

3. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social empresarial es, por lo tanto, una herramienta fundamental, que para ser implementada adecuadamente, requiere de una gestión estratégica, donde los miembros de cada empresa estén comprometidos en llevarla a cabo. Debe ser así, independientemente del sector al cual pertenezca la empresa y el mercado donde interactúe. Es claro que las empresas necesitan de sus stakeholders, en especial de aquellos relacionados con la comunidad, que a la larga son los que permiten que dichas empresas logren beneficios. Es justo entonces que las empresas retribuyan parte de esos beneficios en acciones socialmente responsables, que a su vez, se conviertan en valor agregado para lograr imagen, reconocimiento y aceptación.

Pero, las prácticas de responsabilidad social no pueden dejarse al azar. Se hace necesaria una gestión que involucre a toda la empresa. Una gestión estratégica que integre los objetivos de la empresa con la responsabilidad social, cuyos resultados se evalúan en el mediano y largo plazo¹¹.

⁹ Castillo Clavero, Ana María. El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en los umbrales del siglo XXI. Universidad de Málaga.

¹⁰ *Ibíd.* Página 156.

¹¹ Fernández, R. y Martínez-Campillo A. Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial. Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. GEORGETOWN UNIVERSITY - UNIVERSIA 2008 VOL. 2 NUM. 2 ISSN: 1988-7116. GCG GEORGETOWN UNIVERSITY - UNIVERSIA 2008 VOL. 2 NUM. 2 ISSN: 1988-7116

Cuadro No. 1. Razones a favor y en contra de la RSE según Díez de Castro

Razones a favor de la RSE	Razones en contra de la RSE
1. Las empresas son parte integrante de la sociedad en general	1. Las empresas deben dedicarse a aquello que saben hacer y es su misión: producir aquello que la gente desea de la forma más eficaz posible.
2. Las empresas deben recompensar no sólo a propietarios o accionistas, sino a cualquier otra persona involucrada (clientes, consumidores, proveedores, empleados).	2. Los recursos de la empresa deben dirigirse a lograr el principio del máximo beneficio.
3. La RSE es rentable a medio y largo plazo.	3. Solventar los problemas de la sociedad es competencia de otros órganos e instituciones.
4. Las empresas tienen personas y medios técnicos cualificados para afrontar gran parte de los problemas que afectan a la sociedad.	4. Los clientes saldrían perjudicados porque se produciría un aumento generalizado de precios.
5. Las intervenciones públicas se producirían en la medida en que las empresas no asuman las responsabilidades.	5. Las empresas tienen ya el poder económico. Si invaden otros campos acabarían poseyendo el social y político

Fuente: Díez de Castro.

Teniendo de referencia que la responsabilidad social empresarial es un elemento integrante de la gestión, obliga a que se relacionen los objetivos estratégicos y el éxito empresarial en el largo plazo con las actividades que impliquen acciones específicas, desarrolladas con criterios y políticas institucionales, acordes con las características de cada empresa. Por lo tanto, algunas de estas prácticas deberán rechazarse o ajustarse si no relacionan los objetivos propios de la empresa con un adecuado comportamiento social. Esto implica que no todas las empresas ejecutarán acciones responsables iguales, podrán tener objetivos similares, sin embargo, la forma de llevarlas a cabo podrían mostrar resultados diferentes, pero, exitosos dadas las condiciones en que se desarrollan.

Teniendo de referencia lo anterior, es esencial considerar que como parte de una gestión integrada de la responsabilidad social, es conveniente correlacionarla con estrategias de diferenciación, pues implicaría obtener reconocimiento por parte de sus clientes. De ahí que las empresas excluyan actividades que se consideren nocivas y perjudiciales para algún sector de la comunidad, el medio ambiente y seguridad de las personas.

La responsabilidad social debe verse como una posibilidad de aprovechar oportunidades, a través del desarrollo de competencias de sus dirigentes que gestionen adecuadamente recursos de las empresas sin excluir la importancia de tener conciencia social y ambiental. Surge un compromiso que establece la necesidad de una empresa

que permite el desarrollo de programas de infraestructura, mejoría en cobertura y calidad educativa, reducción de índices de corrupción, entre otros.

Además, es clave que las empresas divulguen las acciones que ponen en práctica en materia de responsabilidad social, pues muchas veces sus stakeholders podrían ser recelosos de la información que reciben, por lo que se necesitarían ser refrendadas por entidades externas que certifiquen sobre las bondades y beneficios por la adquisición y consumo de los productos y/o servicios que suministra. En estos casos es fundamental el reconocimiento, reputación y prestigio de la empresa, su forma de realizar negocios, la forma de darse a conocer ante sus stakeholders, sus valores y principios, que seguramente son fuente importante de identidad de sus productos y servicios.

La gestión estratégica de la responsabilidad social conlleva a incurrir en un costo de oportunidad que se refleja en el corto plazo, aunque con la obtención de ganancias en el largo plazo. Por lo tanto, la responsabilidad social debe ser la base para establecer estrategias beneficiosas para la empresa, aunque podría llevar a polémicas.

4. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: FUENTE DE COMPETITIVIDAD

Un hecho clave para gestionar adecuadamente la realización de actividades socialmente responsables se basa

en que permite a las empresas ser competitivas. De ahí que la responsabilidad social debe ser un modelo que requiere de estrategias que sean acordes con el desarrollo de la competitividad empresarial. Es decir, la gestión y las estrategias obligan a las empresas a establecer una serie de iniciativas sociales, ambientales y económicas, a través de un proceso de planeación estratégica que busque generar valor agregado tanto para la empresa como para la sociedad.

Es así por cuanto toda empresa tiene un compromiso con la sociedad creando valor a través de un uso adecuado de sus recursos. La función de las empresas cualquiera que esta sea, es crear o generar valor para la sociedad. Es decir, este mayor valor deberá reflejarse en mayor competitividad.

El desarrollo de actividades propias de la responsabilidad social les permite a las empresas mayor competitividad resultado de una adecuada gestión estratégica que trae consigo beneficios importantes, como lograr un mejor posicionamiento de la empresa y/o de sus productos en el mercado, lograr mejor eficiencia y más participación en el mercado.

La gestión estratégica de las empresas socialmente responsables exige que el posicionamiento se sustente en una diferenciación de sus productos, tecnología, servicio de atención al cliente, imagen ante la comunidad, valores y principios empresariales, entre otros, a través de la utilización de procesos continuos de innovación que permitan, simultáneamente, una gestión del talento humano y de sus stakeholders.

Pero, esta gestión obliga a que las empresas establezcan un diseño estructural que involucre a todos sus miembros, en especial los directivos de alto nivel. Esta estructura requiere de altos niveles de calidad y suficiente cantidad de recursos lo cual redundará en reducción de costos y más rentabilidad. Lo básico en este proceso de gestión es considerar la importancia que tienen todas las actividades que se realicen.

La nueva estructura organizativa, como resultado de la gestión estratégica desarrollada, permitirá mayor eficiencia en el desempeño de sus actividades toda vez que se requiere del uso de capital físico y capital humano con el fin de mejorar y mantener la competitividad empresarial.

Este proceso deberá traducirse en mayor participación y cuota de mercado, que a su vez, permitirá obtener más ingresos, suficientes para cubrir sus costos y generar mayores niveles de rentabilidad. Otro forma de lograr beneficios es que de las buenas prácticas de responsabilidad social pueden aparecer más y mejores oportunidades en nuevos mercados, mejores relaciones con entidades privadas y gu-

bernamentales que reconozcan la importancia de realizar acciones socialmente responsables con sus empleados, medio ambiente, clientes, proveedores, gremios, etc. Específicamente, es posible aprovechar nichos de mercados que consideren criterios éticos, sociales y/o ambientales en sus decisiones de compras. También puede facilitar la incursión a mercados antes inalcanzables, mercados distintos al local e, inclusive, facilitar relaciones que fomenten alianzas estratégicas con empresas extranjeras, practicantes de actividades de responsabilidad social.

Un beneficio adicional se encuentra en que una adecuada gestión de la responsabilidad social trae consigo la aceptación por parte de sus stakeholders, la cual se debe traducir en transparencia y confianza en que lo que realice la empresa, el cual tendrá el reconocimiento como acciones éticas y responsables, generadoras de valor para cada uno de ellos y para la empresa.

Además, hoy es posible destacar el reconocimiento de los gobiernos hacia aquellas empresas responsables socialmente, a través del suministro de incentivos tributarios o financieros a quienes demuestren acciones novedosas, exclusivas y benéficas para el medio ambiente, a la luz de externalidades positivas, que favorezcan el crecimiento económico y el desarrollo social del país y/o región.

Otro aspecto que requiere mayor análisis es que para poder desarrollar una adecuada gestión estratégica de la responsabilidad social se necesita un cambio de actitud de los implicados en este proceso. Es decir, que las acciones que se realicen estén acordes con los valores y principios de cada persona y de la empresa en particular. Que estén realmente dispuestas a asumir este rol tan importante y que la convertirá en protagonista principal de este proceso.

Es fundamental entonces, que las empresas gestionen y elaboren estrategias para poner en práctica actividades de responsabilidad social. Esto implica que deberá incluirse en su planeación estratégica, especialmente como parte de la visión que comprometa a todos los involucrados, tanto internos como externos. Además, es necesario recoger información sobre los retos a los que se enfrentarán las empresas al momento de ejecutar acciones socialmente responsables. En consecuencia, la responsabilidad social debe ser incluida de manera integral con la gestión de las mismas empresas, es decir, no es conveniente verla como una actividad marginal que en un momento dado puede serle benéfica.

Es importante que dentro de este proceso de gestionar la responsabilidad social, se valore la existencia de necesidades por satisfacer y oportunidades por aprovechar, bajo un marco de compromiso de todos los miembros de

las empresas. Como cualquier gestión empresarial, es necesario desarrollar un proceso que incluya secciones, métodos de aplicación, mecanismos de evaluación e instrumentos y medios de control.

Ante este proceso es básico que las estrategias que se apliquen sean concisas, claras y coherentes, acordes con un plan estratégico elaborado por las empresas. Dichas estrategias, precisamente, deben estar plenamente definidas y asociadas con los valores y principios de cada empresa.

Continuando con el proceso de gestión estratégica de la responsabilidad social, surge como herramienta esencial la comunicación al interior de las empresas, y la divulgación externa, la cual suministrará información a todos los grupos de interés relacionados que observan, en esta práctica, una forma de reconocimiento y aceptación a las acciones responsables que realicen. Pero, esto sólo funcionará si se integran la responsabilidad social con las estrategias de comunicación de las empresas involucradas.

Es importante que se establezcan objetivos y metas que quieran lograrse con la gestión y aplicación de la responsabilidad social, es decir, si lo que se pretende con ella guarda relación con los objetivos empresariales. Esto obliga que todos los administradores, de acuerdo a su nivel jerárquico, adquieran un compromiso real, que muestre que estas prácticas de actividades de responsabilidad forman parte de las acciones de un buen negocio. Además, este compromiso debe ser extensivo a sus empleados y stakeholders externos.

A nivel interno, se necesitan campañas de divulgación continuas para despertar el sentido y compromiso social, promoviendo campañas utilizadas formal e informalmente en el proceso de gestión de la empresa. A nivel externo, promover alianzas estratégicas con entidades comprometidas con la responsabilidad social, especialmente con el medio ambiente. En cuyo caso se recurrirá a la utilización de medios masivos de comunicación, de uso casi permanente por parte de la comunidad. Aunque esta comunicación debe ser constante y transparente pues será evaluada y corroborada por la misma comunidad.

Como parte de fundamental de la gestión que requiere la responsabilidad social, se encuentran una serie de herramientas claves para poner en práctica acciones adecuadas. Específicamente, se deben actualizar las herramientas con el fin de dar a conocer las prácticas que realizan y los resultados obtenidos. Con ello se pretende reconocimiento y aceptación ante la comunidad y sus stakeholders.

Además, es importante que las empresas, en las estrategias que establezca en sus procesos se integren plenamente a acciones sociales donde se muestre plenamente

el compromiso que realmente tienen, y no mostrarse como una acción meramente filantrópica y/o campaña benéfica para alguien en particular. Por lo tanto, dicha gestión debe cubrir un ámbito amplio que incluya, simultáneamente, la parte social y ambiental.

Sin embargo, para un adecuado seguimiento y monitoreo a la puesta en práctica de acciones socialmente responsables, se hace necesario elaborar indicadores de responsabilidad social que sirvan como herramienta de autoevaluación y medio básico que debe divulgarse por medios de comunicación que lleguen rápida y claramente a la comunidad.

Algo fundamental dentro de la gestión estratégica de la responsabilidad social para lograr mayor competitividad, es estar acorde con el comportamiento de la economía mundial. Por ejemplo, es claro que un avance significativo se encuentra en el establecimiento de redes que integran a diversas instituciones lucrativas y no lucrativas. De ahí que para la adecuada gestión de la responsabilidad social, se podrán desarrollar programas comunes dentro de la misma empresa y, entre la empresa y comunidad; empresa, instituciones gubernamentales y entidades privadas, ONG's, entre otras.

Debe tenerse en cuenta que para poder desarrollar estas acciones, se hace necesario incorporar a sus stakeholders, especialmente a personas capacitadas para gestionar eficientemente los distintos programas, planes, proyectos, pues requieren estrategias que garanticen la aplicabilidad de las acciones responsables.

Por lo tanto, la gestión de la responsabilidad social implica una nueva visión estratégica de la empresa que agregue a su objetivo de lograr rentabilidad, un adecuado compromiso con el medio ambiente y fuente generadora de desarrollo social. Todo esto en busca de lograr ser más competitivo dentro de un marco global.

Ante las alarmas sobre el daño al medio ambiente, el calentamiento global, la destrucción de la capa de ozono, entre otros, obliga a que las empresas asuman que la responsabilidad social es un medio estratégico fundamental, facilitadora de logros importantes, como el crecimiento y el bienestar social. Lo anterior conlleva a que la responsabilidad social sea vista como una herramienta motivadora, básica para realizar las cosas correctamente, bajo principios y valores sólidos.

5. MODELOS DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

A continuación se exponen dos modelos que están siendo utilizados por las empresas comprometidas con el de-

sarrollo del bienestar social, a través de las prácticas de acciones socialmente responsables. Uno es el balanced scorecard y el otro el modelo de la cadena de valor, apoyado en el diamante de Porter.

5.1. EL BALANCED SCORECARD

Hoy en día se recurre mucho al modelo Balanced Scorecard (BSC)¹², como herramienta de gestión y planificación estratégica de la responsabilidad social, básicamente se trata de un modelo que busca establecer estrategias para alcanzar una serie de objetivos, para lo cual se establecen indicadores que guían la acción de los integrantes de una empresa.

El Balance Scorecard, también conocido con el nombre de Cuadro de Mando Integral (CMI), utiliza elementos claves, como: los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño. Para que este modelo funcione es necesario concretar la visión de la empresa, que debe traducirse en objetivos estratégicos estrechamente relacionados, lo que a su vez facilitará su entendimiento y divulgación.

Aunque debe tenerse como referencia que el modelo BSC es todavía incipiente, lo cual implica tiempo y recursos debido a que se necesita un adecuado proceso de implementación dentro de la empresa. La importancia y cobertura del modelo es que puede ser utilizado por cualquier tipo de empresa.

Ante la importancia que puede tener el modelo BSC, es necesario considerar una serie de elementos que son esenciales para aquellas empresas que implementen prácticas de responsabilidad social. Se parte de la idea de ser un proceso, que no es sencillo, pues requiere de una serie de fases que incluye la necesidad que tiene la empresa de aplicar el modelo, que no debe ser igual al que implementa cualquier otra. Su establecimiento dependerá de las condiciones, características y prioridades de cada empresa.

Según el modelo, la responsabilidad social debe reflejarse claramente en la misión, visión y valores de la empresa. Es decir, en la definición de la misión, visión y valores debe estar de forma explícita el compromiso para desarrollar prácticas socialmente responsables, lo cual orientaría, a largo plazo, las actividades que se deben realizar. En cuyo caso permitirá establecer estrategias adecuadas, que orientarán las acciones a seguir según el modelo.

Seguidamente se procede a elaborar los mapas estratégicos, que no es más que el conjunto de objetivos interconectados a través de relaciones coherentes, los cuales permitirán identificar y comprender que entre los objetivos a alcanzar existe coherencia lo que facilitará la interpretación de lo que persigue la empresa en materia de responsabilidad social. Como ventaja de esta fase se encuentra que agrupa y prioriza los objetivos, resaltando la importancia que tiene cada uno.

Adicionalmente, los mapas brindan la oportunidad de definir hacia donde se orienta la responsabilidad social, en cuyo caso se definen las acciones a seguir y que cubra la parte interna y externa de los stakeholders de la empresa. La idea es que todos los miembros de la empresa estén comprometidos y la parte ambiental, ecológica y comunidad en general se vinculen a este proceso. Aunque se recomienda definir un horizonte específico, manejable y posible de lograr.

A continuación se deben elaborar indicadores y sus respectivas metas. Los indicadores tienen como razón de ser buscar la medición de los objetivos estratégicos. Algo clave es que no debe existir un solo indicador, pues no existe un solo objetivo estratégico, por lo que cada indicador debe contar con una meta a lograr, que deben ser alcanzables.

Otro aspecto fundamental es la asignación a cada objetivo estratégico e indicador de un responsable que monitoree y controle su ejecución. Además, implica la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo las acciones. Dichos recursos debe incluir un presupuesto especial que establezca las prioridades en materia de responsabilidad social. Esto incluye detallar las obligaciones y rol que cada integrante deberá cumplir.

Además, se necesita que lo que se pretenda hacer a través del modelo BSC, se sustente en un liderazgo que deberá asumir la empresa a todos los niveles, especialmente los altos directivos, quienes deberán utilizar sistemas de comunicación adecuados, apoyados en un lenguaje claro, común y sencillo, que pueda ser comprendido e interpretado por todos. Es decir, implica que el modelo BSC deberá ser lo más sencillo posible buscando la participación, sino de todos, de la mayoría de los comprometidos con las actividades responsables. Incluso se sugiere fomentar el trabajo en equipo, lógicamente con la presencia de un líder capaz de orientar, diseñar y ejecutar estrategias coherentes con los objetivos estratégicos.

¹² FERNÁNDEZ Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Publicado en la revista A Fondo. Revista de Antiguos Alumnos. Marzo de 2001.

Pero, en estos momentos el uso del modelo BSC para la gestión estratégica de la responsabilidad social, presenta inconvenientes o posiciones polémicas debido a que se cree que sólo puede ser aplicado por un pequeño número de empresas. Algunas, que han aplicado el modelo, lo han hecho como alternativa para ser reconocida ante sus stakeholders y comunidad en general. Consecuencia de esta situación: son escasas las empresas que han aprovechado el modelo BSC como generadora de ventajas competitivas.

Como razones que justifican lo limitado de su utilización, puede mencionarse que algunas empresas continúan orientadas exclusivamente al logro de beneficios, dejando al margen la importancia de realizar prácticas socialmente responsables, que sean reconocidas y aceptadas por la sociedad, brindando confianza, aceptación y transparencia en lo que realicen las empresas. Por lo tanto, las empresas no consideran que la responsabilidad social requiera de una gestión estratégica.

El modelo BSC permite implementar líneas sociales y ambientales que integran las regulaciones, las entidades gubernamentales y privadas, ONG,s y comunidad en general. Una línea estratégica facilita el equilibrio y razón de ser de cada objetivo interno y externo de forma estrecha con la responsabilidad social.

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA CADENA DE VALOR¹³

Otro modelo muy importante es el relacionado con la cadena de valor, bajo los parámetros de Porter, que debe mirarse como la creación de valor económico, social y ambiental la sociedad. Precisamente se trata de establecer la responsabilidad social como un proceso de gestión estratégica, completo e integral que incluya todas las áreas de la empresa. Porter plantea un modelo que se sustenta en unas actividades primarias y otras de apoyo, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 1. Modelo de la Cadena de Valor



Fuente: Adaptación de Porter, M. & Kramer, M. (2006); “Strategy and Society”.

Teniendo en cuenta este esquema de Porter, se proponen a continuación una serie de elementos y principios, que se

basan en el Sistema de Gestión SGE 21 desarrollado por Forética (España) en su versión 2008.

¹³ Caló Mónica y Pérez Cristian. Competitividad, Cuidado Ambiental y Desarrollo Social: Claves de la Gestión Ética y Responsable de los Negocios. Consultada en: www.foretica.org.ar, el 16 de noviembre 2010

Cuadro No. 1. Posibilidades de intervención en las Actividades de Apoyo

Elementos	Principios de RSE (Según Norma SGE 21)
Infraestructura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la legislación y normativa • Gobierno Corporativo • Relaciones con inversores • Políticas anticorrupción • Código de Ética/Conducta • Transparencia y Diálogo con grupos de interés • Política de RSE • Cooperaciones y alianzas
Gestión de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de igualdad y no discriminación • Gestión de riesgos laborales y salud ocupacional • Gestión de la diversidad • Balance vida personal, laboral y familiar • Capacitación y fomento de la empleabilidad • Criterios de reestructuración responsable • Seguimiento del clima laboral y Gestión de conflictos
Desarrollo de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso continuo con I + D + i • Criterios de Innovación Responsable • Seguridad y transparencia en la información
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión responsable de recursos • Prevención de la contaminación • Programa de Gestión Ambiental • Estrategias frente al Cambio Climático • Plan de Riesgo • Criterios de Compras Responsables • Contaminación Ambiental • Fomentos de buenas prácticas (Efecto polinización)

Cuadro No. 2. Posibilidades de intervención en las Actividades Primarias

Elementos	Principios de RSE (Según Norma SGE 21)
Logística de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de la contaminación • Programa de Gestión Ambiental • Estrategias frente al Cambio Climático • Plan de Riesgo • Criterios de Compras Responsables • Contaminación Ambiental • Fomentos de buenas prácticas (Efecto polinización)
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión responsable de recursos • Gestión de riesgos laborales y salud ocupacional • Prevención de la contaminación • Estrategias frente al Cambio Climático • Plan de Riesgo • Compromiso continuo con I + D + i • Criterios de Innovación Responsable
Logística de Salida	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de la contaminación • Programa de Gestión Ambiental • Estrategias frente al Cambio Climático • Plan de Riesgo • Contaminación Ambiental
Marketing & Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de Innovación Responsable • Principios de calidad (Quality management) • Fomentos de buenas prácticas en relaciones comerciales • Seguridad del producto o servicios • Accesibilidad • Principios de Publicidad Responsable
Servicios Posventa	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad y logística inversa • Principios de calidad (Quality management) • Actividades Primarias • Seguridad y transparencia en la información

RSE Y DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD: REVISIÓN DESDE AFUERA HACIA ADENTRO

Ante estas ideas de aplicación de una gestión estratégica de la responsabilidad social, es importante analizar la forma en que se pueden realizar prácticas específicas que podrían permitir mayores niveles de competitividad. Por lo tanto, estas prácticas deberían orientarse inicialmente a resolver problemas del entorno externo considerados básicos para cada persona, buscando brindarle mayor bienestar y calidad de vida.

Lo que se pretende es que pueda romperse con la concepción tradicional de que las empresas buscan siempre la maximización del beneficio, y que por ello le es imposible desarrollar acciones sociales y ambientales. Sin embargo, hoy el mundo de los negocios les exige a las empresas ser protagonistas principales para generar bienestar social a través de las prácticas de responsabilidad social. Debe resaltarse que lo que hagan las empresas en este campo implica un compromiso enorme, pero debe hacerlo voluntariamente porque no está obligada a hacerlo.

Una limitante importante es que no podemos esperar que las empresas entren a resolver todos los problemas sociales. Su rol en las prácticas de responsabilidad social es un aporte para retribuir a dicha sociedad la aceptación que tiene por los bienes y servicios que brindan y por las relaciones con todos sus stakeholders.

Sin embargo, lo que sí es claro y evidente es que la responsabilidad social necesita de una gestión eficiente. Debe ser así porque, según el esquema planteado, es un

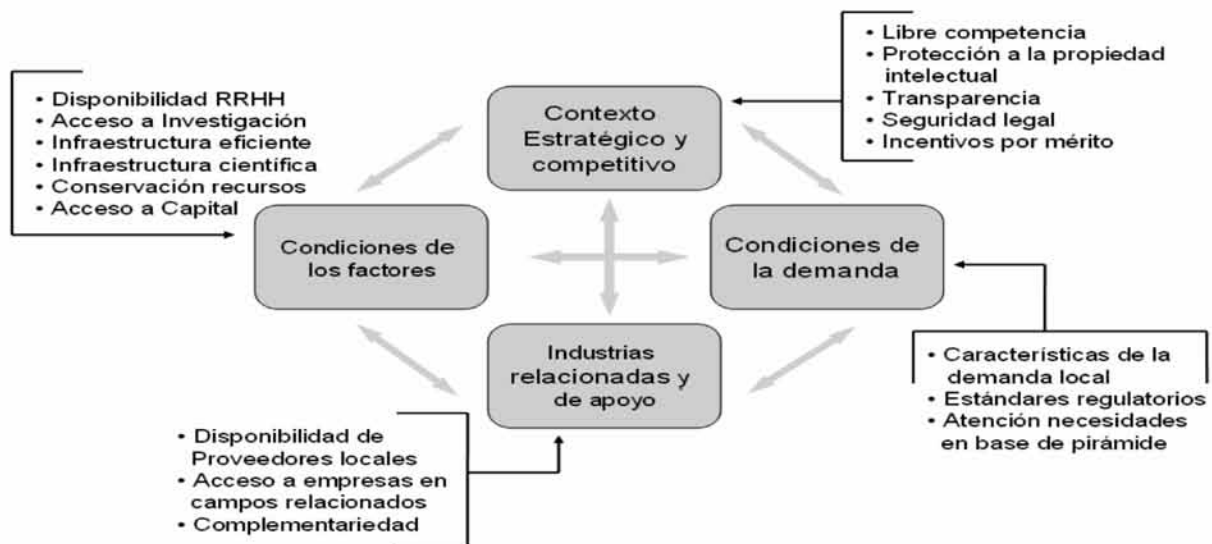
proceso, y como proceso debe integrar a toda la empresa, no precisamente como actividades independientes o de aprovechar una oportunidad aislada y al azar, sino como actividades que han resultado de un proceso de gestión coherente con los objetivos planteados, es decir, el proceso debe ser parte de la planeación estratégica de las empresas.

En el desarrollo de establecimiento de un proceso de gestión de la responsabilidad social, se necesitan herramientas que faciliten los diferentes pasos de implementación de dicho proceso. Una de esas herramientas es el denominado Diamante de Competitividad, expuesto por Porter, cuyo fundamento radica en que permite desarrollar un análisis externo.

En el diamante de competitividad se enmarcan cuatro áreas fundamentales, el cual engloba el entorno competitivo en el que se desenvuelven las empresas. En las Condiciones de los factores, se describen los recursos con que cuenta la empresa. Incluye recursos normales y recursos catalogados como especializados, que a la larga son los que les brindará a la empresa la posibilidad de desarrollar y generar ventajas competitivas.

En lo que corresponde al Contexto estratégico y competitivo, se destacan específicamente las condiciones en que interactúan las empresas que son competencia. Seguidamente se tienen las condiciones de la demanda, donde se determina cuál es la demanda y los factores determinantes de ella, de tal forma que puedan definirse con claridad qué satisfacer, cómo cubrir sus necesidades y cómo podrá hacerlo.

Gráfica No. 2. Diamante de competitividad de Porter



Fuente: Módulo RSE - MBA UCA, adaptado de Porter, M. & Kramer, M. (2006); “Strategy and Society”.

Como parte del diamante aparecen las Industrias relacionadas y servicios de apoyo, que debe convertirse en facilitadora para contar con proveedores adecuados, relacionarse con empresas que puedan brindar apoyo y que cubran diferentes campos. El objetivo es que pueda facilitarse la transferencia de innovación y tecnología, fundamental para que este proceso funcione.

El diamante de competitividad muestra que desde el interior de las empresas puede proyectarse el desarrollo de una gestión estratégica orientada, simultáneamente, a la responsabilidad social. La razón se encuentra en que debe partirse de cada área, es decir, debe cubrir todos los estamentos y miembros de la empresa, donde cada quien puede y debe ser partícipe de la puesta en práctica de acciones responsables.

De acuerdo a este modelo, la responsabilidad social se da al interior y exterior de las empresas, dando a entender que las actividades que se realicen parten de una adecuada planeación, sobre todo a largo plazo, que concientice a cada uno de sus miembros de la importancia de ejecutar acciones sociales, que se iniciarán con la simple atención a un cliente, los bienes y servicios que se les brinde, la atención posventa y el seguimiento que se les haga, hasta las acciones que beneficien a ese mismo trabajador, a sus familiares y compañeros. Además, estas acciones modifican su forma de actuar al apoyarse en valores y principios éticos, que deberán reflejarse en la parte externa al influir directamente en el entorno económico, social, ambiental y ecológico.

Significa que no puede existir una separación entre las prácticas de responsabilidad social interna y externa de las empresas. La razón es que se constituye en un proceso que se apoya en dirigentes y personal comprometidos, líderes, innovadores y decididos a lograr reconocimiento social por la puesta en marcha de acciones que generan bienestar a la comunidad. Debe ser así, debido a que si se proyecta exclusivamente a la parte externa parecerían actividades filantrópicas y oportunistas, donde aprovechan la situación promocionar campañas de donaciones y regalos de acuerdo a un suceso especial por ejemplo, una catástrofe climática. En este caso aparta la responsabilidad social interna, en especial a sus empleados, y se orientan a buscar la satisfacción de sus dueños o accionistas.

Si sólo se limita a la responsabilidad social interna, tratará de maximizar las utilidades de los accionistas y propietarios, puede crear un buen ambiente de trabajo para los empleados, pero no alcanza el reconocimiento de sus stakeholders y de la comunidad en general. Por lo tanto, la responsabilidad social es una exigencia total, donde se comprometa a los grupos de interés que tienen relación con las empresas. Inclusive, sería un indicador importante para evaluar el aporte social de cada una de ellas.

CONCLUSIÓN

De los anteriores planteamientos se puede deducir que la responsabilidad social empresarial no puede verse como una simple acción marginal y complementaria de las acciones propias de una empresa, como puede ser el logro de beneficios monetarios. Por el contrario, obliga a que la responsabilidad social sea reconocida como un nuevo paradigma que exige una gestión estratégica, que debe ser generadora de ventaja competitiva.

Ante todo, la responsabilidad social es un compromiso de todos los miembros de una empresa, resultado de una gestión que requiere de estrategias diseñadas, lideradas y monitoreadas por los directivos. Esto incluye en ir más allá de una acción momentánea, debe considerar la presencia de programas y políticas que brinden seguridad y confianza a la empresa, debido a que durante este proceso se presentarán cambios, ajustes y transformaciones en la cultura y clima de la empresa, lo que obliga a incluir a todos sus miembros de manera voluntaria, apoyados en valores y principios éticos.

Esto implica que la empresa socialmente responsable no sólo está en capacidad de suministrar bienes y/o servicios de calidad, sino que incluye un gran valor agregado que se refleja en el aporte que hace a sus stakeholders, comunidad y medio ambiente, es decir, considera la mejoría en el bienestar y calidad de vida de la sociedad. En este caso, la empresa debe tener en cuenta que del resultado de estas prácticas contribuye a su propio desarrollo. De ahí, que la responsabilidad social no puede dejarse al libre albedrío de alguien, para poder funcionar se hace necesario una adecuada gestión estratégica.

La gestión de la responsabilidad social debe buscar como objetivo principal que los miembros de la empresa la consideren parte del día a día dentro de sus actividades, fundamentalmente porque tiene en cuenta que es un proceso que involucra políticas, programas y acciones particulares, que deben estar registradas en la planeación estratégica de la empresa, específicamente en la misión y visión.

La gestión de la responsabilidad social puede ser generadora de ventajas competitivas, precisamente iniciando un proceso en el cual la empresa integre prácticas responsables en su misión y visión, que exige acciones concretas, especialmente que contribuya a la solución problemas sociales y de su comunidad. Estas ventajas permitirá la diferenciación de la empresa de las demás, porque facilita que sea más eficiente en el manejo de sus recursos y procesos, que a su vez logran un mayor crecimiento debido a la reducción de sus costos, siendo especialmente atractivas en el mercado donde interactúa.

Si se mira por el lado del entorno internacional es importante resaltar que la responsabilidad social se puede

convertir en un alternativa para ser competitivos, debido a que las empresas se ven obligadas a participar con productos y servicios que respeten el medio ambiente y no destruyan el sistema ecológico. Es decir, no es suficiente ser responsables socialmente internamente, sino que el mundo globalizado exige que estas prácticas se hagan extensivas al ámbito internacional.

En consecuencia, la responsabilidad social debe mirarse bajo el precepto de requerir una gestión estratégica orientada a la búsqueda de ventajas competitivas. Esto implica la necesidad de un diseño que tenga como eje central establecerlo en la misión de las empresas, de tal manera que sean tan importantes los aspectos económicos como los sociales, a través de lograr la eficiencia y eficacia de sus recursos.

Esto significa que se necesitan estrategias que faciliten el camino para el logro de objetivos y ventajas competitivas. Por lo tanto, dichas estrategias deben enfocarse a generar valor agregado, que incluye valor económico y valor social. Hoy en día se cree que estas prácticas sólo la pueden hacer las grandes empresas, pero, no es así, las herramientas planteadas pueden ser utilizadas por todas las empresas que reconozcan el rol importante que tienen con la sociedad.

Por lo tanto, el reto está planteado: se requiere de una inclusión seria y profunda de que las acciones y actividades propias de las empresas, deben contar con una gestión estratégica de la responsabilidad social, que las guíe y oriente hacia el logro de un reconocimiento ante la sociedad de que están comprometidas con lo social, el cuidado ambiental y ecológico.

De acuerdo a estos criterios, quienes gestionen estas prácticas sociales deberán consultar y apoyarse en la literatura especializada existente y hacer benchmarking con aquellas empresas líderes en el desarrollo de acciones beneficiosas para sus stakeholders. Esta gestión trae consigo alcanzar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos con el fin de generar ventajas competitivas, que a su vez en beneficios para las empresas y para la sociedad en general.

Es claro que esta gestión deberá recurrir a un monitoreo o control de las herramientas que se utilicen para desarrollar prácticas socialmente responsables, por lo que se necesitan directivos y personal comprometido totalmente, bajo principios y valores éticos sólidos, con sus stakeholders y sociedad en general.

REFERENCIAS

Instituto Argentino de RSE. “Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial”. Consultado en: <http://>

www.empresasostenible.info/updocu/Definiciones_IAR-SE.pdf, el 05-09-2010

Núñez, Georgina. La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Serie medio ambiente y desarrollo, Naciones Unidas – Cepal. Santiago de Chile, diciembre de 2003. P. 7. Citado en: Responsabilidad Social Empresarial del Sector financiero en Colombia (con énfasis en el sector bancario). Daniel Matiz Pinilla y otros. Pontificia universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas. Derecho. Bogotá D.C. 2006.

Román, Castaño, Yaqueline y otros. Responsabilidad social y balance social en organizaciones colombianas. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia, 2008, p. 41

La Responsabilidad Social Empresarial: Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno, pág. 3. Consultado en: www.cedis.org.

Responsabilidad Social. Consultado en: http://www.risolidaria.tdata.cl/Portada/Dirseccion/Home_Tercer_Sector.asp?id=357&dir=Responsabilidad_Social_TS, el 10-10-2010

Responsabilidad Social Empresarial, Empresa Salvadoreña para la Responsabilidad Social. Consultado en: www.fundemas.org. El 15-10- 2010.

Fernández, R. y Martínez-Campillo A. Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial. Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Georgetown University 2008 Vol. 2 Num. 2 ISSN: 1988-7116.

Fernández, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Publicado en la revista A Fondo. Revista de Antiguos Alumnos. Marzo de 2001.

Fernández Gago, Roberto y Martínez –Campillo, Almudena. Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial. Georgetown University 2008 Vol. 2 Num. 2 ISSN: 1988-7116.

López Viñegla, Alfonso y Llena Macarulla, Fernando. La incorporación de la responsabilidad social corporativa en la gestión estratégica a través del balanced scorecard. Revista. AECA, Madrid.

Caló, Mónica y Pérez, Cristian. Competitividad, Cuidado Ambiental y Desarrollo Social: Claves de la Gestión Ética y Responsable de los Negocios. Consultado en: www.foretica.org.ar el 11-11-2010.