

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**



[Dinámica de construcción de una nueva sociedad desde los negocios](#)

[La Responsabilidad Social empresarial es una filosofía libremente escogida](#)

[La responsabilidad social “busca, superar las exigencias legales y las expectativas de cada grupo de interés”](#)

[¿POR QUE HA TOMADO TANTA IMPORTANCIA EL TEMA SOCIAL EN EL MUNDO EMPRESARIAL?](#)

[Gráfico 1. Modelo integrado de direccionamiento estratégico y responsabilidad social](#)

## Dinámica de construcción de una nueva sociedad desde los negocios



**Por Carolina Franco\***

La responsabilidad social empresarial (RSE), es un tema que cada día toma más fuerza en las esferas académicas y empresariales, y que simultáneamente muestra cambios y transformaciones constantes, con nuevos elementos que se van incorporando a su estudio.

Dependiendo de los contextos donde se desarrolla, existen concepciones diferentes sobre la misma y esto ha dificultado la posibilidad de que se llegue a consensos sobre una única definición, aplicación o nivel de impacto; pero lo que sí se percibe, es un cambio de paradigma en la visión de los empresarios frente a la forma de dirigir y administrar sus empresas, pues están integrando a sus estrategias de negocio, elementos sociales, culturales y ambientales, para responder a necesidades que manifiestan sus grupos de interés.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), entonces, “hace referencia al concepto y la práctica sobre cómo la empresa se relaciona con la sociedad y mutuamente se afectan, y generan vínculos de interdependencia. Siempre buscando beneficio mutuo”<sup>1</sup>. Según esta visión, todo impacto de la empresa sobre el medio ambiente, la comunidad y su gente debe ser supervisado.

Para llegar a una mayor comprensión conceptual de la responsabilidad social empresarial, se han estudiado diferentes organizaciones internacionales, empresas, instituciones académicas y gubernamentales; y se han seleccionado tres definiciones que resumen las diferentes posiciones existentes a nivel mundial. Los tres entes que las emiten son: El World Business Council for Sustainable Development de Suiza; el Price of Wales Business Leadership Forum (PWBLF) de Inglaterra y el Business for Social Responsibility (BSR) en Estados Unidos. Cada una de estas organizaciones representa la posición del sector privado, analizada desde diferentes perspectivas.

Para el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza: “La responsabilidad empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al

---

<sup>1</sup> Post, James. Lawrence, Anne. Business and Society. McGraw Hill. 19<sup>th</sup> edition. New York. 2002. Pg 34

desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local, y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”<sup>2</sup>.

Por su parte, para el Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF), Inglaterra: “La responsabilidad social empresarial es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”<sup>3</sup>


La tercera visión es la del Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos, que define “La responsabilidad social empresarial como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”<sup>4</sup>.

Cada una de estas organizaciones de manera individual, aporta elementos valiosos para la aclaración del concepto, pero al mismo tiempo omite ideas importantes para la comprensión del mismo.

Por una parte el WBCSD menciona el compromiso, el desarrollo sostenible y los stakeholders<sup>5</sup>; pero pasa por alto términos que si trabaja el PWBLF como son las prácticas de RSE y los valores como base para la acción. En cambio, el BSR se refiere a la administración del negocio, pero no tiene en cuenta los valores. Habla de la necesidad de sobrepasar las expectativas legales, pero no expresa de manera explícita la importancia de la convicción o el compromiso mencionado por el WBCSD. Cada una de estas omisiones puede ser superada mediante la redefinición del término de responsabilidad social empresarial, de tal manera que integre sintéticamente la mayor parte de los elementos que se han reconocido como vitales para una comprensión general de la responsabilidad social empresarial. Como definición, entonces propongo la siguiente:

**“La Responsabilidad Social Empresarial es una filosofía libremente escogida y convertida en proceso de gestión estratégico que se sustenta en el liderazgo ético de los miembros de la entidad y que busca, sobrepasar las exigencias legales y las expectativas de cada grupo de interés, contribuyendo al desarrollo sostenible, el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y la competitividad de la empresa”.**

Para comprender mejor esta definición, se realizará una descomposición de sus partes y se analizaremos cada uno de sus elementos constitutivos:

Regresar al índice 

---

<sup>2</sup><http://www.wbcds.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1> Corporate Social Responsibility (CSR). WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, The Netherlands, Sept 6-8, 1998)

<sup>3</sup><http://www.iblf.org/htdig/cgi-bin/htsearch.cgi> Corporate social opportunity: Seven steps to make corporate social responsibility work for your business. 1 July 2004.

<sup>4</sup> <http://www.bsr.org/AdvisoryServices/CSR.cfm> Corporate Social Responsibility.

<sup>5</sup> Grupos de interesados en el funcionamiento de la empresa que interactúan directa o indirectamente con ella.

## **La Responsabilidad Social empresarial es una filosofía libremente escogida**

Al decir filosofía, se hace referencia al conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar en la organización. Incluye también el conjunto de creencias, valores, principios que guían la actuación de la empresa, y las que sustentan todo accionar al interior de ella. Es la base que ofrece el soporte para tomar decisiones éticas, que beneficien al mayor número de personas y que se define de acuerdo a la naturaleza misma de la organización.

Es libremente escogida, porque no es un gerente quien obliga a definir los parámetros de pensamiento y acción al interior de la empresa, sino que son los mismos miembros de la organización, quienes forjan a través del tiempo y la continua interacción con su entorno, una cultura alrededor de la responsabilidad social que se convierte en parte integral del proceso de funcionamiento diario de la empresa. En el momento que la responsabilidad social empresarial se impone en contra de las creencias y cultura propia de la organización, ésta tiende a fracasar.

- **Convertida en proceso de gestión estratégico.**


No basta con que todos en la organización tengan y compartan una idea clara de la responsabilidad social, si ésta, no se convierte en acción. Su punto de partida puede estar en los códigos de conducta, códigos éticos o declaraciones de valores, que condensan la filosofía empresarial, pero debe vivirse en la cotidianidad, y no quedarse sólo en palabras plasmadas y olvidadas en el papel.

Es decir, que aquello que se dice en los documentos, debe vincularse a la acción diaria de cada persona al interior de la empresa y además debe ser coherente con el direccionamiento estratégico. En otras palabras, la filosofía de la responsabilidad social como cultura vivida a diario, debe apoyar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa y debe aportar al mejoramiento del desempeño organizacional para el logro de mejores beneficios económicos y sociales.

- **La RSE se debe sustentar en el liderazgo ético de los miembros de la entidad**

El mundo de los negocios esta en constante cambio, y se mueve dentro de un entorno que presiona a las empresas con múltiples exigencias de toda índole. Este agitado campo de negocios, requiere de personas que sean proactivas, que hagan las cosas sin que se les este ordenando, por ello se habla de líderes. Pero además, son personas que en su comportamiento diario dan ejemplo de conductas responsables y éticas. Los gerentes de alto mando dentro de las empresas, deben dar ejemplo y actuar coherentemente con los códigos de ética y los valores individuales y organizacionales, para que los demás miembros de la organización confíen en la empresa y vean la responsabilidad social como una realidad dentro de su organización. Así se generan cambios culturales promovidos desde los gerentes hacia los demás miembros de la

organización. En otras palabras, todos aquellos miembros de la organización que tengan bajo su mando otras personas, deben ser agentes de cambio y ejemplo en su comportamiento.

Regresar al índice 

## **La responsabilidad social “busca, superar las exigencias legales y las expectativas de cada grupo de interés”**

La razón de ser de las empresas es producir bienes y servicios para satisfacer necesidades de la sociedad y en el desarrollo de su labor deben generar empleo y rentabilidad con el fin de mantenerse en el mercado. Esta es la base de exigencia mínima de una empresa, conjuntamente con las exigencias legales como el pago de salarios, el pago de impuestos y el tratamiento justo y equitativo de los miembros de la organización; a partir del cumplimiento de la ley, todas aquellas acciones y decisiones de la empresa para generar efectos positivos en la sociedad pueden ser considerados responsabilidad social.

Por ejemplo, algunas acciones de responsabilidad social son: ayudar en la solución de problemas sociales en la comunidad donde esta asentada; promover el respeto por los derechos humanos al interior de la empresa y en la comunidad aledaña; diseñar procesos cada vez más eficientes que dañen lo menos posible el medio ambiente y crear nuevos productos que generen mejores beneficios en la salud de las personas.

- **Contribuyendo al desarrollo sostenible.**

Las empresas necesitan y utilizan múltiples recursos entre ellos los naturales, para llevar a cabo sus actividades de creación de productos y servicios. Es decir que dependen de su entorno para mantenerse en funcionamiento. Pues bien, si no se toma conciencia sobre la importancia de preservar y usar responsablemente los recursos, en unos años no los tendrán disponibles para llevar a cabo sus operaciones, poniendo en riesgo su supervivencia, pero adicionalmente, las generaciones venideras no tendrán acceso a los recursos naturales básicos (agua potable, aire limpio) que requieren para vivir, poniendo en peligro la existencia humana.

Por esta razón, es de suma importancia que las empresas se apropien de su rol de poder dentro de la sociedad y asuman su responsabilidad, desarrollando acciones para proteger el medio ambiente y preservarlo. Entre las múltiples acciones que pueden emprender se encuentran: generar productos que no dañen el medio ambiente, promover programas de cuidado ambiental, diseñar procesos productivos amigables al medio ambiente; disminuir las emisiones de gases y sustancias tóxicas para la salud humana, entre otros.

- **Contribuyendo al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas**

La empresa es un actor que en el momento histórico actual, ha tomado gran protagonismo. Por ello, así como se le ha otorgado gran poder también se le empieza a exigir más. La empresa además de vender productos y servicios que satisfagan a los clientes, debe tener en cuenta a los demás públicos interesados en la misma (proveedores, gobierno, empleados, accionistas, comunidad y sociedad civil, competencia).

En la empresa trabajan personas que muchas veces no son recompensados de manera justa o que reciben tratos inadecuados e indignantes. Y es responsabilidad de los empresarios que los miembros de sus organizaciones tengan condiciones laborales dignas y que a través de su trabajo satisfagan necesidades tanto básicas, como sociales, culturales, de diversión y crecimiento espiritual. Los empresarios deben lograr que el trabajo en sus empresas, sea un medio para crecer como personas y desarrollar sus potenciales. No basta con pagarles lo mínimo posible a sus empleados, sino que se deben crear sistemas de pago, que incentiven a los empleados a aumentar sus capacidades y conocimientos y que con ello se vuelvan mejores seres humanos capaces de aportar a procesos de generación de valor al interior de la organización, de sus familias y de la sociedad.

Con sus proveedores deben crear negociaciones gana-gana; con los otros competidores debe competir sanamente y no de manera desleal. Su actuación general debe cumplir con lo legal y debe poder rendir cuenta a la sociedad sobre su manera de funcionar.

- **Contribuyendo a la competitividad de la empresa**


Cuando dentro de las empresas, se vive una cultura de la responsabilidad social; el respeto, la honestidad, el trabajo arduo y otros valores, se convierten en bases para el desempeño organizacional, fomentando la confianza en las relaciones, y el compromiso de entregar lo mejor para servir a los demás. Si la competitividad exige que se haga lo mejor, al menor precio, y con los menores costos respecto de la competencia, quiere decir que la responsabilidad social empresarial vivida desde el corazón de la organización puede ser aportar a la competitividad empresarial.

Claro está que la competitividad ya no es sólo empresarial sino sistémica (Esser), pues no está en función únicamente de la capacidad de la empresa, sino que también depende de otra serie de factores relacionados con el entorno, como infraestructura, seguridad, políticas, cultura, entre otras. Quiere decir que si los demás factores no están funcionando de manera acoplada, afectan la competitividad general. Por eso cada vez es más importante un trabajo cooperado entre todos los actores de la sociedad, para generar sistemas socio-económicos dinámicos e interfuncionales.

Retomando entonces la definición de RSE que se propone en este documento: como una filosofía libremente escogida y convertida en proceso de gestión estratégico que se sustenta en el liderazgo ético de los miembros de la entidad y que busca sobrepasar las exigencias legales y las expectativas de cada grupo de interés, contribuyendo al desarrollo sostenible, el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y la competitividad de la empresa. Con esta definición,

vemos que es un tema muy amplio que concierne a múltiples actores y que se convierte en una alternativa que se emprende desde las organizaciones y pretende promover una transformación de la sociedad y del sistema actual.

Ya que se ha aclarado el término de responsabilidad social empresarial (RSE), mediante su desglose, pasaremos entonces, a conocer los acontecimientos mundiales y las discusiones vigentes frente a este tema.

Regresar al índice 

## **¿POR QUE HA TOMADO TANTA IMPORTANCIA EL TEMA SOCIAL EN EL MUNDO EMPRESARIAL?**

Se puede analizar desde diferentes perspectivas, la primera es que dentro de la misma evolución histórica del sistema productivo y empresarial, la empresa ha ido tomando un rol protagónico en la sociedad, como resultado del fortalecimiento del sistema económico capitalista que se ha ido globalizando. Sistema, donde los Estados-Nación pierden su soberanía y al abrir sus fronteras e iniciar procesos de privatización para permitir el libre intercambio comercial y de capitales, deben ceder parte de sus responsabilidades sociales a otras figuras como las multinacionales y transnacionales.

Es decir, que desde una primera posición la responsabilidad social se convierte en una obligación social de las empresas para compensar su mismo crecimiento y expansión. Esto se podría resumir en la siguiente premisa: “Si quieren y tienen más libertad, también adquieren más derechos y responsabilidades”.

Pero otro enfoque, argumenta que la responsabilidad social empresarial es totalmente voluntaria y no de carácter impositivo. Simplemente aquellas empresas que se quieren diferenciar y destacar en el mercado por su espíritu filantrópico, emprenden acciones entorno al tema. Viendo ciertos beneficios sociales que simultáneamente generan unas retribuciones de carácter económico y de mercadeo en términos de posicionamiento, los empresarios continúan invirtiendo en el tema social porque a largo plazo contribuye a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Así, la responsabilidad social de las empresas ha adquirido una dinámica interesante en el escenario internacional y se aprecia como una alternativa para emprender acciones de carácter local que sean susceptibles de proyectarse a una dimensión mundial, pues los alcances de las acciones de la empresa así como sus efectos (económicos, sociales, políticos y ambientales, entre otros) pueden trascender fronteras gracias a la globalización, secundada por los avances de las tecnologías de la comunicación .

Frente a lo anterior, numerosas instituciones internacionales han propuesto iniciativas de carácter macro, como es el caso de la “Organización de las Naciones Unidas (ONU) que en junio de 2000 lanzó por medio de su Secretario General Kofi Anan el “Pacto global de las Naciones Unidas” como una plataforma de diálogo, acción e interacción del sector privado con los Gobiernos y la Sociedad Civil para la definición y desarrollo de una agenda global, nacional y local de desarrollo sostenible y como un escenario nacional y globalizado para la aplicación de los preceptos empresariales de responsabilidad, ética y compromiso con el desarrollo sostenible en medio ambiente, derechos humanos, derechos laborales y Anticorrupción”<sup>6</sup>.

Siguiendo las iniciativas mundiales, encontramos al especialista Chileno en responsabilidad social, Dante Pesce quien sintetiza y presenta los avances y tendencias de la responsabilidad social en el escenario mundial durante su discurso realizado en la Universidad Javeriana en mayo de 2005. En su presentación, señala lo siguiente :”En el año 2000, en Inglaterra se creó el Ministerio de responsabilidad social y en el año 2001 se suma a esta iniciativa, la Unión Europea que comienza el desarrollo de una estrategia de responsabilidad social empresarial en Europa y publica el “Libro Verde”. Luego, en Marzo de 2002 se publica la Ley francesa que hace obligatorio el reporte social y ambiental (Reporte de Sustentabilidad), al mismo tiempo que el Global Reporting Initiative (GRI) se convierte en una institución permanente, se crean el Corporate Social Responsibility: European Business Campaign y la *European Academy on Corporate Social Responsibility*.

En el año 2004 la organización internacional de estandarización (ISO) establece un cronograma para el establecimiento de una norma ISO-Responsabilidad Social, con el objetivo de que sea una guía no certificable, pero si verificable, que sea compatible con las normas ISO 9000, ISO 14000, con los principios del Global Compact y con esfuerzos privados como los estándares SAI, AA, entre otros.

También en 2004 se lanza el African Sustainability Business Forum, Consorcio de Asia Pacífico en RSE y la Red Interamericana de RSE y se realiza la Cumbre del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). “<sup>7</sup>

Durante el año 2005 se anuncia que “la norma ISO 26000 en RS estará disponible a principios del 2008”<sup>8</sup> y se estableció un proceso de discusión a través del diálogo entre representantes de la sociedad, entidades de normalización, gobierno, trabajadores, empresarios, consumidores, ONG`s y académicos.

En el mundo se observa gran movimiento en torno al tema de responsabilidad social, sobre todo en lo que respecta a definición de estándares internacionales y establecimiento de normas de medición. Entre las múltiples normas existentes se destacan:

<sup>6</sup> Colombia. Pacto Global. Presentación Institucional. Bogotá; 2000

<sup>7</sup> Dante Pesce. Discurso. En que va la RSE en el mundo, tendencias emergentes. Pontificia Universidad Javeriana. Mayo 2005.

<sup>8</sup> [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/5000952/NT-012\\_06-02-5\\_web\\_ISO\\_SR.doc?func=doc.Fetch&nodeid=5000952](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/5000952/NT-012_06-02-5_web_ISO_SR.doc?func=doc.Fetch&nodeid=5000952) Responsabilidad Social Avances de la norma iso



- “La **SA8000**, que es una norma universal y auditable emitida por la CEP (Council on Economic Priorities).
- La **AA1000** que es un estándar voluntario desarrollado por el “Institute of Social and Ethical Accountability”, para medir los resultados sociales y éticos de las empresas.”<sup>9</sup>
- **El GRI**, iniciativa internacional de distintas partes interesadas para crear un marco común para la elaboración voluntaria de informes sobre el conjunto de prácticas económicas, ecológicas y sociales de las empresas.<sup>10</sup>
- **El Global Compact**, una iniciativa de carácter voluntario definido por las Naciones Unidas que busca que mediante la adopción de valores y principios compartidos, se le de un rostro más humano al mercado mundial<sup>11</sup>
- **Las normas ISO** que promueven prácticas gerenciales basadas en la calidad y el respeto del medio ambiente y son base para la ISO 26000 que promoverá la responsabilidad social empresarial en el mundo.<sup>12</sup>

Todas estas normas y estándares muestran el interés de la comunidad global de incentivar, promover y verificar dentro del mundo de los negocios, un accionar empresarial más ético y responsable con la sociedad. Así mismo, dentro de las tendencias se percibe la propensión de las empresas hacia la integración, motivando a los diferentes actores sociales (gobierno, empresa y sociedad civil en general), a crear alianzas para el desarrollo socio-económico y para la solución concertada de las problemáticas que aquejan a las naciones.

Dentro de esta gran tendencia de la responsabilidad social corporativa o empresarial surge la pregunta ¿para qué la hago en mi empresa?... entonces la respuesta puede encontrarse inicialmente en los beneficios de su aplicación.

En general, los beneficios más comunes de la apropiación y aplicación de la responsabilidad social en la empresa son los que menciona Acción RSE Chile, en uno de sus documentos titulado “Los beneficios del negocio”. En esta publicación Acción Rse señala lo siguiente:

#### **“a. Mejora el desempeño financiero.**

A requerimiento de IBM la universidad norteamericana UCLA estudió 156 empresas para determinar el vínculo entre el desempeño y la capacidad de involucrarse con la comunidad de una empresa. El estudio determinó que aquellas empresas con mayor inversión social presentaban los mayores retornos de sus inversiones financieras o activos.

#### **b. Incrementa la moral, compromiso, retención y desempeño de los trabajadores.**

De acuerdo con la investigación realizada en USA por Council of Foundations, la acción con la comunidad que realiza una empresa influye directamente en la percepción de los trabajadores

<sup>9</sup> <http://www.empresasustentable.com/resources/downloads/herramientas/sa8000-es.pdf>. Herramientas Sobre Responsabilidad Social Empresarial Tirza Hollenhorst, Chris Jonson ifPeople

<sup>10</sup> <http://www.globalreporting.org/> What is Global Reporting Initiative?. Editorial

<sup>11</sup> <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>. About the Global Compact. Editorial

<sup>12</sup> [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/5000952/NT-012\\_06-02-15\\_web\\_ISO\\_SR.doc?func=doc.Fetch&nodeid=5000952](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/5000952/NT-012_06-02-15_web_ISO_SR.doc?func=doc.Fetch&nodeid=5000952) Responsabilidad Social

respecto de su empleo. El estudio realizado en 1994 por la Universidad de Boston detectó que el 84% de los trabajadores entrevistados asignaban importancia a la imagen de su empresa en la comunidad, un 54% opinaba que era de gran importancia. Además si en la empresa se invierte en su gente, los miembros de la organización estarán más motivados.

#### **c. Desarrolla habilidades en los trabajadores.**

Los proyectos con la comunidad favorecen el desarrollo de una variada gama de habilidades en los empleados que participan directamente en estas actividades, entre las que se incluyen: trabajo en equipo, planificación e implementación, comunicación, conducción y gestión; según lo detectado por un estudio encargado por British Telecom.

#### **d. Fortalece la imagen de la empresa.**

Un programa activo para involucrarse con la comunidad ayuda a construir una reputación positiva y sólida ante los consumidores, los trabajadores, la opinión pública, los inversionistas, accionistas y medios de comunicación. Los ranking que se desarrollan de empresas están incluyendo la capacidad de relacionarse con la comunidad como variable importante de la evaluación; este es el caso en Chile de "Las Empresas más Administradas" (Adimark - La Segunda) y "The Most Admired Companies" (USA)

#### **e. Atrae a nuevos inversionistas.**

Algunos estudios muestran la relación existente entre la reputación de una empresa y su éxito financiero. Cabe destacar que en Estados Unidos más del 10% de la inversión en empresas norteamericanas es asignada por factores sociales como la relación con la comunidad.

#### **f. Incrementa la lealtad y preferencia de los consumidores.**

En un escenario como el actual en el que el precio y la calidad de productos y servicios se estandarizan, la interacción con la comunidad puede ayudar a diferenciar a la empresa de sus competidores y a incrementar la lealtad a la marca. Un estudio realizado en 1999 por Cone-Ruper detectó que 8 de cada 10 consumidores tenían una mejor imagen de aquellas empresas que apoyaban causas sociales de importancia para ellos; el 68% de estos consumidores declaraban que "no tendrían problemas" con pagar un poco más por productos vinculados a buenas causas.

El estudio Millenium Poll<sup>13</sup> realizado en 1999, que abarca 23 países y 25.000 encuestados, detectó el 40% de los entrevistados pensaron durante el año pasado en castigar a una empresa específica al no ser percibida como socialmente responsable; la mitad de ellos - 1 de cada 5 al rededor del mundo - han evitado un producto de una compañía o han hablado en contra de ella.<sup>14</sup>

Como se puede evidenciar, existen varios motivos por los cuales la responsabilidad social, gestionada de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la empresa, puede aportar a la disminución de costos, a la satisfacción de los clientes, al mejor desempeño organizacional, al

<sup>13</sup> CEDIS Y PACTO GLOBAL. La responsabilidad social empresarial en Revista Futuros No. 6 2004 Vol. II. <http://www.revistafuturos.info>

<sup>14</sup> [www.accionrse.cl/](http://www.accionrse.cl/). Beneficios para el negocio. ACCION RSE.

aumento de la credibilidad de la empresa y en general a generar valor agregado, que diferencie a la empresa y la haga más competitiva.

Las preguntas que surgen ahora, se dan con relación al proceso de implementación ¿cómo se aplica en la empresa?, ¿Qué se puede hacer para iniciar una cultura responsable respecto al tema social al interior de la empresa?, ¿Hay unos pasos o acciones a seguir?

Se ha visto en la práctica que las empresas van adoptando de manera gradual la responsabilidad social empresarial en su gestión, y que en la mayor parte de los casos que se han estudiado, este proceso se da de manera lenta debido a la resistencia de las organizaciones al cambio, que dificulta la aceptación de nuevas ideas para reemplazar el paradigma dominante. Adicionalmente, el proceso de adopción depende del tipo de empresa, del sector económico al que pertenece, de su direccionamiento estratégico, de la situación particular de la región o lugar donde se llevan a cabo sus actividades y por eso no se puede dar una prescripción o una receta única que contenga los pasos o acciones que se deben seguir. Pero se han observado algunas etapas comunes que afrontan las empresas que se acercan al tema de la responsabilidad social. Para ello se mostrarán dos posturas, la de Jean-François Rischard<sup>15</sup> y Simon Zadek<sup>16</sup>, que desde estudios e investigaciones diferentes, han llegado a puntos comunes.

Jean-François Rischard explica, que durante las últimas décadas, las grandes empresas se han movido a lo largo de cinco etapas de comprensión y aplicación de la responsabilidad social empresarial.

Según Rischard, el proceso empieza por una propuesta de caridad y asistencialismo. Posteriormente, se da la segunda etapa en donde se presentan acciones defensivas como forma de protección frente a las exigencias de la comunidad y las obligaciones legales. Luego en la tercera etapa, las empresas realizan acciones agresivas, convirtiéndose en una especie de modelo a seguir que da paso a su rol de agentes de desarrollo y activistas locales.

Finalmente, en la quinta etapa, las empresas se proponen dar soluciones globales a los problemas que aquejan a su sector y a la sociedad en general. En este punto las empresas trabajan cooperadamente con el Estado y la sociedad civil para desarrollar políticas públicas que beneficien al sector privado e incentiven la ejecución de proyectos para la construcción de tejido social y capital humano.

---

<sup>15</sup> vicepresidente para Europa del Banco Mundial. Antes de tomar este cargo era responsable de otras actividades del Banco Mundial en temas relacionados con el desarrollo del sector privado y financiero en países en vía de desarrollo. Es doctor en leyes y economía y MBA de la Escuela de Negocios de Harvard.

<sup>16</sup> Fundador y Director de AccountAbility. Forma parte de los consejos consultivos de la alianza mundial de trabajadores y comunidades, del programa “Business partners for Development” del Banco Mundial, del Copenhagen Centre, y del Nordic Partnership. Ha sido nominado como “Líder mundial del mañana” por el Foro Económico Mundial

Simon Zadek, también describe cinco etapas del proceso de aplicación de la RSE pero las nombra y desarrolla de una manera diferente a las que hace Rischard, aunque los dos comparten ciertas ideas.

Zadek ejemplifica cada etapa con el caso de NIKE, aprovechando que ésta es una empresa reconocida y representativa en el tema de la responsabilidad social, en el contexto internacional. Las etapas que él explica son la defensiva, de cumplimiento, de gestión, estratégica y civil.

**“Etapa Defensiva:** Es la etapa en la que las organizaciones niegan o rechazan las críticas o acusaciones que activistas, medios de comunicación o sus grupos de interés directos les hacen frente a sus acciones.

En el caso de Nike, una vez los activistas acusaron a la empresa por las deplorables condiciones de trabajo en sus fábricas proveedoras, la respuesta de Nike fue defenderse con el argumento de que esas prácticas de negocios eran comunes en todos sus competidores y por lo tanto no había razón para que los atacaran a ellos.

**Etapa de Cumplimiento:** La empresa cumple con aquello que se ha comprometido a no hacer y protege así su reputación, no hace nada más allá de lo que se ha comprometido o legalmente le corresponde realizar.

Cuando Nike reconoció que no lograba nada con negar las acusaciones, decidió realizar auditorias para verificar si efectivamente se cumplían los códigos laborales establecidos, su primer intento no fue exitoso y decidió crear un departamento dedicado a supervisar el cumplimiento de los estándares laborales por parte de sus socios en la cadena de suministros, corroborando que ésta responsabilidad iba mas allá de cumplir lo legal y hacía parte del negocio mismo.

**Etapa de Gestión:** Es el momento en el que la empresa enfrenta sus problemas, asume que requieren soluciones de largo plazo y asigna la responsabilidad sobre los temas a sus ejecutivos para que se encarguen de ellos.

Pese a los esfuerzos desarrollados la mala imagen de Nike continuaba, se creó entonces un equipo de altos ejecutivos con el objetivo de identificar los aspectos causales de dichos problemas y eliminarlos definitivamente. Y se evidenció que el problema partía del mismo modelo de negocio en el cuál el sistema de incentivos promovía el incumplimiento de los códigos para lograr por otro lado cumplir con las metas y las exigencias de precios, calidad y tiempos de producción; Nike reconoció que la responsabilidad corporativa era parte central del negocio y debía realizar una reingeniería de su negocio la cual no era fácil de implementar.

**Etapa Estratégica:** Es el momento en el que la empresa se da cuenta de las grandes posibilidades que tendría al alinear sus estrategias de negocio a

prácticas socialmente responsables y evidencia en ellas ventajas competitivas de largo plazo.

Nike debía ajustar su modelo de negocio buscando un futuro estable, el mercado estaba generando nuevas oportunidades de crear valor y Nike se concentró en no abandonar su compromiso con el cumplimiento de los códigos laborales, ingresó a nuevos modelos de negocio en canales de precios bajos sin renunciar a sus compromisos sociales.

**Etapas Civil:** Es la última etapa y se refiere a un estadio superior en el proceso de la responsabilidad social empresarial. En él, la empresa busca asegurarse de que las empresas del sector y otras entidades relacionadas con la misma, integren la responsabilidad social a sus estrategias y promueven acciones colectivas para la solución de las diferentes problemáticas.

Nike se ocupó de abogar por estándares laborales internacionales regulados que compensaran las desventajas competitivas que implican emprender sólo estas campañas y comunicó a sus stakeholders su enfoque con el objeto de hacer común el cumplimiento de éstos códigos en toda la industria; se involucró en iniciativas para relacionar la RSE con las políticas públicas y ha generado alianzas con diferentes sectores para la defensa de temas relacionados con la RSE.”<sup>17</sup>

Como se puede observar, el caso Nike muestra el proceso completo que experimenta una empresa que se acerca y se apropia del tema de RSE; sin embargo, no todas las empresas que han llegado a la etapa civil, han tenido que pasar por las etapas anteriores.

El proceso de apropiación de la responsabilidad social en la empresa, depende de diversos factores entre los que cabe mencionar la conformación operativa y estructural de la empresa y su cultura interna, que se vuelven puntos claves para desarrollar la implementación y que complementan los mencionados anteriormente.

Debido a la complejidad del tema y la incertidumbre que caracteriza nuestra actual realidad, no se puede mostrar un único camino de aplicación, pero si se pueden señalar algunos elementos para tener en cuenta y facilitar el cambio cultural al interior de las empresas.

Después de múltiples estudios, se ha llegado una propuesta de modelo<sup>18</sup> bastante completo de responsabilidad social, que permite visualizar estos elementos básicos de la etapa estratégica de responsabilidad social, los procesos que la constituyen y los factores relevantes en el acercamiento empresarial al tema.

---


<sup>17</sup> Zadek, Simon. Las etapas de la RSE en tesis “La responsabilidad social empresarial como aliada de la política pública” escrita por Claudia Cárdenas Acosta Enero 2006. y Zadek, Simon. El Camino hacia la Responsabilidad Corporativa. En Harvard Business Review. Edición Especial. El Factor Social. 2005.Pg-

<sup>18</sup> Modelo, definido por Forum Empresa como la armazón estandarizada y la serie de acciones que una empresa tiene que realizar para la planificación, diseño, implementación, mantenimiento y mejoramiento de un sistema de control de los riesgos

El modelo modificado que se plantea en este texto, fue creado con base en el propuesto por la organización Vincular de Chile, cuyo desarrollo inicial contó con la participación y “colaboración de diversas entidades y especialistas en el tema de la responsabilidad social, como son el Centro para el Ciudadano Corporativo del Boston College y la Universidad de Harvard, representada por Sanjeev Khagram”.<sup>19</sup> Esta alianza permitió que el modelo tuviese gran aceptación en Latinoamérica y que con él, se diera un giro en la aplicación de la responsabilidad social, al fundamentarla en elementos racionales y metódicos provenientes de la teoría administrativa.

Ahora, este nuevo modelo que se propone a continuación, tiene como objetivo facilitar la comprensión y aplicación de la responsabilidad social en las empresas, a través de una presentación y tratamiento claros, sencillos y sintéticos, para dar una idea del proceso de aplicación, sin que este sea una camisa de fuerza, o una receta. Por el contrario, se procura mostrar una opción flexible que se pueda utilizar y reconfigurar en el aprender haciendo, donde la construcción colectiva del tema se da en la dinámica del trabajo cotidiano.

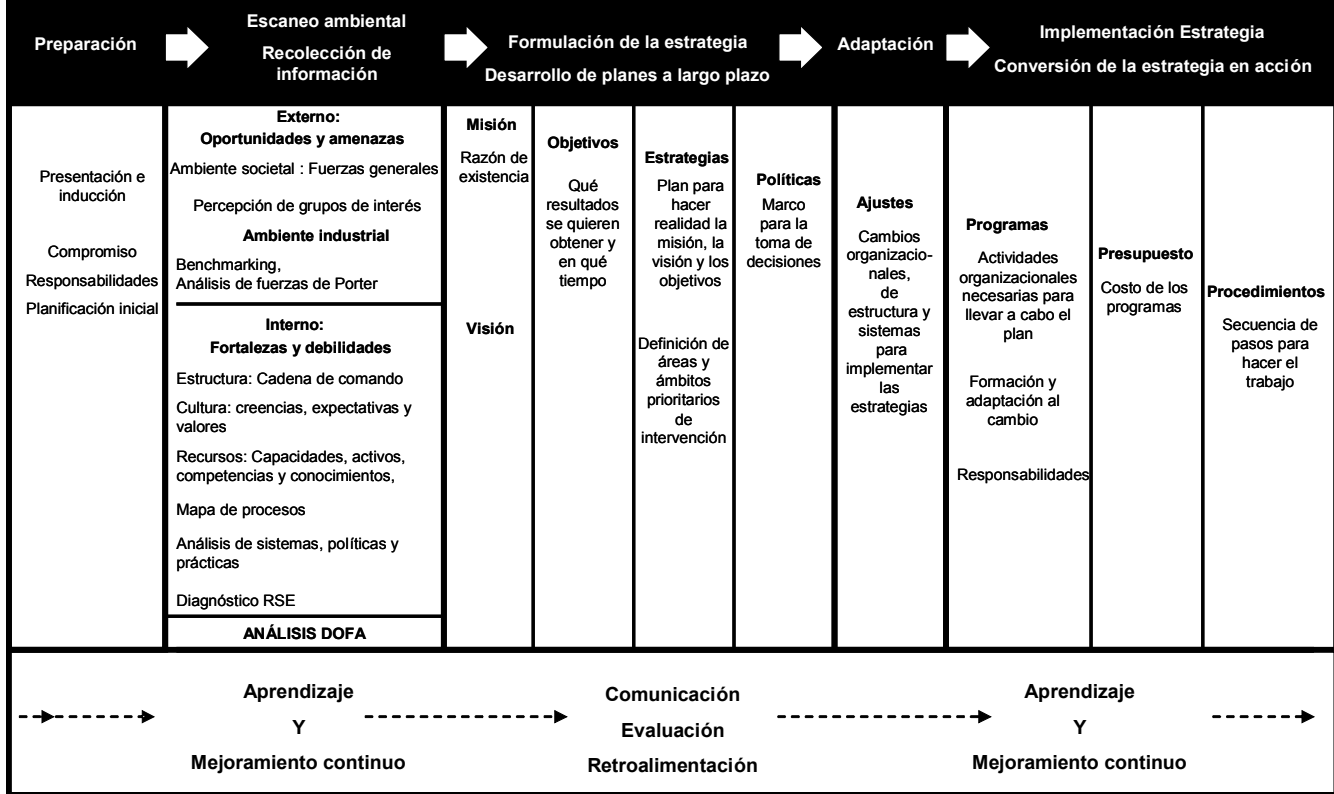
Es relevante entonces, que dentro del proceso se manifieste la participación democrática transparente y abierta y que ésta, sea la base desde donde se inicia la transformación cultural interna de la organización y su proyección hacia el exterior, es decir hacia la interacción con la sociedad y el entorno.

Regresar al índice 

## **Gráfico 1. Modelo integrado de direccionamiento estratégico y responsabilidad social**

---

<sup>19</sup> <http://www.conicyt.cl/bases/fondef/PROYECTO/02/I/D02I1028.HTML> Desarrollo de un modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial como herramienta para mejorar la competitividad de empresas e instituciones en países emergentes. Dante Pesce. 2004



Fuente: Modelo propio

Este modelo integrado tiene como base gráfica el esquema que se utiliza para el direccionamiento estratégico y que en otros estudios que he realizado previamente se ha profundizado para llegar a la actual propuesta de incluir dentro del modelo una etapa que se había omitido en modelos previos y que es de gran relevancia. Esta etapa es la de preparación, donde se ratifica el compromiso de la gerencia con la iniciación de un proceso de transformación cultural que requiere de las herramientas, incentivos y comportamiento ejemplar por parte de los gerentes, para que sean agentes de cambio y apoyo en la adaptación a una nueva cultura más humana y centrada en lo social.

Posteriormente se hace el escaneo ambiental a través de las diferentes técnicas de recolección de información utilizadas tradicionalmente por el direccionamiento estratégico y complementadas con las propuestas por la responsabilidad social, como son los diagnósticos de los grupos de interés y el benchmarking. Todos los resultados se integran en un mapa de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

El tercer paso es la formulación estratégica, donde se plantean la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y con el aporte de la responsabilidad social, se definen las áreas o ámbitos prioritarios de acción social, de acuerdo a una evaluación de inversiones.

La cuarta etapa es la de adaptación, que no siempre es necesaria, porque depende de los ajustes organizacionales que se deban hacer con el ánimo de acoplar tanto los recursos, sistemas y procesos como los planteamientos estratégicos, en función del futuro deseado y las metas propuestas. Es decir que si la empresa, tiene una estructura organizativa, que permite el flujo de información, la participación, la medición, la retroalimentación y facilita los procesos organizacionales en general, no es necesario realizar cambios. Una herramienta bastante útil para este propósito es el balanced scorecard, también conocido como cuadro de mando integral.

La quinta y última etapa es la de implementación que consiste en la conversión de la estrategia en acciones de la vida cotidiana en la empresa. Aquí se plantean los programas, se estructuran los presupuestos y se definen los procedimientos. Dentro de los programas se incluye el de formación al talento humano, el de adaptación al cambio y todos los que se requieran para llevar a cabo las estrategias de manera efectiva.

Así mismo, cabe resaltar que el proceso de aplicación de la responsabilidad social se apoya en tres sistemas transversales. El primero es el de la comunicación, el segundo la evaluación y el tercero la retroalimentación. Estos procesos van muy ligados entre sí, complementándose durante todo el camino de apropiación del tema.

La medición y evaluación, permiten descubrir falencias y aciertos de los procesos para corregirlos y promoverlos de acuerdo a las necesidades que van surgiendo en el hacer. Así mismo, aquellos cambios positivos que resultan satisfactorios en una etapa o en un proceso, deben ser transmitidos a través de la organización para fomentar el aprendizaje y la creación de conocimiento colectivo.

Finalmente la comunicación unida a la medición, crea un sistema que permanentemente se esta alimentando con la nueva información para mejorar el funcionamiento de la empresa y por ende se genera una retroalimentación de los proceso internos y externos que apoya el mejoramiento organizacional y su adaptación al entorno y a las necesidades de los grupos de interés.

Este trayecto que se recorre durante el proceso de aplicación de la responsabilidad social en las empresas, hace que al caminarlo surja una dinámica que genera valor social y económico, pues requiere una transformación del pensamiento particular, económico y fraccionado hacia una visión más humana, integradora y creativa en las organizaciones, sus miembros y el entorno en el que se encuentran. Por eso se ve como una alternativa de cambio en el sistema.

Espero que este documento sea de utilidad para cada lector como un primer acercamiento al tema, que abre un espacio de discusión y crea curiosidad y motiva a buscar formas de trabajarlo en las organizaciones.

**Carolina Franco**

Profesional en Administración de Empresas de la Universidad Javeriana de Colombia. Estudios en Pensamiento Humano, Desarrollo Social, Investigación, y mercadeo responsable. Estudios en liderazgo de la Universidad del Sur de Florida. Asesora en temas de desarrollo sostenible, responsabilidad social y gobierno corporativo a empresas de ingeniería y otras entidades como la Cámara Colombiana de Infraestructura. Analista de proyectos del sector de infraestructura y construcción, cooperando en la formulación y evaluación de propuestas en temas ambientales y de gestión financiera. Ha trabajado en investigación con organizaciones del tercer sector y universidades sobre transparencia, ética empresarial y métodos de aplicación de la responsabilidad social en la empresa, entre los que cabe mencionar el Centro Colombiano de Responsabilidad Social y la Universidad Javeriana. Actualmente es consultora externa para United States- Interamerican Community Affairs. [cafrat@gmail.com](mailto:cafrat@gmail.com)