

**PROYECTO DE GRADO
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA**

PAOLA C. ARISTIZÁBAL CHICA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
2013**

**PROYECTO DE GRADO
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA**

Taller 1

PAOLA C. ARISTIZÀBAL CHICA

Tutor: Doctora Faneth Serrano

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

2013

INTRODUCCIÓN.

Para las organizaciones hoy en día se hace imprescindible abarcar más aspectos sociales y humanos a la hora de direccionar objetivos y su respectivo logro; con el paso del tiempo se ha evidenciado que la importancia de las personas en el crecimiento de las empresas tanto a nivel económico como de imagen, es lo más relevante. Las organizaciones, por más automatizadas que estén en sus procesos, no dejan de ser personas, y por lo tanto tienen necesidades no solo obligaciones y derechos.

Según los objetivos del ensayo, se podrá observar como este modelo, en teoría, activa el crecimiento en la productividad e ingresos de la organización; también mejora notablemente la imagen y credibilidad de la misma en el mercado en que se desarrolla; indicando una posición crítica, pues las organizaciones no cumplen estrictamente con los objetivos ni la filosofía de este modelo estratégico, todavía priman más los intereses económicos sobre el bienestar y el beneficio del talento humano.

En conclusión, este documento le servirá a usted para identificar el papel que juega la RSE dentro de la organización desde el punto de vista de la decisión empresarial, la comunicación y los sistemas integrados de gestión; por medio de los 3 objetivos desarrollados, se hará una descripción de cada uno de los puntos de vista. Invito al lector a que saque sus propias conclusiones al respecto y emita una opinión sobre si se cumple o no la implementación debida de las políticas de RSE.

1. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

La razón por la cual incliné mi investigación sobre la línea de Responsabilidad Social Empresarial es, por ser un tema de actualidad y en el cual todas las organizaciones deben estar involucradas. Es una nueva forma de hacer negocios a través de la búsqueda de un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo, así como, del impacto social y ambiental en todas las actividades que se realicen al interior de la organización para la ejecución de sus procesos. Sin embargo, no se cumple de forma completa o correcta en las organizaciones que la implementan.

Esta investigación permitirá entender los beneficios que trae la implementación de este nuevo modelo de negocios en la organización. La correcta implementación de este, tiene como fin producir bienes o servicios con un mayor valor agregado actuando siempre en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social. Esta investigación nos ayudará a aprender cómo este modelo pretende ayudar a las organizaciones no sólo a preocuparse por suplir las necesidades del cliente, sino también a preocuparse por el bienestar de la comunidad con la que se involucra.

Adicionalmente, la RSE tiene un carácter ético y moral ya que impacta de manera positiva en las marcas y productos de las empresas. Lo anterior refiere

en el sentido de mejorar las relaciones con los diferentes actores con los que se relaciona la compañía y principalmente con sus empleados ya que pretende una mejora el clima organizacional. El fin es mejorar y aumentar la satisfacción tanto interna como externamente, basándose en las necesidades de las personas como tal y no en los beneficios económicos exclusivamente, aunque muy pocas veces esto se logra.

Los cambios en el entorno, del mercado y de la organización no sólo impactan la comunicación de las empresas a nivel interno, sino en la forma de gestionar la comunicación corporativa con sus *stakeholders*. Castro, (2012), afirman:

“Actualmente, la Responsabilidad Social Empresarial actúa como medio acomodaticio a través del cual se construyen las relaciones de beneficio recíproco entre los objetivos empresariales y los intereses colectivos de la sociedad” (p.5). Es un intercambio necesario entre varias partes para lograr los resultados esperados por la organización.

Lo anterior, debido a que las organizaciones tienen una responsabilidad muy grande respecto de las actividades que ejecutan y las decisiones que se toman y de la manera como afectan a la sociedad y el medio ambiente; dicho de otro modo, deben estar alineadas con un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo el bienestar de la sociedad, teniendo en cuenta las expectativas de los diferentes grupos de interés y cumpliendo con la legislación aplicable.

“La sostenibilidad, como elemento clave para el equilibrio social y económico, se traduce en promover beneficios a través de acciones que afirmen que se está haciendo lo correcto para construir un futuro para todos” (Aguilera, 2012, p.17)

“La evolución hacia una dependencia responsable por la gestión del talento, preocupada por factores estratégicos, ha conllevado a entender la gestión humana como una centrada en la generación de valor y por lo tanto en una fuente de ventaja competitiva sostenida para las organizaciones” (Hernández, 2011, p.3)

La gestión de recursos humanos tiene una nueva visión respecto de la función de gestión de personal; es decir, además de cumplir con su obligación de acatar las prácticas laborales, también incluyen el reconocimiento de las organizaciones a los trabajadores; La representación y participación por parte de los trabajadores y empleadores en negociaciones colectivas, diálogos sociales y consultas tripartitas con el gobierno, sirven como herramienta para abordar los problemas sociales con el empleo o bien para formular las normas y las políticas orientadas a los asuntos laborales.

Sin duda, el diálogo social a nivel interno de una organización incluye todo tipo de negociación, consulta e intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común relativos a inquietudes económicas y sociales; todos los trabajadores tienen derecho a comunicar y que se les comuniquen aspectos importantes para el desarrollo de sus funciones en el mejor ambiente laboral posible, además de contar con condiciones laborales adecuadas y oportunidades de crecimiento personal y familiar.

Por otro lado, se podría decir que toda organización debería reconocer la importancia del empleo seguro, tanto para los trabajadores como para la

sociedad. Valerse de una buena planificación con el fin de evitar la contratación temporal de casi todos los trabajadores de la organización, es uno de los puntos más delicados en el momento de la implementación. Aunque hay puntos importantes, no se debe dejar a un lado que tienen sus excepciones, por lo tanto, pueden variar si es necesario para la consecución del objetivo final.

“El crecimiento de la empresa se ve beneficiado al mejorar la confianza y el compromiso de los empleados, se perfecciona la motivación y se crea la cultura organizacional que propicie la generación de valor agregado en los productos o servicios, la creatividad e innovación” (Aguilera, 2012, p.27)

Pero la pregunta es ¿cómo las organizaciones deben comunicar todo esto a sus trabajadores?, antes que todo la pregunta es si se están comunicando con sus diferentes grupos de interés o si sólo se les está informando; qué se les está diciendo, cómo se les está hablando, por lo que luego de esta evaluación se podrá encontrar diferentes barreras de comunicación tales como: mensajes mal expresados, interpretaciones erróneas, ausencia parcial o total de atención y emitir excesiva información en un tiempo breve, entre otros.

La comunicación corporativa, juega un papel muy importante a la hora de transmitir todo este tipo de información a los diferentes actores de la organización; por tal razón todos somos responsables de la comunicación de valor agregado a la consecución de los objetivos trazados por los líderes de la organización.

De otra manera, la comunicación interna debe afianzar o fomentar la cultura corporativa, apoyando el logro de objetivos, programas y políticas corporativas,

generando el entendimiento de temas complejos, satisfaciendo siempre las necesidades de información y comunicación; todo esto en función de construir identidad en un clima de confianza y motivación, profundizando en el conocimiento de la empresa ¿y todo esto a través de qué acciones se podrá lograr? :

Ante todo, se deben ir haciendo públicos los logros empresariales de los trabajadores ya que es importante como aspecto motivacional y sirve como herramienta para fidelizar a los empleados; también se debe permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general sin importar su jerarquía, promoviendo la comunicación en todos los niveles; y así contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión, reduciendo los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los diferentes miembros de la organización.

Los actores de la comunicación interna se presentan a nivel de propietarios, socios, directivos, ejecutivos, técnicos y operativos, en fin todos los niveles de la organización; igualmente, tenemos otros actores los cuales no se pueden descuidar y se deben tener en cuenta para todo tipo de comunicación interna y son los comités de empresas y sindicatos. Para que la comunicación interna sea efectiva en todo nivel organizacional, debe existir credibilidad en la misma, por lo que debe llevarse a cabo con un lenguaje común de forma que sea entendible para todo el personal.

Por tanto, para evitar los ruidos en el proceso de la comunicación, toda empresa debe tener un plan organizado, entendible y estratégico de comunicaciones internas y externas; esto permite mitigar el riesgo de que

exista la comunicación informal, es decir el tan llamado “rumor” (noticias mal controladas, que se suelen propagar oralmente).

Ahora, este riesgo solamente se mitiga si se cuenta con una importante estrategia comunicacional, aunque desaparecerlo completamente puede ser imposible, por lo menos se realizan acciones para evitar que este tipo de situaciones se presenten.

Personalmente no estoy de acuerdo con poner atención a los rumores o comentarios, ya que estos pueden ser causantes de grandes conflictos en la organización. Cuando una opinión no cuenta con una sustentación completa o muy clara, puede dirigir la toma de decisiones en la dirección equivocada. Lo importante durante el proceso de recopilación de información por parte de la parte interna de la organización es que sea certera para que el cumplimiento de los objetivos sea efectivo y no se vea sesgado por intereses particulares.

“En lo relacionado con la transparencia, puede agregar valor en la medida en que crea las condiciones para que dicha transparencia se vuelva efectiva: comunicación a los trabajadores sobre los compromisos de responsabilidad social de la empresa e información oportuna y veraz a todos los grupos de interés en lo relacionado con este tema” (Hernández, 2011, p.7)

Por otra parte, la comunicación es un factor clave de la Responsabilidad Social Empresarial, no sólo porque ayuda a poner en contacto a todos los públicos interesados (internos y externos); también deben hacerse públicas ciertas actividades; ¿de qué sirven las acciones de la RSE si no son comunicadas?; de tal manera, uno de los grandes retos de la RSE es implementar o mejorar el

proceso en que se comunican las actividades derivadas de esta nueva dirección.

Pero, uno de los argumentos habituales utilizados por quienes desean incidir en los puntos críticos o negativos de la comunicación en la RSE, es simplemente calificarla como una gestión de imagen o marketing empresarial. Puede que algunas empresas lo hagan de esta manera, pero en todo caso, este sistema integrado necesita ser comunicado a todos los públicos internos y externos. Los anteriores puntos están ligados estrechamente a la comunicación corporativa, así mismo a los valores de la organización.

No obstante, la comunicación interna es una de las herramientas que puede aportar más ayuda a la transmisión de la RSE. Sin duda, precisamente porque muchos de los públicos de interés (trabajadores, accionistas, proveedores...) encuentran información cuando se ejecutan con eficacia determinadas actividades de comunicación interna.

Así las cosas, la construcción, transmisión y cambios en el espíritu empresarial responsable, comienza por una buena comunicación interna que puede y debe contribuir a incrementar los niveles de satisfacción de los empleados; puesto que, al menos en teoría, estarán más motivados y serán más productivos. También, mejorará el buen nombre de la empresa, la marca y el producto entre el resto de públicos, incluidos los clientes.

Por tanto, todos los esfuerzos son pocos a la hora de explicar a los públicos internos, los compromisos adquiridos por la organización en materia de esta nueva dirección de RSE las metas que se quieren alcanzar y los planes para

alcanzar esas metas. Por eso, es muy importante que los empleados asuman los valores corporativos y refuercen su confianza en los principios y en el equipo de trabajo que hacen parte. Primero, la RSE debe vivirse inicialmente en el interior de la organización para que pueda ser también comunicada hacia el exterior.

Luego, en los manuales y estudios especializados sobre este tema, se informa que los canales más frecuentes de comunicación interna, son las reuniones periódicas de la alta gerencia con el personal; también están entre otros, los buzones de sugerencias, carteleras, boletines informativos, revistas especializadas internas, correos electrónicos, videos internos y por supuesto la intranet. Diferentes canales de comunicación para no dejar por fuera a ningún miembro que deba ser debida y oportunamente comunicado.

Entre tanto, la comunicación externa cobra importancia ya que es la que transmite a los diferentes medios de comunicación y a la sociedad, las diferentes acciones realizadas en función de la RSE. Es a través de la comunicación que se direcciona una organización hacia sus objetivos; de esta manera, la comunicación organizacional permite que el concepto de RSE no se limite a informar solamente a los inversionistas; pues como ya se ha nombrado a lo largo del ensayo, existen diferentes grupos de interés que son igual de importantes y que benefician a la organización.

Por otro lado, las relaciones se convierten en un elemento fundamental para conectar la labor diaria de la organización, claro está, con el apoyo que se necesita de los *stakeholders*; esta relación debe estrecharse día a día, a través de los diversos medios con los cuales cuenta la empresa, por lo que es

importante tener un mapa de públicos donde se establezcan las características de cada uno, ya sea interna, externa o intermedia;

Sin duda, es importante segmentar este tipo de públicos ya que de acuerdo a las necesidades tanto de la organización como de cada tipo de público, se deberá organizar el evento o el espacio pertinente con el temario correspondiente; La segmentación de los públicos de acuerdo a su perfil ayuda a determinar cuáles son sus necesidades de información y relacionamiento.

Una buena estrategia de comunicación apalanca el trabajo con los empleados y busca el acercamiento sincero con los colaboradores; por eso, es importante acercarse a los funcionarios y resolver algunos problemas que estén dentro de lo posible; Por consiguiente, siempre debemos tratar a nuestro cliente interno, externo e intermedio como VIP; esto debería realizarse utilizando siempre frases alentadoras sobre lo que se esté haciendo. Por supuesto, hacer equipos de trabajo, es importante para conocerlos, hacer seguimiento de la percepción, frente a lo que está haciendo la empresa a través de sus proyectos y actividades.

Es importante considerar la importancia que tiene la comunicación como eje transversal en una organización y como herramienta gerencial para la divulgación de prácticas éticas y socialmente responsables; esto a su vez, confirma la necesidad de que todos los actores de la organización deben involucrarse en la comunicación del plan estratégico; a través del desarrollo de estrategias que impliquen las buenas prácticas, dando respuestas oportunas y adecuadas a los requerimientos de la sociedad.

Por otra parte, es imprescindible tener en cuenta que el éxito de las empresas ya no depende única y exclusivamente de la calidad del producto o del servicio en sí mismo; es trascendental la presencia de nuevas herramientas estratégicas que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la compañía; de ahí que la comunicación juega un papel fundamental para la organización, se trate de compañías privadas, organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro o instituciones del estado.

Podemos afirmar también que, la comunicación es parte de la responsabilidad social de las empresas; la responsabilidad social es parte de la construcción de cultura, identidad e imagen corporativa ya que le apunta a la reputación y confianza de las organizaciones para favorecer sus objetivos de negocio.

Lo anteriormente planteado coincide con Gibson, quien considera que la comunicación en la organización es un mecanismo fundamental para generar una cultura empresarial, capaz de integrar los intereses particulares de los trabajadores con los objetivos de la organización.

Teniendo en consideración lo antes expuesto, implica la importancia desempeñada por la comunicación en cualquier organización, orientada a fomentar una cultura dirigida a desarrollar un adecuado clima organizacional interno, permitiendo así los cambios estratégicos por parte de la alta gerencia sin ocasionar traumas organizacionales.

En cierto modo, la comunicación interna en las organizaciones se constituye como una herramienta estratégica que forma parte de las políticas, lo que

conlleve a que se convierta en vehículo conductor de información para generar valor en las funciones de cada área y la productividad.

Se puede decir que los objetivos estratégicos no son fijados únicamente por la alta dirección ya que quienes mantienen una relación directa o indirecta con la organización pueden verse afectados positiva o negativamente por sus decisiones.

Por consiguiente, en la organización, la comunicación debe ser utilizada para evitar conflictos en los objetivos trazados, pues de lo contrario, se plantearán conflictos en la fase de implementación de una estrategia, por lo que la comunicación debe servir de apoyo a la alta dirección en el proceso estratégico.

La comunicación tanto interna como externa debe estar perfectamente alineada con los mismos mensajes, para llegar efectivamente a sus públicos. La comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.

Por otra parte, la mayoría de las organizaciones dan a conocer lo que hacen en términos financieros y dejan de lado importantes aspectos que ayudan a fortalecer su buen nombre de marca y reputación corporativa; estos aspectos son la misión, visión y principios entre otros; desde la comunicación y su divulgación es que se direcciona una organización hacia sus objetivos con la cual se logran establecer relaciones sólidas y duraderas con los diferentes grupos de interés.

De tal manera la comunicación organizacional permite que el concepto de la responsabilidad social se amplíe y no se limite a informar solamente a sus inversionistas y no se dé cuenta que existen otros grupos de interés tanto internos como externos que son igual de importantes y que benefician a la organización; pues al informarles y comunicarles el accionar de la empresa, reflejado en buenas prácticas, se fortalece y promueve tanto la identidad como la imagen corporativa.

Así mismo, una organización que comunica adecuadamente sus acciones, proyectos y decisiones, da una imagen de empresa confiable que atrae inversionistas y mejora el bienestar y la calidad de vida de quienes están en su entorno; es por esto que las empresas socialmente responsables son recompensadas con una reputación más favorable que se refleja en la lealtad de clientes, el sentido de pertenencia de los empleados y la confianza de los mercados financieros entre otros.

Sin embargo, la comunicación con responsabilidad social en una organización debe crear un cambio de cultura, en el sentido de cubrir a todos aquellos que hacen parte de la empresa y que establezcan relaciones con ella, generando una serie de actitudes y actividades que benefician a toda la comunidad.

Así, con una oportuna y consistente comunicación estratégica corporativa, la responsabilidad social empresarial gestionada en los diferentes grupos de interés, cuida la reputación de la empresa como un todo, es decir genera confianza entre su organización y sus públicos.

En resumen, la comunicación empresarial con responsabilidad social, se convierte en una herramienta administrativa que mejora y aclara los flujos de información, la toma de decisiones estratégicas, la conformación de grupos de trabajo y la resolución de conflictos. Adicionalmente, incrementa la confianza en los clientes, los proveedores y los inversionistas, al presentar una administración transparente; cuando se muestra una organización que aporta a la comunidad, ayuda a la valoración de marca y por qué no, como apoyo publicitario; también actúa como dinamizadora de la actividad empresarial en un ambiente de responsabilidad social, al mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y de los grupos de interés de la comunidad.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO UNA DECISIÓN EMPRESARIAL.

La Responsabilidad Social Empresarial es 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 y en teoría, 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.

Para comenzar, es importante resaltar que la RSE es una decisión voluntaria, ya que no se trata que las empresas sólo cumplan con las leyes, sino que se involucren de manera proactiva con la sociedad.

“Las empresas que miran el crecimiento como un objetivo indispensable para su sostenibilidad han empezado a adoptar la Responsabilidad Social como una estrategia corporativa” (Castro, 2012, p.9)

De esta manera, las empresas se supone que deciden voluntariamente contribuir a generar una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio, ya que la RSE puede tener un valor económico directo, teniendo como foco principal el logro de objetivos sociales y de medio ambiente, por lo que debe considerarse una inversión, no un gasto. Pero más allá de ser una iniciativa loable, representa más un objetivo organizacional, pues, por lo general se busca la certificación por encima del bienestar real de los afectados.

De hecho, la decisión voluntaria debe y tiene que contribuir a la democracia, incentivar las buenas prácticas empresariales, el respeto por los derechos humanos y la preservación del medio ambiente; es uno de los elementos esenciales con los cuales debe contar una empresa que desee hacer parte del nuevo estilo de dirección; por ende es importante contar con el compromiso de la empresa con el fin de generar beneficios a los asociados y los diferentes grupos de interés, no solo con el fin de obtener buena imagen pero recortando los beneficios.

Así las cosas, la tendencia de hoy en día es alinear las iniciativas sociales con la actividad empresarial ya que la RSE aparentemente impulsa el crecimiento

económico de las organizaciones y la lealtad tanto de sus consumidores como de sus empleados.

Es viable afirmar que cuando una compañía decide integrar las iniciativas sociales dentro de su plan estratégico, sus acciones no pueden estar aisladas de la misión, visión y valores. El éxito de la compañía está precisamente en la integración de estos; esto implica entender que la RSE actualmente es una variable muy importante la cual debe ser asumida con compromiso permanente, no solo con el afán de obtener el reconocimiento por la implementación y por ende la certificación que, finalmente, es lo que le da peso a las decisiones que se han enfocado en pro a alcanzar la meta que se traduce a un logro.

Según lo anterior, este persigue no sólo resultados en lo económico, sino, cumplir con lo que la sociedad espera de la empresa en el sentido de la ética en los negocios, contribuir al desarrollo de la comunidad, respetar al medio ambiente y dar un trato digno a los empleados y consumidores. Y aunque esta sea el ideal que persigue la RSE, generalmente no se cumple, pues, el proceso requiere inversiones que resultan costosas para las empresas; por lo tanto, se podría decir que actualmente las empresas solo enfocan sus presupuestos en ordenar los aspectos más relevantes y no son precisamente las personas, para así certificarse.

La RSE como modelo de dirección podría resultar, pero el hecho de ser un requisito para que las organizaciones crezcan le resta compromiso; el fin siempre será el éxito financiero abarcando nuevos mercados, y no la mejora

completa de las condiciones de las personas que se ven afectadas interna y externamente por la empresa.

Sobre esto, quisiera resaltar que las empresas hoy en día no sólo deben ser máquinas productoras de dinero, también deben ser responsables por las consecuencias que genera en la sociedad, debido a los negocios realizados y la ejecución de sus procesos; esto, debido a que las empresas no deben estar aisladas de su entorno, sus clientes, proveedores, la comunidad, el gobierno, sus empleados, además de afectar directa e indirectamente al medio ambiente. Pese a que hay leyes que regulan este tipo de aspectos, no se logra ver un resultado satisfactorio para la sociedad, pues, la búsqueda económica prevalece frente a cualquier otra necesidad o urgencia que afecte la sociedad y que las empresas deben ayudar a compensar.

Ahora bien, debemos entender la RSE como una herramienta de gestión empresarial que ayuda a las organizaciones a tener éxito no sólo en la parte económica, sino en su contribución con la sociedad. Por esta razón, el concepto de la RSE está muy ligado al significado del desarrollo sostenible; esto es la capacidad de generar valor y perdurar en el tiempo a partir del uso responsable de los recursos disponibles, sin afectar a las generaciones futuras.

Según lo anterior, una empresa que desee ingresar al nuevo estilo de dirección en la cual incluye la responsabilidad social empresarial como una herramienta de gestión empresarial; Las organizaciones deben pensar en el futuro y tener una visión a largo plazo, promoviendo no sólo el bienestar económico, si no asegurando el bienestar para la sociedad y los diferentes grupos de interés, asegurando siempre el buen aprovechamiento de los recursos disponibles.

Desde este punto de vista, la RSE implica un equilibrio en tres ámbitos, económico, ambiental y social por lo que las empresas deben obtener los mayores beneficios posibles con precios razonables y productos o servicios de buena calidad, generando con ello bienestar y empleo; además, una empresa socialmente responsable debería invertir en investigación y desarrollo o adquirir nuevas tecnologías para hacer sus procesos más compatibles con el medio ambiente con el fin de mitigar o eliminar los riesgos derivados del despilfarro de los recursos en la ejecución de sus procesos; adicionalmente, la interacción entre la organización y la sociedad debe encaminarse a la pro actividad en el sentido de implementar buenas condiciones de salud e higiene en el trabajo, crear un buen ambiente organizacional.

La RSE es una herramienta de gestión de la empresa, que además de buscar el logro de objetivos financieros, adiciona la preocupación por el impacto en los grupos de interés: consumidores, empleados y asociados entre otros; además cuando las empresas comprenden que actuar con responsabilidad social no sólo es limitarse a la oferta y la demanda del mercado, si no a aportar a la sociedad. Pero todo esto se puede reducir en un estado ideal, pues ninguna organización está totalmente comprometida con la causa social y ambiental, ni el aprovechamiento de los recursos de manera efectiva pero consciente.

Sin duda, la implementación y certificación en la RSE tiene efectos positivos en las empresas; inicialmente la imagen tiene una mejor percepción en el mercado, lo que se traduce en mejores ofertas e incremento de la confianza en la sociedad. Se supone que sus procesos mejoran, pues, el talento humano se siente más comprometido y valorado, y por último, siendo el más importante,

mejoran el ambiente que está siendo afectado por estas, el problema de tomar esta decisión empresarial y encaminar su implementación como algo obligatorio en un país como Colombia, es que solo se cumple el primer punto, los dos segundos toman un segundo plano que les resta importancia a la hora de definir objetivos y cambios que de verdad sean necesarios para los mismos

Al aplicar políticas de RSE al interior de la organización y elevar la calidad laboral, el ideal es que los empleados se sientan motivados y se identifican con una empresa transparente y que actúa con ética; por tal razón se tiene en supuesto que aumentarían su productividad y eficiencia, se atraen mejores profesionales que quieren trabajar en una empresa que tiene fundamento social dentro de sus procesos, y el recurso humano crecería no solo a nivel profesional sino social; pese a que suena prometedor, en un país donde las tasas de desempleo son tan altas, el proceso de reclutamiento y las ofertas laborales no son precisamente lo que los profesionales están buscando, sin embargo, es a lo que se enfrentan y por ende aceptan, pues si hay pocas oportunidades, no se pueden hacer esperar o dejar pasar.

Por su puesto, se debe hablar también de los clientes externos, las empresas que involucran sus actividades con las de su entorno, establecen relaciones que le permiten compartir y complementar recursos, capacidades y conocimientos. Estas relaciones, generan aumento de confianza en la sociedad, por la transparencia en sus procesos, mejoramiento en su imagen de marca. La planificación, ejecución y evaluación de las acciones de RSE hacia la comunidad y su entorno, implican definir y alinear políticas, reglamentos y

acciones que hacen coincidir los objetivos de la empresa, con los intereses y necesidades de la sociedad.

Ahora bien, la responsabilidad social corporativa es fundamentalmente un proceso; este proceso tiene como objetivo crear valor e implementarlo a las diversas partes interesadas, que interactúan y desarrollan estrategias que les van a permitir alcanzar objetivos, por consiguiente, la responsabilidad social empresarial implica un gran número de partes interesadas. El número de *stakeholders* varía con el tema a tratar, de tal manera que el número de partes interesadas y su nivel de implicación varía de acuerdo con la naturaleza del tema, su legitimidad y deseo o capacidad de actuar.

Adicionalmente, las partes interesadas pueden cambiar a lo largo del tiempo; aunque interactúan dentro de cierta estructura, sus actitudes y estrategias se modifican cuando nuevas dinámicas se ponen en marcha; las dinámicas y sus comportamientos se relacionan directamente con el nivel de beneficio que obtienen de ciertas operaciones que se realizan entre los *stakeholders* y las organizaciones.

Finalmente, las relaciones que se establecen entre las empresas y los **proveedores**, frecuentemente reflejan un equilibrio de poder; en este contexto, es responsabilidad de la empresa, comprobar si los proveedores están actuando responsablemente y en qué medida. En este caso se podría hablar de una alianza estratégica entre ambas partes, es decir, que las organizaciones solo trabajen de la mano con otras organizaciones que estén bajo los mismos lineamientos de la RSE sin importar su actividad económica,

pero en un mercado tan competitivo, generalmente lo más importante es qué beneficio económico se obtiene con dicha alianza.

Es importante también revisar el tema respecto de la naturaleza voluntaria de la responsabilidad social empresarial. Desde este punto de vista, la transformación de la empresa, en empresa responsable implica entender que al integrar los temas sociales y medioambientales en las operaciones empresariales y en la interacción con sus partes interesadas de forma voluntaria; lo voluntario no implica que se deba hacer parcialmente, pues los estándares son claros, y ese es uno de los problemas más notorios, pues seguir los lineamientos generalmente incurre en gastos que las organizaciones no están dispuestas a asumir porque no lo ven como una inversión, así que los esfuerzos podría decirse, son parciales y a conveniencia.

Dicho de otro modo, la responsabilidad social empresarial, es hacer más de lo que exige la legislación vigente. Por lo tanto, tiene su origen en una decisión de la empresa de ir más allá del mero cumplimiento y está motivada exclusivamente por razones empresariales; lastimosamente no se cumple y solo se toman decisiones que hagan más fácil la obtención de las certificación sin aumentar sus gastos.

Por otra parte, la capacidad de una empresa para invertir en iniciativas de RSE, depende de la salud económica de la misma y de sus necesidades; Es así, como una empresa debería adquirir este compromiso de la RSE solo si dispone de los medios económicos necesarios; Si la empresa incurre en esto, teniendo pleno conocimiento de su estado económico estaría detrayendo recursos que

podrían destinarse a otras inversiones necesarias para el bienestar institucional.

Sin embargo, la RSE si está enmarcada dentro de una responsabilidad ética, su cumplimiento debe ser libre. Por esto, es libre aunque esté regida también por una ley, porque ésta se puede cumplir por temor a los castigos; pero también con libertad, porque se piensa que eso es lo mejor, haya o no controles o penalizaciones.

Es decir, el objetivo de la responsabilidad social va más allá de los resultados. Pero, como afecta la mejora de la calidad de las decisiones de las personas en la empresa, lo que sólo se puede conseguir por vías distintas de la coacción, se entiende que no debe existir una presión. El problema es que en un país como Colombia, sin la presión por parte de las leyes, es casi imposible que un proceso se lleve a cabo como idealmente se pensó.

Así lo expresa T.J. Rodgers, CEO de Cypress Semiconductors, cuando el presidente Clinton manifestó su deseo de que las empresas adoptaran una actitud más activa en la acción social.

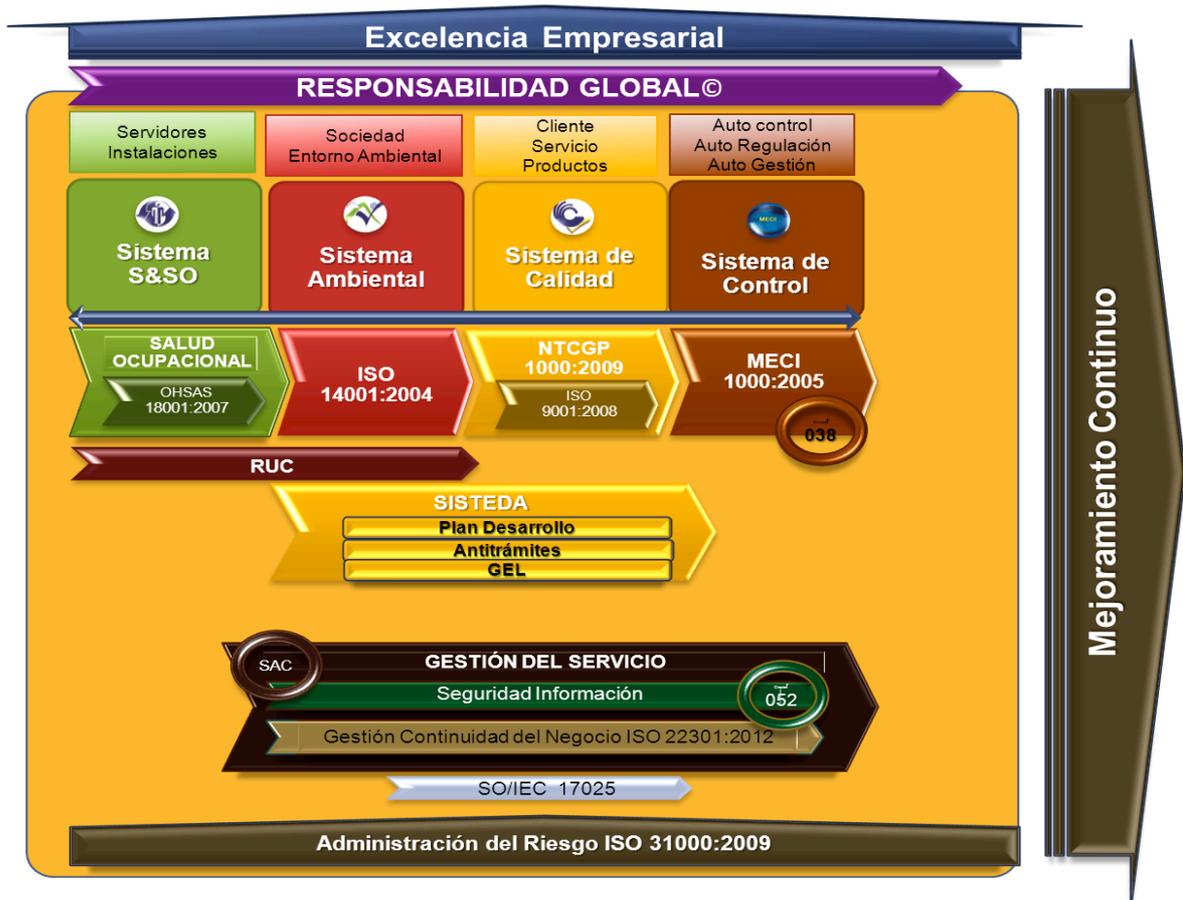
3. MODELO INTEGRAL EN GESTIÓN BASADO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Para comenzar, se hará referencia básicamente a los procesos de una organización que permiten gestionar la calidad de los servicios ofrecidos, la

seguridad y la salud ocupacional del talento humano, la continuidad del negocio y la preservación del medio ambiente; sin duda son elementos que facilitan la planificación, control, seguimiento, auditoría, revisión y mejora de procesos; por consiguiente, todos estos procesos tienen incorporados el sello de la Responsabilidad Social ya que están enfocados a la mejora continua para el logro de objetivos que benefician no sólo a los accionistas o socios, sino también a los diferentes grupos de interés que hacen parte de la organización.

“La Norma ISO 26000, actualmente en discusión, tiene como objetivo fomentar actividades de responsabilidad social que vayan más allá del cumplimiento legal, sin dejar de reconocer que la observancia de las leyes es un deber y una parte fundamental de la responsabilidad social de las organizaciones” (Puterman, 2009, p.1).

Lo anterior, indica que una organización que quiera entrar en el nuevo modelo de negocio de la RSE, deberá incluir en cada uno de sus procesos, sistemas que por su naturaleza establecen normas orientadas al bienestar no sólo de los funcionarios, sino también de la sociedad y del servicio al cliente entre otros; a continuación se invita al lector a analizar el gráfico siguiente, donde se expone un ejemplo de una empresa con prácticas de RSE y que tiene implementados los Sistemas Integrados de Gestión.



Fuente: Manual SIG CODIGO OED-MA-MSIG-07 Positiva Cia. de Seguros S.A.

Por consiguiente, los SIG deben estar establecidos teniendo en cuenta la clara determinación de los requisitos de los clientes y partes interesadas y los métodos para el cumplimiento de los mismos; esto, con el propósito de aumentar su satisfacción y la de las partes interesadas. Pero no solo la satisfacción es el eje principal, lo son la innovación y la efectividad, como parte importante de un proceso exitoso.

Por otra parte, la ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social en su capítulo 7, expone la metodología de cómo integrar la RS en una organización en su manera de operar.

Primero, se deben tener en cuenta elementos que son comunes a todos los sistemas y entre ellos podemos mencionar: definición de políticas y objetivos, cumplimiento de la legislación, control, planes de formación y motivación, mecanismos de comunicación y mejora continua entre otros. Sin embargo, la integración de la RSE en los valores y la misión de una organización, debe ser iniciativa de la alta dirección; además esta debe venir contenida también dentro del plan estratégico de la compañía. Si no hay alineación entre la estrategia de la compañía y la RSE, se estará en peligro de caer en el riesgo de los reprocesos.

Con el fin de integrar la RSE con los SIG se debe realizar un diagnóstico empresarial; en esta fase se detecta cómo se está gestionando la RSE al interior de la organización; por otra parte, también se podrá indagar a las diferentes partes interesadas, cuál es la expectativa, cuál es el alcance que se espera y así se pueden desarrollar soluciones e implementar planes de mejoramiento en los procesos que así lo requieran.

Luego, una vez realizado el diagnóstico se puede identificar qué falta y qué se puede implementar, pues, no todas las organizaciones tienen las mismas necesidades y algunos de sus procesos no deben modificarse; es de vital importancia incluir dentro de la misión y visión de la organización, el componente de la responsabilidad social, pero principalmente adaptarlo, pues es dependiente de la actividad económica de la empresa, así como también de su presupuesto y capital, ya que es desde allí donde se dividen las iniciativas de la alta dirección y que dan las pautas para diseñar la estrategia de RSE. El fin será una correcta y efectiva implementación a través de planes de acción en

cada uno de los procesos, actividades que conlleven a cumplir con los objetivos de RSE, de ahí que la RS es gestión y es un proceso absolutamente transversal a todos los procesos de una organización.

Pero, sin importar cuál sea la filosofía de la RSE, y que se ha intentado exponer como una propuesta humana que busca el bienestar de los implicados en los procesos, no podemos olvidar que los últimos años se viene viviendo una crisis de valores, donde se han impuesto antivalores que deterioran las relaciones dentro y fuera de las organizaciones, de ahí que, la RSE que debe integrar a toda la organización; por ende es necesario plantearla de una manera distinta, desde una óptica de gestión y es transversal a toda la organización. Criterios como el comercio justo, los derechos humanos, laborales, consumo socialmente responsable, entre otros, deben tener un componente ético, donde las leyes no se pueden obviar ya que ayudan a avanzar a paso firme en este sentido, pues indiscutiblemente, es necesaria la presión legal para que estos se cumplan.

Tradicionalmente las empresas están enfocadas a dar resultados y satisfacer las necesidades de dos grupos de interés en general; uno de ellos son los accionistas, entendidos como los propietarios o socios, de ahí que son tomados como el primer motor de la actividad empresarial, ya que son los actores que hacen la inversión monetaria en una organización con el fin de recuperarla a través de un proceso productivo; pero más allá de los accionistas, hace algunos años se ha venido fortaleciendo el concepto de cliente como el segundo actor principal en las empresas, ya que si no se satisfacen las expectativas de los clientes, muy seguramente no se van a cumplir las

expectativas de los socios; característica muy positiva, ya que se inicia una búsqueda de satisfacción del cliente como el motor empresarial y para lo cual es necesario entrar en el reto de la estandarización de procesos, modelo de gestión de la calidad, satisfacción del cliente y atención al consumidor entre otros.

Pero actualmente no es suficiente con satisfacer a los clientes y los accionistas, si no también es necesaria la ampliación en el reconocimiento de los grupos de interés, como lo son los trabajadores, los proveedores, el gobierno, las comunidades, los medios de comunicación, la opinión pública en general y aquellos públicos con los que la organización se interrelaciona más o menos cercanamente; tema bastante interesante de abordar e investigar ya que hoy se debe pensar más en clave de multigrupos de interés (stakeholders), lo que conlleva a la organización a exigirse más para satisfacer de mejor manera sus expectativas.

En otros términos, es interesante investigar, pero sobre todo comprender la Responsabilidad Social Empresarial como un tema de actualidad. Esto cada día hace más parte del contexto laboral donde interactuamos y en el cual las organizaciones se supone, han decidido hacer una integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. Estas involucran en cada uno de sus procesos y procedimientos, acciones que van más allá de sus obligaciones jurídicas y económicas, es decir, permiten integrar los diferentes sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, salud y seguridad, entre otros, en cada uno de los procedimientos de la organización.

No obstante, dando respuesta a los requisitos mandatorios de las normas que así lo exigen, pues, por más que sea una iniciativa empresarial, las organizaciones siempre van a querer actuar en torno a su beneficio; esto implica que no se cumpla o se implementen las políticas como deben ser, que es lo que actualmente sucede.

CONCLUSIONES.

1. Se puede inferir que la comunicación estratégica tanto externa como interna es uno de los ejes importantes en la implementación de la RSE y alcanzar los objetivos propuestos por la organización.
2. Se evidencia la RSE como una iniciativa empresarial, voluntaria y como una muestra de reconocimiento para todos los grupos de interés que forma parte de esta y que se ven afectados por las decisiones. Se enfoca en tomar decisiones que mejoren la relación entre las partes implicadas para generar beneficios.
3. Se logró esclarecer los puntos básicos para definir el por qué la RSE es un modelo integral elegido actualmente por las organizaciones para mejorar la gestión y optimizar los recursos humanos.

REFERENCIAS.

Castro, A.A., Puerto, D.P.B., (2012). CRECIMIENTO EMPRESARIAL BASADO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. *Pensamiento y Gestión*, (32), 1-27.

Hernández, C.G., Giraldo, C.M.A., Valencia, J.C.N., (2011). PAPEL DE GESTIÓN HUMANA EN EL CUMPLIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIALEMPRESARIAL. *Estudios Gerenciales*, (163), 1-12.

Morrós, J.R., Vidal, I.M., *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)* Madrid: CONFEMETAL. (2010)

Puterman, P. (2009). UNA NORMA ISO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LOS DERECHOS HUMANOS. *Empresas y Derechos Humanos, DEBATES IES*, (4), 1-3.