

# Visión estratégica de la responsabilidad social empresarial

## Strategic vision corporate social responsibility

### Resumen

La Responsabilidad Social en las organizaciones surge como una orientación de actividades individuales y colectivas, permitiendo a todos igualdad de oportunidades para desarrollar sus capacidades y apoyando la eliminación de los obstáculos estructurales de carácter económico y social, así como los culturales y políticos que afectan o impiden su desarrollo. El objetivo del presente trabajo estuvo orientado en analizar la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia dentro del proceso de dirección de la organización. Para ello se llevó a cabo una investigación estrictamente de tipo documental con diseño bibliográfico. Como resultado del análisis se concluye que el argumento de la Responsabilidad Social Empresarial se basa en la cuestión moral y ética con prescindencia del aspecto económico, hoy más que nunca se perfila como herramienta de transformación, pero cuando es examinada desde el punto de vista estratégico, presenta serias disyuntivas sobre la conveniencia o no en su aplicación, motivado a que existe resistencia en los altos directivos a valorar resultados a largo plazo que impliquen inversión social.

**Palabras clave:** Estrategia, responsabilidad social, empresa.

### Abstract

Social Responsibility in organizations emerges as an orientation of individual and collective activities, allowing everyone equal opportunities to develop their skills and supporting the elimination of structural obstacles to economic and social as well as cultural and political factors that affect or impede development. The aim of this study was aimed at analyzing corporate social responsibility as a strategy within the management process of the organization. It was carried out an investigation strictly documentary with bibliographical design. As a result of the analysis concludes that the argument of Corporate Social Responsibility is based on the moral and ethical issue regardless of the economic aspect, today more than ever is emerging as a tool for transformation, but when examined from a strategic point of view, presents serious dilemmas on whether or not its application, there is resistance motivated in senior management to evaluate long-term results involving social investment.

**Keywords:** Strategy, social responsibility, company.



**Milagros Villasmil Molero**  
Contador Público, Doctora en Ciencias Gerenciales, PhD  
en Gerencia Pública y Gobierno, Docente Investigador JLC  
Universidad Libre Seccional Barranquilla. Correo electrónico:  
mvillasmil@unilibrebaq.edu.co

**Recibido:**  
3 de junio de 2015  
**Aceptado:**  
6 de septiembre de 2015



## Introducción

La Responsabilidad Social de las empresas para los pensadores liberales es cumplir con su función de crear riqueza y revertirla. Esta tesis sostiene que la empresa es una institución social con responsabilidades propias y productora de beneficio económico, que genera impacto social en la medida que ofrece bienes y empleo, elementos suficientes para calificar a una empresa como socialmente responsable.

La categoría Responsabilidad Social Empresarial ha evolucionado de lo interno hacia lo externo con el correr de los años, dada la amplitud e incorporación de nuevos contenidos que tratan de definir su concepción. Cualquier empresa de hoy es socialmente más responsable que ayer con solo respetar la ley. Antes, el concepto se refería esencialmente a los aspectos laborales de la empresa así como de su contribución con la comunidad; luego se fue incorporando el ambiente y nuevos públicos objeto de una actuación socialmente responsable.

La adopción de criterios de Responsabilidad Social en la gestión de las organizaciones entraña la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social, medioambiental y la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados. Por ello, se ha dicho que la Responsabilidad Social constituye un elemento integrante de la estrategia empresarial. Asimismo, se ha entendido a la Responsabilidad Social Empresarial como una estrategia con doble propósito: logra éxito comercial aplicando valores éticos, al tiempo que respeta a las personas, a la comunidad y a la sociedad.

Sin embargo, convencidos los líderes de la empresa de gerenciar con criterios de Responsabilidad Social incorporándola en el diseño, implantación, operacionalización y evaluación de la estrategia global de la organización, pudiera generar el logro de ventajas competitivas de tipo estructural, y por consecuencia vivenciar un comportamiento ético, sostenible, respetuoso con la sociedad y el medioambiente más allá del mero cumplimiento de obligaciones legales, experiencia corporativa que pudiera incentivar el mejoramiento continuo de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial atendiendo con satisfacción a los beneficios de los grupos de interés.

Así, la Responsabilidad Social hoy más que nunca se perfila como herramientas de transformación hacia el éxito por representar tanto lo que deben hacer las organizaciones como lo que se quiere en términos futuristas y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones como reto impostergable en un ambiente globalizado.

Con base a este planteamiento es que se desarrolla el presente trabajo orientado a analizar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como estrategia dentro del proceso de dirección de la organización. Para ello, se estructura la investigación en cuatro partes:

1. Destinada al estudio conjunto de la estrategia empresarial y la Responsabilidad Social.
2. Profundiza la naturaleza estratégica de la Responsabilidad Social.
3. Aborda el punto relativo a las dimensiones estratégicas de la Responsabilidad Social que ofrece un análisis práctico sobre las fases de implementación de la Responsabilidad Social como estrategia empresarial.
4. Se exponen modelos estratégicos de medición de gestión y modelos de fortalecimiento institucional desde la perspectiva de la Responsabilidad Social. Por último, con base a las cuatro partes, se establecen algunas consideraciones finales sobre la temática desarrollada.

## Fundamentación Teórica

### 1. Estrategia Empresarial y Responsabilidad Social

Dados los muchos retos y oportunidades existentes en el mercado global, los actuales directivos deben hacer algo más que establecer estrategias a largo plazo y esperar a que ocurra lo mejor. De ahí que a veces surge la pregunta: ¿Cómo y por qué algunas empresas superan a otras? Así el desafío de los directivos radica en decidir estrategias que proporcionen ventajas sostenibles a lo largo del tiempo.

El concepto de estrategia ha sido definido por Mintzberg et Al. (1997) como una posición; es decir, como un medio para ubicar a una organización en un ambiente. Asimismo, define la estrategia como una perspectiva, cuyo contenido no solo consiste en



una posición elegida, sino también en un modo peculiar de percibir el mundo.

De esta concepción de la estrategia expuesta por el autor, se entiende que la estrategia es pensada desde el entorno de la organización, el cual puede ser interno o externo, y es, en esos dos ámbitos en donde precisamente se desenvuelve la Responsabilidad Social Empresarial. Con ello se quiere significar que las empresas tienen que evaluar sus ambientes, tales como: ambiente político, económico, sociocultural y tecnológico.

En este orden de ideas, no se puede dejar de mencionar que fue Porter (1980) quien elaboró un modelo para analizar el entorno industrial de una empresa, el cual se conoce con diversos nombres, entre ellos, el Modelo de la Estrategia Competitiva y el Modelo de las Cinco Fuerzas. Según Porter (1980), "Las fuerzas de la competencia dan forma a la estrategia".

Para Porter (1980) la estrategia competitiva es la estrategia de la unidad del negocio y la estrategia corporativa es la estrategia de la compañía en su conjunto. La estrategia competitiva se ocupa en cómo generar una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que compite una compañía: La estrategia corporativa tiene que ver con dos preguntas distintas: ¿en qué negocios debe competir la compañía? y ¿cómo es que la oficina corporativa debe manejar las diversas unidades de negocio?

A su vez, las ventajas competitivas según Aceves (2004) son:

*Las capacidades fundamentales que colocan a una organización por encima de las demás, es aquello que la empresa hace mucho mejor que las compañías rivales, por lo que presenta una fuerza para competir y una experiencia especializada que los competidores no pueden igualar.*

De aquí surge un principio fundamental para la dirección estratégica: Una estrategia de negocios es poderosa si produce una ventaja competitiva importante y duradera; es débil, si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva.

A este respecto, Aceves (2004) explica que las ven-

tajas competitivas son de dos tipos: estructurales y funcionales. Las estructurales tienen que ver con las condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas. Y las ventajas funcionales son las que tienen que adquirirse como la imagen, la marca, avance tecnológico, productividad y calidad.

En opinión de la autora, es evidente en esta clasificación de las ventajas competitivas, que se toma en cuenta el entorno que rodea a la organización, considerando el elemento social, medio ambiental, político y económico; lo que quiere decir, que en el marco del diseño e implantación de una estrategia no puede ser desarrollada en forma aislada. De allí que más allá de considerar solo el elemento productivo y la obtención de ganancias para los accionistas, se debe trascender al mundo complejo.

El tema de la estrategia en la organización, más concretamente en el diseño de la estrategia dentro del proceso estratégico de la organización, entre las premisas que sirven de punto de partida para el referido diseño, consiste en tomar en cuenta las fuerzas, las debilidades, las oportunidades, amenazas, los valores y las responsabilidades inherentes a la situación, para así crear una estrategia que se ciña a ella.

Por ello Mintzberg et Al. (1997), hacen un análisis de las corrientes descriptivas del pensamiento referente al proceso estratégico, la cual plantea la interrogante: ¿Cómo se forma, en realidad, la estrategia en las organizaciones?, y hace énfasis en la corriente cultural sugiriendo que la creación de estrategias es un proceso de conducta colectiva, que tiene sus raíces en las creencias que comparten los miembros de la organización; es decir, se fundamentan en las normas y valores de sus miembros.

Entonces, si una organización puede manejar su relación con la sociedad y con otros aspectos de su vida institucional, adquirirá responsabilidades con la sociedad. Este es el punto medular de la estrategia y su relación con la ética. Al respecto, Mintzberg et Al. (1997) exponen el argumento basado en que si la empresa tiene gerentes responsables, no hay motivo para ser nacionalizada, democratizada, reglamentada ni presionada. Es posible confiar en que los líderes de la empresa prestarán atención a las metas



sociales. Sin embargo, hay quienes han criticado esta doctrina, diciendo que es pura retórica.

Desde otra perspectiva, afirma De La Fuente (1998) que a las empresas no se les exigiría más responsabilidades si se les reconociera las que ya realizan, por el solo hecho de cumplir eficientemente su actividad y obtener beneficios. Solo cuando la empresa logre obtener mayores ganancias tendrá la posibilidad para desempeñar cualquier otra función social. Por ello, advierte que exigir a la empresa la realización de acciones de responsabilidad social, adicionales a su función de producir, puede ser contraproducente, ya que se convertiría en un peso que comprometa su eficacia y capacidad competitiva.

Es evidente que el autor asocia el concepto de Responsabilidad Social a la idea de la voluntariedad, por lo cual enfatiza que la función de la empresa es producir y la función del Estado es distribuir, sin tener derecho a utilizar el dinero de las empresas y sus accionistas para repartirlo. Insiste en que la responsabilidad de lo social incumbe al Estado, y que solo se justifica utilizar estos mecanismos de reglamentar las prácticas de responsabilidad social cuando exista crisis económica.

Al tomarse en consideración las ideas de Mintzberg y otros (1997) en contraposición a las del autor De La Fuente (1998), se infiere que el primero hace un reconocimiento sobre la existencia de la responsabilidad de la empresa con respecto a la sociedad, solo por el hecho de estar inmerso en ella; y el segundo, rechaza a la Responsabilidad Social como función de las empresas; y solo coinciden en que es el elemento "voluntariedad" el que debe marcar la pauta de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial; argumentaciones bien propuestas que generan toda una interesante discusión doctrinal.

Con base a lo anterior, se considera que la cuestión estratégica clave en el ámbito de las organizaciones es la posición ética que toma respecto a sus obligaciones con los *stakeholders*. Para Johnson y Scholes (2001), la posición ética es el grado en que una organización podrá cumplir con creces sus obligaciones mínimas respecto a sus *stakeholders*.

En opinión de Johnson y Scholes (2001) existen cua-

tro posibles posiciones éticas: intereses de los accionistas a corto plazo, intereses de los accionistas a largo plazo, obligaciones con múltiples *stakeholders*, y modelador de la sociedad. En todo caso, sea cual sea la posición ética que adopta una organización será una parte de la estratégica empresarial. Estratégicamente, esta posición ética ayuda a la compañía a decidir qué tipo de empresa quiere ser, así como a determinar cómo tiene que intentar alcanzar sus metas y cómo se relaciona con sus diversos *stakeholders*.

En síntesis, de todas estas argumentaciones se puede inferir claramente que el rasgo de la responsabilidad está inmerso en el pensamiento estratégico, notándose la tendencia hacia la toma de conciencia no solo a nivel individual sino a nivel de la globalidad, pero visto como la necesidad de analizar el entorno (interno y externo) de la organización a fin de poder alinear la empresa en función de las necesidades cambiantes, recursos escasos, innovación y cambios tecnológicos, concepción que debe ser superada a través del estudio profundo de la responsabilidad social como parte de la dirección estratégica de la organización.

## **Naturaleza estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa.**

### **La Matriz de la Virtud**

Antes de analizar la naturaleza estratégica de la Responsabilidad Social, resulta pertinente ahondar en su significado, bajo la óptica de diversos estudiosos de la materia.

Para Wolpentesta (2009) la Responsabilidad Social es:

La actuación empresarial orientada hacia la RSE se tiene como un hecho que dirigir y gestionar en forma socialmente responsable, supone ir más allá de las obligaciones legales, contractuales y reglamentarias. La RSE implica que en la actuación deberán considerarse valoraciones éticas, morales, sociales y medio-ambientales, propias de una forma particular de pertenencia a una comunidad: la ciudadanía empresarial (p. 35).

Esta definición contiene el elemento ético y moral,



lo cual lleva a preguntarse, ¿por qué un empresario aceptaría cumplir con obligaciones legales referidas a la responsabilidad social? ¿Cómo es que las empresas dejan de ser agentes esencialmente económicos para introducirse a una dimensión social y ética en su gestión?

En este mismo orden de ideas De la Cuesta (2004) señala que desde el punto de vista moral, las organizaciones y empresas económicas tienen un papel social que jugar en la sociedad, debido a que en estos momentos es de relevancia extraordinaria por el impacto social y medioambiental de sus actuaciones. Insiste la autora en que ya no se reclama solo la ética individual de las personas que componen la organización sino que ven la organización en sí como un ente con responsabilidad propia; de allí, el argumento a favor de la Responsabilidad Social, es pues un argumento moral que no entra a analizar los beneficios económicos que pudieran obtener las empresas.

Por ello, De la Cuesta y Valor (2003) define muy ampliamente la Responsabilidad Social Corporativa como:

Un conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. La gestión de la Responsabilidad Social supone el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores (p.7).

Con una concepción crítica Pizzolante (2009), sostiene que la Responsabilidad Social no es una actuación frente a terceros; es una actuación frente a primeros y segundos, donde el primero es la conciencia del individuo, y el segundo es la conciencia colectiva de las personas que forman parte de la organización. La Responsabilidad Social de una

empresa es generar bienestar; y eso pasa por las siguientes razones: cómo se remunera a su personal; cómo se comunica internamente; cómo se vincula con sus proveedores; cómo se maneja con sus accionistas minoritarios; cuál es la política de decisión de la junta directiva.

Pero frente a este enfoque moral y ético, se ha visto la Responsabilidad Social fundamentalmente desde el punto de vista de la “cuestión de negocios”, considerándose como una estrategia de negocio, de modo tal que se ha concebido a la Responsabilidad Social Empresarial como buena para los intereses de los accionistas a la vez que lo es para la sociedad. No se trata de un juego de suma cero, sino de ganar-ganar. También se produce el denominado “*Firstmover advantage*”, el cual consiste en que yendo más allá de las obligaciones legales, realiza una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa pro-activa, viéndose beneficiado a largo plazo al situarse en una posición competitiva en el mercado. (De la Cuesta, 2004).

Bajo esta perspectiva, ya no es nueva la idea de que la Responsabilidad Social podría tener una connotación estratégica dentro del proceso de dirección estratégica de la organización. Por ello, Fernández (2005) indica que la asunción de responsabilidad social por parte de la empresa en la gran mayoría de los casos tiene más que ver con la consecución de sus fines estratégicos que con el altruismo o cuestiones morales.

Por otra parte, Lantos, (2001), citado por Fernández (2005), es del criterio que mientras comportarse de una forma socialmente responsable a menudo conlleva sacrificios a corto plazo, también con frecuencia origina ganancias en el largo plazo. Esta visión de la Responsabilidad Social Corporativa puede considerarse compatible con el punto de vista neoclásico puesto que al final el objetivo a alcanzar se traduce, aunque sea indirectamente, en un beneficio económico.

Visto de esta forma, para algunos dicho enfoque es demasiado interesado ya que los compromisos sociales por encima de lo establecido en la costumbre y la ley no debieran en ningún caso verse manchados por intereses económicos. A este respecto, re-

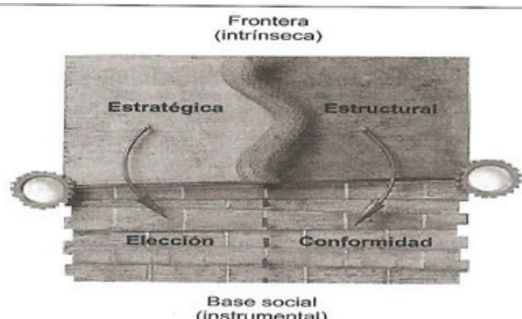


flexiona Porter y Kramer (2003), considerando que de acogerse a este criterio, ello supondría que las empresas están renunciando a grandes oportunidades de crear un mayor valor para la sociedad y para sí mismas. Al mismo tiempo considera que tal vez esta conciencia de que se está actuando en interés de los demás pero también en el suyo propio, sea lo necesario para conseguir un compromiso más decidido y generalizado dirigido a resolver de forma real parte de los graves problemas de la humanidad.

Bajo todas estas consideraciones expuestas sobre la definición de Responsabilidad Social, se entiende que su base se encuentra en la ética de la organización; pero al mismo tiempo tiene una connotación estratégica para la organización que la pone en práctica; no obstante, este aspecto no ha sido abordado tan ampliamente por los estudiosos del proceso estratégico, por lo que constituye un valioso aporte el análisis de la Matriz de la Virtud de Martín (2002) para comprender la naturaleza estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial, tal y como se describe en Figura 1 a continuación:

### Grafica 1.

#### Naturaleza estratégica de la RSE



Fuente: Martín (2002)

Los dos cuadrantes inferiores de la matriz pueden denominarse "base social", y se conforman a partir de las normas, costumbres y leyes que gobiernan la práctica corporativa. Como explícitamente sirven para mantener o reforzar el valor de los accionistas, este comportamiento puede describirse como instrumental. Tales prácticas pueden ser adoptadas de forma voluntaria u obligatoria.

Igualmente, se observa en la matriz que existe un trazo discontinuo entre los dos cuadrantes inferiores, lo que da la idea de permeabilidad: Habitualmente, aquellas acciones sociales adoptadas inicialmente de forma individual y voluntaria que se generalizan y convierten en norma social, con el tiempo son recogidas en preceptos legislativos de obligatorio cumplimiento, lo que significa un trasvase del cuadrante izquierdo al derecho.

En la parte superior denominada frontera, se incluiría aquel tipo de actividades que mejorarían la acción social de la empresa pero sin garantizar que va hacer lo mismo de forma inmediata con el valor para los accionistas. Por consiguiente, la motivación para realizar estas actividades no sería instrumental sino más bien intrínseca.

En el cuadrante superior izquierdo de la matriz referida a la frontera estratégica, se incluyen actividades que a juicio de la dirección de la empresa podrían añadir valor a los accionistas, convirtiéndose en instrumentales, al generar reacciones positivas de los grupos de interés con los que se relaciona la compañía. Estas acciones, aunque arriesgadas, son generadas por una elección consciente de los directivos como parte de una estrategia a largo plazo de mejora de ventaja competitiva de la empresa y, por lo tanto, de generación de beneficios y aumento de valor de la compañía.

La frontera estructural o cuadrante derecho albergaría aquellas actividades de beneficio social que aparentemente no tendrían ningún efecto positivo sobre la situación económica de la empresa y, por tanto, carecerían del interés de los accionistas a quienes se les supone preocupado solo por la rentabilidad de su inversión. Esto quiere decir que se estaría hablando de acciones solo altruistas o desinteresadas a favor del bien común.

A pesar de la distinción dentro de la frontera en dos zonas, la indefinición acerca de las consecuencias que este tipo de acciones realmente van a tener sobre la propia empresa hace que su distinción en la práctica no resulte sencilla. Por este motivo, la separación entre las fronteras estratégica y estructural se realiza en la matriz mediante una línea ondulada, lo que sugiere que algunas acciones no son ni claramente beneficiosas para los intereses de los accionis-

tas ni perjudiciales o neutras.

Finalmente, para concluir este análisis de la matriz de la virtud es preciso señalar que el límite que se para la base social de la frontera no permanece fijo. Al menos en las economías desarrolladas, podría decirse que en la actualidad parece existir una tendencia general a desplazarse dicho límite hacia arriba. De esta forma, acciones sociales iniciadas con un propósito estratégico o desinteresado se generalizan con el tiempo y pasan a convertirse en costumbre, norma social o incluso exigencia legal. En la medida que esto sea así, es posible lograr la consolidación de empresas ayudando a hacer del mundo un lugar mejor donde vivir.

## **Dimensiones Estratégicas de la Responsabilidad Social**

El libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001)<sup>1</sup>, dentro del marco europeo para fomentar la responsabilidad social de las empresas, dispone que a medida que la Responsabilidad Social va formando parte de la planificación estratégica de las empresas, los directivos y los trabajadores deben adoptar sus decisiones empresariales basándose en criterios que se añaden a los que aprendían por tradición a tener en cuenta.

Por su parte, Méndez (2004) dedica un estudio sobre las modalidades e instrumentos de actuación empresarial hacia la sociedad, diferenciadas según el nivel de compromiso que desee asumir la empresa para ejercer su acción en las comunidades como proveedor de recursos, como co-partícipe de la acción y como líder de la actuación. Las modalidades se clasifican de forma pedagógica, en tres tipos: 1) Apoyo a terceros; 2) Gestión Compartida y 3) Ejecución Propia.

Estas modalidades básicamente consisten en donaciones, patrocinios, premios y becas, voluntariado corporativo, mercadeo filantrópico, utilizadas para apoyar a terceros; los convenios interinstitucionales, alianzas temporales y asociaciones empresariales para la modalidad de gestión compartida; y las fun-

1. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). LIBRO VERDE: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, julio 18.

daciones corporativas y programas sociales para la modalidad de la ejecución propia.

Ahora bien, siguiendo esta perspectiva de la estrategia, Rodríguez (2005), desarrolla las dimensiones estratégicas iniciales a los fines de escoger el tipo de responsabilidad social teniendo como base o punto de partida la meta-objetivo de la alta directiva de la empresa con relación a los recursos asignados para estos fines sociales. Para ello se pregunta: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cómo se quiere lograr?, ¿Qué libertad tiene la gerencia encargada de la responsabilidad social?, ¿Cómo se evaluará?

Según Rodríguez (2005), existen dos escenarios de relación: 1) Cuando la alta dirección dirige la gerencia de responsabilidad social y 2) Donde la alta gerencia propone la gerencia de responsabilidad social, y de acuerdo a esto, señala cuatro dimensiones estratégicas a saber:

### *1. La Orientación: 1era Dimensión Estratégica:*

Cuando una empresa decide realizar una política de responsabilidad social, tiene como primera dimensión a operacionalizar la orientación que va a tener. La empresa asume realizar un conjunto de acciones de manera ordenada, que va a seguir un plan, con unos objetivos evaluables y que será gerenciado de la mejor manera posible.

### *El Alcance: 2da Dimensión Estratégica:*

La responsabilidad social de la empresa tiene un alcance determinado por los recursos establecidos para tal fin. Tales recursos que son limitados y que van a ser ejecutados bajo la orientación que asuma la gerencia. Pero el alcance de los recursos financieros asignados pasa no solo por definir el monto que se asigne a tales fines, sino también cuánto es por causa de obligaciones contractuales o legales establecido, y cuánto para buscar ser exonerada de impuestos.

### *2. El Objeto: 3era Dimensión Estratégica:*

La empresa debe definir sobre qué tipo de objeto va a centrar su ejecución. La dicotomía está en centrarse sobre temas (educación, salud, economía, vivienda, entre otros) o en tomar las decisiones en función



del tipo de proceso a favorecer (innovación, participación social, construcción de alianzas).

Los temas seleccionados deben decidirse de manera reflexiva que permitan expresar con claridad la pretensión que se tiene, el nivel de incidencia deseado, el papel de la empresa en la realidad concreta donde pretende incidir. En cambio, si se orienta primero sobre el procedimiento, debe escoger el tipo de proceso que quiere fomentar o estimular.

### 3. *El Procedimiento: 4ta Dimensión Estratégica:*

El objeto de la Responsabilidad Social de la empresa supone la operacionalización del procedimiento que va a realizar la organización para alcanzarlo. Para ello, debe decidir sobre las dicotomías restantes: organización para hacerlo (sencilla-compleja); el nivel de acción a realizar (indirecta-directa), la diversificación deseada (monointervención-polintervención); el origen de los recursos (exclusivo de la empresa-diversificación), para posteriormente operacionalizar estas cuatro decisiones estratégicas y concretarlas en acciones de responsabilidad social empresarial.

En la opinión de Rodríguez (2005), estas dimensiones estratégicas de la Responsabilidad Social se podrían materializar a través de proyectos, dependiendo de si se desea lograr algún objetivo de responsabilidad social a corto o mediano plazo. Seguidamente, también se podría diseñar un portafolio de inversión social, y ello significa que se van a elaborar diferentes categorías de intervención, cada una de las cuales tendrá un sistema o conjunto de criterios de selección diferentes, así como los porcentajes de inversiones que se realizarán en cada categoría.

Sobre la base de las ideas expuestas, se hace imprescindible reflexionar sobre estos procesos estratégicos con sentido de la Responsabilidad Empresarial, ya que si se convierte en una práctica rutinaria, dominada exclusivamente por una perspectiva de mercadeo, sin el establecimiento de una plataforma ética y moral; la aplicación de la estrategia no va a requerir mejoras en su funcionamiento.

En este mismo orden de ideas, Fernández (2005) expresa que cualquier acción de responsabilidad social llevada a cabo por una empresa, por mucho

beneficio social que genere, no podría considerarse como una fuente de ventaja competitiva si el mercado no la valorase positivamente.

Ejemplifica Méndez (2004) sobre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, referidas al manejo de las expectativas que la sociedad tiene de la empresa. No es lo mismo lo que se espera de una corporación transnacional que de una empresa nacional. No es lo mismo lo que se espera de una industria que de un comercio. Un ciudadano espera de una panadería, pan de calidad, a precio razonable, en un ambiente limpio y ordenado, que cumpla sus obligaciones laborales y fiscales; pero si, además, esa panadería realiza donación de sus productos a un ancianato, excedería las expectativas.

Pero, si se trata de una corporación que vende sus productos a nivel nacional, las expectativas son mayores porque, además de todas las anteriores, se suele esperar de ella más beneficios laborales, apoyo a sus proveedores, participación gremial, contribuciones sociales en toda su área geográfica de acción, suministro de información transparente a los medios de comunicación, programas ambientales, entre otros. En el caso de las empresas transnacionales, las expectativas mundiales que sobre ellas se tienen llegan a superar la pobreza, preservar el ambiente del planeta y respetar los derechos humanos.

Sobre la base de las ideas expuestas, en la evolución de la estrategia dentro del ámbito de la gerencia, se ha tomado en cuenta el aspecto social, y el reto es precisamente que la Responsabilidad Social Empresarial sea tomada en cuenta en el direccionamiento de la organización, sea incluida en sus valores, en sus líneas de actuación así como también que sea integrada en el arsenal estratégico dirigido al logro de la misión, visión y objetivos de la misma, en total armonía con la comunidad que va más allá de ser una simple consumidora de bienes y servicios diversos.

Finalmente, lo ideal es que la Responsabilidad Social Empresarial sea considerada como un aspecto fundamental a cubrir, pero sí solo es vista como una estrategia competitiva para lograr una diferenciación con las demás empresas, en la madurez de ese proceso se podrán encontrar las verdaderas bondades de la Responsabilidad Social.





## **Modelos Estratégicos de Medición de Gestión y Modelos de Fortalecimiento Institucional desde la Perspectiva de la Responsabilidad Social**

### **Modelos Estratégicos de Medición de Gestión**

En el nuevo reto de la gerencia moderna formular y elaborar un plan estratégico no es suficiente. No basta una buena estrategia, esta debe operacionalizarse e inspirar todo el sistema gerencial de la organización. Muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero estos no se reflejan en el puesto de trabajo de cada empleado.

Es más, en muchas empresas una cosa es el direccionamiento estratégico, y otra bien distinta, es la operación diaria de la empresa. En otras, aún más grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día tras día de la organización. Por consiguiente, esta falta de consistencia ha sido uno de los factores más relevantes en las crisis empresariales, que afecta la credibilidad de la empresa, frente a los clientes y el mercado.

Por lo tanto, al pensar de los estudiosos de las ciencias gerenciales la credibilidad se convierte en el factor clave de éxito de las organizaciones; y si se produce una pérdida de la credibilidad externa resulta grave, pero si la falta de credibilidad es interna, la situación se agrava. En efecto, cuando una organización deja de creer en sus líderes, cuando sus acciones se contradicen con lo que afirman, cuando las decisiones van en contravención a los principios de la organización, se pierde la confianza y la competitividad.

Lo anterior se refiere concretamente a lo que se ha denominado alineamiento estratégico, considerado en esencia como un elemento central en la gestión moderna de las empresas. Concretamente Serna (2008) define el alineamiento estratégico como “el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa” (p. 254).

Como tipología del alineamiento estratégico, Serna (2008) señala tres tipos de categorías:

- 1) *Alineamiento vertical*: Relativa al conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus miembros conozcan e incorporen la estrategia de la empresa;
- 2) *Alineamiento Horizontal*: Busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes, atendiendo a la cadena de valor del negocio
- 3) *Alineamiento Integral*: Requiere una visión compartida, la cual solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados.

En el alineamiento integral la estrategia se convierte en el centro y motor fundamental para lograr la visión compartida, es decir, se traduce en un proceso de cambio importante en la organización, y ello requiere un liderazgo visible en todos los niveles gerenciales.

Por otra parte, el alineamiento estratégico, los objetivos y las estrategias, constituyen el punto de partida es un sistema de medición de gestión. Al respecto Serna (2008) realiza un análisis de sistema de información estratégica basado en índices de gestión, denominado Sistema Integrado de Medición de Gestión (SIMEG)<sup>2</sup>.

Este modelo fue definido por Serna (2008) de la siguiente manera:

Un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estratégicas, los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico (p. 290).

Se pregunta el autor ¿qué medir? Y a esta interrogante responde que la visión de la organización como totalidad permite que sea posible medir todos los procesos de organización, tanto internos como aquellos relacionados con el entorno, el mercado y el cliente. Por ello, cada organización debe definir las perspectivas o dimensiones de su modelo de me-

2. Revista Innovar Journal. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Diseño del Sistema Integral de Medición de Gestión (SIMEG) de la IPS del Instituto de Seguros Sociales. Autoras Paula Bernal Gelvis, Nancy Alvarado Velásquez. Recuperado de: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24380>



dición de gestión, ya que no existe un modelo con perspectivas predefinidas.

Estableció como modelo genérico siete perspectivas a saber: a) la perspectiva externa, b) la perspectiva competitiva (modelo Porter), c) la perspectiva financiera, d) la perspectiva del mercado y del cliente, e) la perspectiva interna, f) la perspectiva del capital intelectual y g) la perspectiva de la responsabilidad social, definida esta como un conjunto de indicadores que permiten medir el cumplimiento de la organización de sus responsabilidades sociales, tanto internas como externas en su calidad de ciudadano corporativo.

Del modelo diseñado por Serna (2008), se infiere que dentro del proceso de dirección estratégica y su medición integra dos aspectos que se deben resaltar, los cuales son: la perspectiva interna, la externa o del entorno y la perspectiva de la responsabilidad social.

La perspectiva interna tiene relación con la eficiencia y la eficacia con que la organización maneja los procesos internos que le generan valor agregado, tanto a los clientes internos como a los externos, ya sean procesos gerenciales o procesos operativos. Asimismo, la relativa al entorno incluye variables económicas, políticas, sociales y culturales que pueden afectar el desarrollo del negocio tanto en corto, mediano o largo plazo, y la ejemplifica a través de las variables del comportamiento del IPC, tasa de interés, índices de inflación, tasa de desempleo, índice de crecimiento económico del país.

La perspectiva de la responsabilidad social debe ser medida frente a sus grupos de referencia (*stakeholders*) internos y externos, por cuanto la organización tiene responsabilidad social como ciudadano corporativo. Bajo esta premisa, Serna (2008) incluye como indicadores que miden la Responsabilidad Social los siguientes: índice de generación de empleos directos, índice de contribución a la generación de empleos indirectos, inversión en la conservación del medio ambiente, inversión en el bienestar de la comunidad, inversión en el bienestar de sus empleados, contribución al PIB, índice de contribución al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores, índice de contribución a la calidad de vida de la co-

munidad, índice de participación en la comunidad.

Ahora bien, esbozadas las ideas de Serna en la materia de medición de la gestión, vale la pena mencionar los criterios de medición de la Responsabilidad Social expuestos por De la Cuesta (2004) la performance social suele medirse a través de las siguientes variables: información y transparencia, índices de reputación, auditoría social y resultados observables y, por último, los valores y principios inherentes a la cultura de la compañía.

Como complemento de lo anterior, se ha utilizado el balance social como instrumento de evaluación en materia de Responsabilidad Social Empresarial, el cual según Méndez (2004) *“suele entenderse como un instrumento de valoración y presentación del nivel de responsabilidad social que una empresa logra, reuniendo información cuantitativa y cualitativa y asignando valores a variables e indicadores en algunos casos”* (p. 187).

El propósito del balance social es realizar una cuantificación de acciones o de comparación con un patrón deseado, de modo tal que ha sido concebido como un instrumento moderno de gestión empresarial. Destaca Pelekais & Aguirre (2008) que el balance social aparece como una herramienta de medición de la gestión social de las organizaciones, ya que los balances financieros generados como parte de un proceso contable destinado a informar los resultados económicos no representan el patrón de medida exacto para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales de una organización con sentido de Responsabilidad Social.

### **Modelo de Fortalecimiento Institucional desde la Perspectiva de la Responsabilidad Social**

Ciertamente, los procesos de medición de la gestión empresarial deberán necesariamente arrojar un resultado, y sobre ese resultado comprobar si se han logrado las metas y objetivos planteados, de modo tal que en caso de resultar que uno u otros objetivos no se han cumplido satisfactoriamente, la organización estaría en capacidad de redireccionar su estrategia para superar estos obstáculos.



El modelo estratégico expuesto por Serna (2008) en el punto anterior, incluye a la Responsabilidad Social dentro de los aspectos que deberían ser evaluados, pero desde un punto de vista muy general, pues dicho modelo no integra entre sus estrategias fundamentales a la Responsabilidad Social; sin embargo, ofrece una introducción en este ámbito, el cual constituye un antecedente importante que promueve tomar en cuenta el aspecto social, y su incidencia en la organización como factor de éxito.

Pero al lado de los modelos generales de dirección estratégica, ya se están perfilando otros esquemas de medición como el balance social, el cual ha sido utilizado en muchos países y por diversas organizaciones con importantes variaciones en la identificación de variables, indicadores y en la ponderación que se les otorga.

Bajo estas consideraciones, se pudiera considerar que una organización entre sus perspectivas fundamentales se encuentra precisamente la Responsabilidad Social Empresarial, ya sea porque entre sus valores organizacionales se propugne la responsabilidad social, ya sea porque entre sus planes y proyectos se hayan desarrollado prácticas de responsabilidad social o simple filantropía, o que se haya tomado a la Responsabilidad Social como estrategia para lograr ventajas competitivas.

En uno u otro caso, como consecuencia del resultado de esa medición de la gestión empresarial desde la perspectiva de la Responsabilidad Social, podría resultar la necesidad de redireccionar la estrategia hacia el fortalecimiento de la Responsabilidad Social aplicada por la organización. Un ejemplo de ello, lo desarrolla Pizzolante (2009) el cual propone un modelo de fortalecimiento institucional para empresas socialmente responsables, mediante el cual enfatiza que la responsabilidad social está en cada proceso de actuación de la organización, destacando la comunicación estratégica como la herramienta para construir las percepciones que aseguren el logro de los objetivos perseguidos.

Concretamente, Pizzolante (2009) se refiere a la "Competitividad Responsable", como una nueva forma de comprender que, más allá de los programas o proyectos responsables de la empresa, su sustentabilidad depende de la consistencia y coherencia

de sus procesos de gestión. La empresa socialmente responsable es aquella que armoniza sus intereses y prioridades con el entorno (mundo exterior) y el dintorno (mundo interior) donde opera y que caracteriza su personalidad o identidad, a partir de su cultura corporativa.

Desde un punto de vista general, el planteamiento estratégico de Pizzolante (2009) se fundamenta en la hipótesis de que la empresa socialmente responsable, es solo resultado del nivel de conciencia compartido y colectivo del capital humano de la organización, sobre el impacto positivo o negativo de su empresa en la sociedad.

Para lograr esto, propone una "Agenda de Fortalecimiento Institucional" como herramienta gerencial diseñada a partir del análisis prospectivo (análisis estratégico: oportunidades y debilidades), la cual permite direccionar acciones específicas que minimicen las amenazas y maximicen la reputación de la empresa, y así asegurar el logro de los compromisos definidos.

Concluye así en el diseño de un modelo integrado por tres ámbitos de actuación: Estrategia, Mensajes y Habilidades. Estos se complementan con la incorporación de un cuarto ámbito de actuación que los integra: *Governance*. En este sentido, la visión estratégica debe estar articulada con la definición oportuna y formal de los "Mensajes" que comunica, las "Habilidades" que requiere para lograr la sustentabilidad de su actuación y el modelo de gobierno (*governance*) que debe construir la empresa para que cada una de las dimensiones (estrategia, mensaje y habilidad) estén orientadas al logro, agregando certidumbre y posibilidades al plan de negocios.

## Conclusiones

La Responsabilidad Social Empresarial ha pasado de ser una actividad asociada estrictamente a la filantropía a un elemento central de la estrategia empresarial tendiente a la construcción de una nueva cultura corporativa.

El concepto integrado de Responsabilidad Social Empresarial integrado a la estrategia es relativamente



nuevo, es decir, su desarrollo ha estado asociado a las estrategias de mercados internacionales por parte de las grandes empresas y multinacionales, siendo que tienen poca o nula incidencia en las estructuras de gestión de micro y pequeña empresas.

Cuando la Responsabilidad Social Empresarial es vista como estrategia empresarial pudiera presentar serias disyuntivas sobre la conveniencia o no de la aplicación de la misma, sobre todo porque existe resistencia en los altos directivos a valorar resultados a largo plazo.

Es innegable considerar que la puesta en práctica de la Responsabilidad Social como estrategia para lograr las metas globales de la organización en atención a las nuevas tendencias del mundo de la gerencia, la complejidad del ambiente interno y externo de la organización hace que la balanza se incline más por ver a la Responsabilidad Social en principio como el mero cumplimiento de normas legales y algunos más allá como una opción secundaria de estrategia para lograr ventajas competitivas. De forma tal, que los intereses financieros siempre van a estar por encima de la voluntad de lograr cambios profundos en la sociedad a través de la actuación de las empresas.

Sin embargo, considerada la idea de gerenciar con criterios de Responsabilidad Social Empresarial incluyéndola en el diseño, implantación y operacionalización de la estrategia corporativa, para lograr ventajas competitivas dentro del marco de un proceso de dirección estratégica; será en la ejecución de este proceso en el que se vivenciará la práctica de la Responsabilidad Social como un comportamiento ético, sostenible, respetuoso con la sociedad y el medioambiente, más allá, del mero cumplimiento de obligaciones legales; experiencia corporativa que pudiera incentivar el mejoramiento continuo de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial atendiendo satisfactoriamente a los intereses de los stakeholders.

## Referencias bibliográficas

Aceves, V. (2004). *Dirección Estratégica*. México: McGraw Hill. Recuperado de: <http://recursos.udg->

[virtual.udg.mx/biblioteca/handle/20050101/955](http://virtual.udg.mx/biblioteca/handle/20050101/955)  
De la Cuesta M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad Social de la Empresa. *Boletín Económico de ICE* N° 2755.

De la Cuesta, M. (2004). *El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa*. *Boletín Económico de ICE*, N° 2813.

De la Fuente, J. (1998). *La Función Social del Empresario*. Caracas: Monografía Cedice.

Fernández Gago, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson, Ed. Paraninfo 240p.

Jhonson, G. y Scholes, K. (2001). *Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. (5a ed.) Madrid: Prentice Hall.

Martín, R. L. (2002). La Matriz de la Virtud. *Harvard Deusto Business Review* Vol. 80 N° 3.

Méndez, Ch. (2008). *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX*. (2a ed.). Caracas: Estrategos Consultores. Gráficas Acea.

Mintzberg, H., Brian J. & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación Mexico: Prentice Hall, 641p.

Pelekais, C. (2008). *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Pizzolante, I. (2009). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*. España: Ediciones de las Ciencias Sociales.

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. México: CECSA.

Porter, M. E. y Kramer. (2003). La Filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*..

Rodríguez, A. (2005). *Cómo hacer responsabilidad*



*Social Empresarial para la Gente*. Caraca: Publicaciones UCAB.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Teoría, Metodología, Alineamiento. (7ª ed.). Colombia: 3R Editores.

Wolpentesta, J. (2009). *Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Argentina. Osmar D. Buyatti Liberia Editorial.

