

# **RESPONSABILIDAD SOCIAL DESDE UNA PERSPECTIVA GERENCIAL**



**FABIO ALBERTO BOTERO TABARES**  
**Cód. 5200786**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Especialista en Alta Gerencia**

**Director:** Carlos Pinedo

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**  
**BOGOTÁ, COLOMBIA**  
**17/04/2017**

# CONTENIDO

CONTENIDO .....	1
RESUMEN .....	2
PALABRAS CLAVES .....	2
ABSTRACT.....	3
KEYWORDS.....	3
INTRODUCCION .....	4
2. DESARROLLO .....	6
1. Definiciones de RSE o RSC .....	6
1.1. La Responsabilidad Social Empresarial .....	6
1.2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC). .....	11
2. Establecer <i>stakeholders</i> o grupos de interés .....	12
2.1.1. ¿Qué son los <i>stakeholders</i> ?.....	12
3. La Responsabilidad Social Empresarial y La Gerencia. ....	14
3.1. ¿Quiénes son los <i>stakeholders</i> de la Gerencia? .....	15
3.2. ¿Qué representaciones sociales han sido desarrolladas por la alta gerencia en las empresas colombianas sobre responsabilidad social empresarial (RSE)?.....	16
3. METODOLOGIA .....	21
4. RESULTADOS.....	23
5. CONCLUSIONES .....	26
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	28

## **RESUMEN**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Inversión Socialmente Responsable. Es importante destacar la tendencia que se ha venido generando en los últimos tiempos de la responsabilidad social corporativa (RSC) realizando un impacto en distintos sectores de la sociedad principalmente en los ámbitos sociales, económicos y culturales. Las organizaciones en este mundo globalizado se enfrentan con diversos desafíos dentro de los cuales se encuentran construir una confianza y una cultura de convivencia de Responsabilidad Social entre la comunidad y las empresas que se instalan o influyen en un territorio determinado.

Dentro de este documento se quiere realizar una indagación de la responsabilidad social empresarial desde una perspectiva gerencial, dándole una definición a la responsabilidad social empresarial, la responsabilidad social corporativa. Estableciendo y desarrollando los grupos de interés y divisando desde la alta gerencia y papel en la responsabilidad social empresarial.

## **PALABRAS CLAVES**

La Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial, Inversión Socialmente Responsable, Grupos de Interés y Alta Gerencia.

## **ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Social Responsibility (CSR) or Socially Responsible Investment. It is important to highlight the trend that has been generating in recent years of corporate social responsibility (CSR) making an impact in different sectors of society mainly in the social, economic and cultural spheres. The organizations in this globalized world are faced with diverse challenges within which they are to build a trust and a culture of coexistence of Social Responsibility between the community and the companies that settle or influence in a determined territory.

This document intends to carry out an investigation of corporate social responsibility from a managerial perspective, giving a definition to corporate social responsibility and corporate social responsibility. Establishing and developing the interest groups and discerning from top management and role in corporate social responsibility.

## **KEYWORDS**

Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsibility, Socially Responsible Investment, stakeholders and Top Management.

## INTRODUCCION

El tema que aborda este ensayo engloba la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Inversión Socialmente Responsable. Desde hace unos años se viene manifestando con relativa insistencia la creciente importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC) para la economía en general, así como para las empresas, instituciones y organizaciones en particular, dadas las ventajas competitivas que su acción reporta (Weber, 2008) (Weber, 2008).

La empresa está frente al nuevo paradigma de brindar confianza y comunicar para generar cultura en Responsabilidad Social, y debido a ese interés, se presenta este ensayo titulado: **Responsabilidad Social (RS), desde una perspectiva Gerencial**. Que busca responder al interrogante planteado como parte del problema: *¿Cuáles son las principales perspectivas teóricas sobre la naturaleza y aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en el ámbito gerencial?* Para adelantar el trabajo investigativo se estableció como Objetivo: *Presentar las principales perspectivas teóricas sobre la naturaleza y aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en el ámbito gerencial.*

Se buscó sustento teórico en teóricos que estudian y analizan la temática estudiada como, McWilliams, Siegel, & Wrigthasí, Friedman, Carrol, Wartick & Cochran, Coelho, McClure y Spry, Garra y Melé entre otros. Para el logro del objetivo propuesto se desglosaron tres ejes temáticos:

1. Definiciones de RSE O RSC. La Responsabilidad Social Empresarial, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), (teóricas y corrientes teóricas).
2. Establecer stakeholders o grupos de interés.
3. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la alta gerencia.
  - 3.1. ¿Quiénes son los stakeholders de la Gerencia?
  - 3.2. ¿Qué representaciones sociales han sido desarrolladas por la alta gerencia en las empresas colombianas sobre responsabilidad social empresarial (RSE)?

Como parte de la metodología se diseñó una investigación exploratoria con base en la revisión cualitativa de la literatura de RSE y RSC permitiendo la identificación confiable y válida de aportes relacionados con el tema. Se procedió a la indagación de fuentes secundarias, para dar cumplimiento al objetivo trazado y proceder a revisar, sintetizar las teorías empleadas para el estudio de la RSE, con el fin de extractar sobre la racionalidad de cada grupo de teorías y la concepción del rol de los negocios en la sociedad. En otro acápite, se presentan de manera sintetizada los resultados y hallazgos encontrados acorde con los ejes temáticos desarrollados y por último, las conclusiones y las Referencias Bibliográficas de los teóricos que dieron soporte y sustento teórico al ensayo.

## 2. DESARROLLO

### 1. Definiciones de RSE o RSC

La RSE es una tendencia de la Gerencia integral y estratégica La Responsabilidad Social son aquellas acciones voluntarias que permiten la sostenibilidad de la armonía del planeta, acciones que deben ser acordes con los principios éticos mundialmente aceptados (Barrientos, 2014).

#### 1.1. La Responsabilidad Social Empresarial

Los especialistas e investigadores en Responsabilidad Social Empresarial (RSE), concuerdan al afirmar que no existe unanimidad sobre los fundamentos teóricos o las implicaciones sociales y organizacionales de la *responsabilidad social*, como sí ocurre con las organizaciones empresariales y organismos multilaterales, que convergen en algunos elementos. Tampoco se cuenta con una clasificación generalizada de sus componentes principales, (Calvo, 2000).

La vigencia, pertinencia y relevancia de la RSE, para la administración se patentiza por el interés renovado sobre el tema surgido entre los profesionales durante los últimos años, (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006). Una corriente de pensamiento, (de Friedman representante de Escuela de Chicago) señala que la “única” responsabilidad social de los gerentes es la maximizar las utilidades de la empresa para sus accionistas, destaca que el comportamiento socialmente responsable es propio mas de las personas que de las organizaciones. Además, defiende el rol económico (elaboración de buenos productos y generación de beneficios) como la

principal responsabilidad que tienen las empresas, limitada solo por la conciencia ética de los empresarios y la normativa legal vigente (Friedman, 1962). Friedman destaca en el análisis del concepto de responsabilidad social su “soltura y análisis poco riguroso”. Clarifica la doctrina de la responsabilidad social cuestionándose sobre ¿quién tiene la responsabilidad? y opina que debe recaer en las personas, no en la empresa.

Afirma también que los ejecutivos y la alta gerencia tienen la responsabilidad de gestionar la empresa acorde con los deseos de sus empleadores, pero que El Gerente o Directivo es libre para asumir las responsabilidades deseadas, de acuerdo con su conciencia, valores y sentimientos. Friedman concentra a nivel individual la posibilidad de comprometerse con acciones de responsabilidad social, de invertir sus recursos propios, pero sostiene que (El Gerente) no puede pretender la realización de acciones de responsabilidad social con los recursos de los dueños o accionistas, ya que al actuar en el plano individual el gerente actúa como principal y no al servicio de los intereses de los dueños.

Otra corriente afirma que la responsabilidad de las compañías debe ir más allá de su rol económico y asumir un rol social. Esta corriente diferencia entre las responsabilidades económico-legales (rol económico) y de responsabilidades ético-filantrópicas (rol social), sosteniendo que las empresas deben cumplir un rol social, además de sus funciones económico-legales y ello supone una integración de la empresa a la sociedad, (Carrol, 1979); (Wartick & Cochran, 1985) y otros.

El concepto de responsabilidad social ha pasado por cambios significativos durante las últimas décadas y se ha constituido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios permeando

las esferas de la organización. Carroll, (1979), en un artículo fundamental para el posterior desarrollo de las teorías sobre las responsabilidades empresariales, expone cómo la responsabilidad económica de las organizaciones hacia sus propietarios/accionistas y las responsabilidades legales con respecto a las normativas actuales, deben ir más allá para asumir compromisos sociales y medioambientales de las organizaciones. Para Garrido, et all:

*La Responsabilidad Social Empresarial queda establecida como las responsabilidades económicas, sociales y medioambientales de las organizaciones (el denominado triple bottom line difundido por Naciones Unidas). Como se observa, las ideas originales sobre la responsabilidad del empresario se fueron ampliando progresivamente con el paso del tiempo, a la vez que la sociedad aumentó sus niveles de exigencias sobre las organizaciones y las empresas. De esta forma, la relación con los stakeholders va cobrando valor de mercado; la llamada ciudadanía corporativa se va incorporando a las estrategias de las organizaciones para estructurar compromisos y prácticas para la implantación, gestión, evaluación de sus conductas corporativas éticas, relaciones corporativas y sus correspondientes aumentos de valor, (Garrido, Winicki, Vidal, Urquieta, & Pinto, S.F.).*

Garra y Melé (2004), expresan que múltiples investigaciones cuyo tema central es la RSE y su estudio se han adelantado con diversas perspectivas teóricas. Se encontraron durante la revisión bibliográfica datos sobre trece teorías o perspectivas teóricas sobre el estudio de la RSE, y aquí se presenta una contribución representativa del uso de cada una de ellas donde solo se exponen de modo sintético sus aspectos característicos, puesto que un análisis profundo de esas 13 teóricas rebasa los límites del presente trabajo.

**Teoría de la propiedad:** En esta teoría, la discusión sobre la RSE se centra en el derecho a la propiedad. Los investigadores, economistas principalmente se centran en la maximización de las utilidades (Coelho, McClure y Spry, 2003; Friedman, 1962 y 1970), postulan que en el núcleo de la RSE se halla el derecho de los accionistas. La corriente opositora agrega a otros actores -

stakeholders- reconocidos como legítimos por **la teoría económica clásica**, teniendo en cuenta que los derechos de propiedad de los accionistas no son totalmente del dominio institucional, no se pretende abolir el derecho a la propiedad.

**Teoría de la firma:** Surgió por la brecha de la teoría económica entre los supuestos de que los recursos son distribuidos con el mecanismo del precio y que esa distribución depende del empresario-coordinador. Según Coase, la naturaleza de la firma constituye un elemento que permite al empresario y no el mercado. Coordinar la producción y una firma es entendida como un sistema de relaciones donde el empresario es el encargado de la gestión de esos recursos, (Coase, 1937). Analizando, se puede afirmar que en esta teoría es predominante la racionalidad económica ya que para esta teoría la RSE es la posibilidad de generar valor social con la implicación de la empresa en actividades filantrópicas únicamente.

**Teoría de la agencia.** Esta teoría intenta describir la relación contractual entre dos partes: la principal (que delega) y una agente (que toma decisiones y ejecuta a nombre de la principal). Esta teoría centra su atención en los conflictos de interés entre los contratantes y los mecanismos de control pero que limitan el comportamiento del delegado. Es criticada por su visión anticuada, estrecha y simplista del estudio de la RSE y del rol de los negocios en las sociedades modernas (Fischer, 2004). La racionalidad dominante en esta teoría como en la anterior (Teoría de la Firma), es meramente económica (maximización de utilidades) y para ellas, la RSE es una doctrina subversiva que atenta contra el bienestar de los accionistas.

**La Teoría de los grupos de interés o de los stakeholders**, afirma que los directivos de las empresas deben satisfacer a los accionistas y también a la amplia variedad de grupos que pueden afectar o ser afectados por los resultados de la misma, ya que sin ellos dejaría de existir, (Maigan & Ferrell, 2004). Infiriendo, se podría afirmar que esta es una teoría económico-estratégica, de respuesta social corporativa, favorece y coincide en muchos con la Teoría Institucional, de Ciudadanía corporativa. Para esta teoría, la RSE es una respuesta estratégica de la empresa que además es capaz de generar ventajas competitivas.

**Teoría Institucional.** Esta teoría percibe como legítima a una organización si sigue la prescripción de normas y principios sociales. No atiende necesidades individuales sino agrupadas y da prioridad a las más convenientes institucionalmente y con resultados más generales. Por otro lado, atiende el marco de disposiciones obligatorias, institucionales y voluntarias que los participantes conformados institucionalmente deben observar y ratificar conforme a las directrices.

**Respuesta social corporativa.** Cuenta con una visión avanzada del pensamiento sobre la implicación social corporativa y la identificación de fisuras entre el desempeño esperado por el público relevante para la empresa y el real desempeño empresarial para cumplirlas con una respuesta apropiada de la dirección (Wartick & Cochran, 1985). Tanto la responsabilidad social corporativa (RSC) como la responsabilidad social empresarial (RSE) impregnaron el tejido empresarial y con ello ha surgido un nuevo enfoque renovador de la concepción de las empresas. Ha otorgado una nueva dimensión más amplia e integradora que va más allá de la cuestión económica y que además, les incorpora la triple faceta de la **sostenibilidad: económica, social y medioambiental**. La Empresa se configura como un ente social, además de lo económico, en la

medida que su actividad genera impactos que afectan a los diferentes grupos sociales interesados en la buena marcha corporativa, (Larran & Andrades P, 2013).

Puede inferirse que la racionalidad económico-estratégica es la que está más presente en mayor número de teorías de las utilizadas para estudiar la RSE (respuesta social corporativa, teoría de los stakeholders, institucional y ciudadanía corporativa. Sin embargo, la maximización de utilidades está constreñida de alguna manera y la RSE es una respuesta estratégica de la empresa capaz de generar ventajas competitivas. Teniendo en cuenta lo anterior, entre las teorías más novedosas se encuentran las teorías emergentes, como la del desarrollo sostenible y la ciudadanía de la empresa, puesto que tienden a basarse en racionalidades tipo ético o sociológico y además, tienen una amplia noción de los deberes de la empresa en una sociedad integradora que proyectan como un buen instrumento para hacer negocios.

## **1.2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC).**

*El concepto de responsabilidad social corporativa al igual que el de sostenibilidad, han copado un importante espacio de debate dentro del ámbito internacional tanto en organismos multilaterales, foros académicos (especialmente relacionados con la gestión empresarial), diversas firmas corporativas internacionales como dentro de los gobiernos de países más desarrollados. La importancia última de ambos conceptos radica en su gran utilidad como herramientas para la generación de riqueza bajo práctica éticas, responsables y perdurables en el tiempo y en que ambos sugieren un modelo de desarrollo económico novedoso y que se acerca a un tipo de capitalismo más consciente y humano, que incluye tanto objetivos económicos como sociales o ambientales, (Janio, Rosales, Granda, & Iglesia, 2013, pág. 4).*

**El término Responsabilidad social Corporativa, (RSC),** se refiere al mismo fenómeno social y objeto de estudio que la Responsabilidad Social empresarial (RSE); aunque, la

Responsabilidad Social Corporativa (RSC) adquiere una concepción semántica diferente; hay una diferencia sutil en el significado de la RSC y la RSE similar a como se diferencian la corporación y la empresa: La corporación incorpora todas las organizaciones, empresariales o no, independiente de su tamaño. La RSC, es un término de corte institucional, más amplio que también incorpora a las agencias gubernamentales y otras organizaciones, con interés claro en mostrar cómo realizan su trabajo de manera responsable, (Janio, et all., 2013).

¿Cómo se puede comprender mejor la RSE? La respuesta está en el proceso de globalización de las economías, con las sociedades contemporáneas de consumo que ahora son más exigentes. En concordancia con Garrido, et all, (s.f.), entendiendo que se consolidó un nuevo modelo organizacional afirman que debe considerarse los impactos causados en los *stakeholders* por sus cadenas de valor y considerar que las corporaciones asumen responsabilidades en tareas que antes eran exclusivamente del Estado.

## **2. Establecer *stakeholders* o grupos de interés**

### **2.1.1. ¿Qué son los *stakeholders*?**

*Stakeholders* es un término que agrupa trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre otros, actores que se afectan por las decisiones y acciones de una empresa. Por lo tanto generar confianza en tales actores es necesario y fundamental para el desarrollo de una organización. Gestionar los grupos de interés (*Stakeholders*), es un elemento esencial en el marco del desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social (RSE) en cualquier organización.

Francisca Urroz, ex guía de RSE, expresa que *Stakeholder* significa: “participante”, “inversor”, “accionista”. Y es que desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa. El término fue acuñado por R. Edward Freeman (Friedman, 1962), citado por: (Urroz R., 2010), quien lo definió como; todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Expresa que existen dos tipos de grupos de interés:

- **Los *stakeholders primarios***, son actores fundamentales para que una organización opere. Incluyendo a los que tienen alguna relación económica con el negocio, (accionistas, clientes, proveedores y trabajadores).
- **Los *stakeholders secundarios***, aquellos que no participan directamente en el intercambio con la empresa, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta, (competidores, medios de comunicación y las ONG´s), entre otros.

Bajo el concepto de RSE son actores claves de una empresa los dueños tanto como también lo son sus trabajadores y la comunidad en general. La toma de conciencia de que las actividades de una empresa **generan un impacto económico, ambiental y social**, es importante. Sobre todo, para que las empresas consideren a los *stakeholders* a la hora de tomar alguna decisión y por ello es importante la escucha y la comunicación.

¿Cuál es el beneficio de escucharlos?. El diálogo que una compañía genere con otros actores, también beneficia a la misma empresa. Ésta se potencia con un aprendizaje e intercambio de experiencias, generando una relación integral con su entorno y podrá desarrollar

una estrategia para convertirse en una organización sustentable. Aunque no siempre podrán ser satisfechas las demandas de todos los grupos, la generación de instancias de conversación permitirá que se sientan considerados y tenidos en cuenta todos los actores (*Stakeholder*).

Francisca Urros (2010), expresa que tales mecanismos de compromiso contribuirán **al desarrollo sustentable** de una corporación y la prepara para el desarrollo de estrategias con sus grupos de interés lo que le permite a la empresa el logro de una mejor recepción de los *Stakeholders* ante ciertas acciones. Cuando se conoce lo que quieren los consumidores, los trabajadores, proveedores, etc., es más fácil buscar y encontrar las fórmulas que los favorezcan. Sin embargo, la consideración de las necesidades de la comunidad, no debe usarse exclusivamente como una forma para incrementar las ventas, sino que también debe ser un valor de la compañía el querer lo mejor para su entorno.

### **3. La Responsabilidad Social Empresarial y La Gerencia.**

Este eje temático o acápite, parte de las definiciones, el desarrollo y la aplicación de los conceptos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial, focalizando el estudio en el impacto que genera el interior de la Alta Gerencia la divulgación y evolución de los conceptos en el ámbito empresarial. Las definiciones de la RSE, la evolución de sus contenidos y su impacto real obligan a las organizaciones a adaptarse y a que la Alta Gerencia de la organización busque los medios para ser reconocida como socialmente responsable, con el disfrute de las consecuencias de ese reconocimiento. Para ello, se parte de dar respuesta al siguiente interrogante:

### 3.1. ¿Quiénes son los *stakeholders* de la Gerencia?

De acuerdo con los planteamientos de Jayden (2017) los *stakeholders* de la Gerencia son los siguientes:

**En la gerencia**, los *stakeholders* lo integran aquellos “individuos que desempeñan un papel directo en la gestión de los asuntos de una empresa o incluso en un proyecto. También se conocen como *stakeholders* internos, que son las personas que toman las decisiones sobre el funcionamiento de un negocio” (Jayden Mathews, 2017, pág. par 3).

**Los ejecutivos:** Son los directores o el director ejecutivo. Personas ejercen mucho poder como *stakeholders* y cargan la responsabilidad de asegurar el éxito del proyecto o de la empresa. Tienen también la tarea de fomentar una fuerte relación entre todos los *stakeholders* internos y externos.

**La junta directiva:** Un actor crucial en la gestión de la organización. Como una entidad legal, la junta se encarga de numerosas responsabilidades y funciones, como contratar y despedir los ejecutivos, autorizar compras de participaciones, se encargan de la franquicia de una empresa y de aprobar el presupuesto. Esas decisiones afectan a los *stakeholders* internos y externos.

**Los gerentes:** Los gerentes de alto nivel interactúan con los ejecutivos y la junta directiva de los diferentes niveles en una organización o proyecto juegan un papel importante en la ejecución de los objetivos clave del proyecto. De introducir un nuevo producto en el mercado dentro de un presupuesto aprobado por las demás partes interesadas es un objetivo clave. Los gerentes son los

interesados en el éxito de un proyecto o una organización. Los gerentes de alto nivel interactúan con los ejecutivos y la junta directiva.

**El promotor del proyecto:** En la gestión de proyectos, el promotor del proyecto es un actor clave que provee la orientación y apoyo financiero al proyecto. Actúa como enlace entre el director del proyecto y los de la alta dirección o alta gerencia. Debe comunicar los objetivos y avances del proyecto a todos los *stakeholders* interesados. Especialmente por la contribución financiera que hace, el patrocinador se considera un *stakeholders*.

### **3.2. ¿Qué representaciones sociales han sido desarrolladas por la alta gerencia en las empresas colombianas sobre responsabilidad social empresarial (RSE)?**

Dando respuesta al cuestionamiento anterior, se encontraron en la indagación bibliográfica datos interesantes que demuestran que hoy las empresas colombianas son más reflexivas en torno a la necesidad y su interés por implementar la RSE., como una estrategia de gestión en pro del desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente mediante compromisos con la comunidad, los trabajadores y demás *stakeholders*. Uno de ellos analiza las representaciones de la alta gerencia de tres empresas de diferentes sectores económicos, con implementación de una “metodología etnográfica y enfoque histórico hermenéutico, llegando a una aproximación de la RSE desde la mirada de las representaciones sociales y con una perspectiva cualitativa”, (Tovar Cortés, Villamil Jimenez, & Niño Hernández, 2013, pág. 34). Las empresas nacionales analizadas fueron: Concescol, Ecopetrol y Colsubsidio sobre responsabilidad social empresarial.

**RESULTADOS:** Durante el desarrollo del proceso se logró identificar claramente las *representaciones sociales* que construye la alta gerencia de las empresas mediante interpretación de los significados, las creencias y las actitudes que se evidenciaron en los directivos de COLSUBSIDIO, ECOPETROL Y CONGRESOL, para obtener resultados en torno a los significados, creencias y actitudes así:

**SIGNIFICADOS:** La RSE para los ejecutivos de esas empresas forma parte de una política empresarial, como el camino que orienta la estrategia y la concretiza en campo de acción de las empresas. Consideran que la conciencia empresarial debe estar alineada con los procesos gerenciales que caracterizan a la empresa y con las decisiones que esta toma. En los resultados del análisis de significados, *la alta gerencia* y los directivos asociaron la aplicación de la RSE con el desarrollo del entorno y la generación de ser consciente que convive con ese entorno, y que va más allá de un compromiso. Entienden la RSE como una conciencia de desarrollo sostenible y un modelo de relacionamiento con los *stakeholders* y como parte fundamental de su estrategia empresarial. También como:

*Una estrategia, entendida como un proceso reflexivo, que se soporta en los objetivos de la organización y que está inmersa en los procesos relacionados con la RSE, siendo importante para las organizaciones y para sus ejecutivos. Igualmente, un aspecto relevante para la alta gerencia de las empresas estudiadas se enfoca en el compromiso que las organizaciones tienen con la sociedad y el cual se ve reflejado no solo en acciones responsables, sino también en un verdadero sentido de pertenencia por y hacia la comunidad, esto lleva a que las empresas y sus directivos sientan la RSE como un deber moral, el cual orienta la conducta; esto trae atado, a su vez, un sentido empresarial dirigido a la gestión social, la cual, de acuerdo con la Cátedra Unesco del 2001, se percibe como un proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. El conjunto de significados abordados anteriormente y que nacen del conocimiento de los directivos entrevistados en las tres empresas estudiadas generan una última expresión que trae consigo una de las características más notables de la RSE, en*

*especial, cuando es aplicada de forma correcta en las organizaciones, (Tovar Cortés, Villamil Jimenez, & Niño Hernández, 2013, pág. 39)*

**CREENCIAS:** Entrevistaron a *los gerentes* y revelaron creer que la RSE se aplica para lograr la sostenibilidad de las empresas o de los negocios, comentaron que viabiliza la operación y el cumplimiento de metas, que al aplicarla se generan sinergias en ambientes de inversión. Creencias que confirman que los *gerentes* entienden la RSE como marco de actuación que asegura la sostenibilidad. Coincidieron en que el tema de RSE aún está en etapa de fortalecimiento y crecimiento, viéndose la RSE para algunas empresas, como una práctica de reconocimiento que se aplica para generar confianza y reputación y demostrando a sus grupos de interés que se es responsable y se tiene la conciencia tranquila. Dándose espacio a considerarla hoy en día como un tema de imagen, sin encontrar el verdadero sentido de aplicar RSE. Asimismo, los directivos declaran creencias en que la RSE se aplica para lograr un fin común y busca hacer conciencia de que por encima del interés particular está el general y, de esta manera, lograr mejoramiento de la calidad de vida, de los colaboradores y de su grupo familiar para ser sostenibles en comunidad, obteniendo una convivencia plena (Tovar Cortés, et all, 2013).

se destaca la **CONVICCIÓN Y CONCIENCIA** que tienen gerentes al manifestar que desde su cargo aportan clara e indiscutiblemente a las políticas y prácticas de RSE en la o las compañías que gerencian, mediante la dirección de sus áreas y gracias a la posibilidad de ejercer liderazgo en la cadena de la compañía y recalcan que todos deben ser líderes. Según los resultados en la alta gerencia de las empresas analizada, conciben su reto de gestionar responsablemente la estrategia de la RSE todos sus ámbitos con verdadero sentido de responsabilidad y queriendo lo que hacen, escuchando y respetando, siendo herramienta de concientización. Los gerentes declararon su gran

responsabilidad con lo que hacen y dejan de hacer, para cumplir la promesa de valor con los grupos de interés, haciendo seguimiento a las directrices de RSE.

**ACTITUDES:** La forma de actuar de la persona define su comportamiento individual en la sociedad y las empresas. Frente a la RSE los ejecutivos analizados asumen como actitud primordial la protección del medio ambiente, la cual está atada a la conciencia ambiental, siendo el primer paso para actuar de modo que no se lleven a cabo actos que dañen el entorno donde se vive y donde operan las organizaciones. Una de las *actitudes* importantes por destacar es la responsabilidad, vista desde dos perspectivas: la personal, orientadora del comportamiento y otra laboral que define la posición frente a las necesidades de las organizaciones; esta última se puede enmarcar en cuatro tipos, según Carroll: 1) La responsabilidad económica,; 2) La responsabilidad legal (cumplimiento de leyes y normas); 3) La responsabilidad ética, (toma de decisiones para bienestar general sobre el particular); y 4) La responsabilidad discrecional (actúa como actos voluntarios que van más allá de las responsabilidades anteriores), (Tovar Cortés, et all, 2013).

Expresaron como líderes y gerentes de área que aportan a las políticas de RSE, y que son coherentes como individuos y reconocen que las actividades que desarrollan afectan positiva o negativamente su entorno; que deben empoderar más las áreas operativas, proporcionando las herramientas y recursos necesarios para hacer RSE. Creen que aportan con la participación y planeación de estrategias, estructuración de programas de RSE, su desarrollo y aplicación. Creen que aportan mediante sus funciones de proporcionar información analizada y comentada, con información clara, veraz, oportuna y que retroalimentan la información con los grupos de interés. Consideran que aportan a la RSE manteniendo los programas existentes, haciendo nuevos

programas y buscando nuevas alternativas para exponer la forma como pueden hacer responsabilidad social, (Tovar Cortés, et all, 2013).

### 3. METODOLOGIA

Para el desarrollo del presente ensayo, se parte de la recolección, lectura, análisis de los fundamentos teóricos sobre la Responsabilidad Social Empresarial. Posteriormente se define el grupo focal dado que es un método cualitativo, que se encarga de analizar percepciones, lo que justifica su utilización. Se busca conocer las ideas, opiniones, actitudes, motivaciones y representaciones de las personas sobre la responsabilidad social empresarial (RSE) y su impacto en la alta gerencia.

Los resultados cualitativos obtenidos permiten generar una matriz de las posiciones ideológicas de los diferentes participantes en el estudio que corresponden a un contexto territorial y temporal específico. Los grupos focales o grupos de discusión se obtienen de los *stakeholders* o grupos de interés para la gerencia encontrados en la indagación y descritos por Jayden, (2007) y otros investigadores con conocimiento sobre la RSE y su relación con la alta gerencia empresarial.

Se buscó una composición múltiple para garantizar un nivel analítico y/o de discusión con ideas de diferentes sectores minimizadoras del riesgo de un estudio sesgado por opinión personal, política o religiosa. Se hace énfasis en el trabajo con percepciones y opiniones sobre la RSE en la alta gerencia. No se realizó ningún análisis documental de informes del sector empresarial o resultados económicos del sector. La información recogida de fuentes secundarias permite apuntar orientaciones para empresarios y representantes del sector desde la perspectiva académica sobre el papel decisivo que de la gerencia en el liderazgo de la implementación de iniciativas de RSE dentro de su organización. Par lo cual es necesario que dicho gerente tenga las calidades necesarias

para ese fin, que canalice con efectividad los procesos y recursos a su disposición, para satisfacer los objetivos planteados dentro del marco teórico de la RSE.

Finalmente, buscando aplicar los conceptos teóricos y hallazgos encontrados al ámbito nacional se indagó sobre las representaciones sociales que la alta gerencia colombiana ha desarrollado sobre la RSE y su aporte económico-social y ambiental.

## 4. RESULTADOS

- En cada una de las teorías de RSE descritas se encuentran debilidades y fortalezas que permiten a los gerentes y administradores interesados en el estudio, enriquecer su labor gerencial si la combina de manera adecuada.
- Clasificar los tipos de racionalidades y concepciones del rol de la empresa en la sociedad, partiendo de una visión determinada de la RSE, permite conocer, las teorías que la originan, su racionalidad, la concepción del rol empresarial y qué visión implica en la sociedad.
- Cuando el estudio de la RSE se apoya en teorías con racionalidades jurídicas o económicas, es factible concebir la empresa como maximizadora de utilidades aunque la RSE desde lógicas éticas o sociológicas surge de concebir una empresa más abierta al servicio de la comunidad.
- La racionalidad económico estratégica es la lógica en la que mayor número de teorías se insertan para estudiar la RSE. Concuere entonces, con la idea de que la RSE genera ventajas competitivas a las empresas y al mismo tiempo se convierte en elemento de creación de valor para la empresa y sus stakeholders.

También es necesario mencionar como resultados, que la RSE permite que las iniciativas enmarcadas dentro de este concepto, sean medibles y evaluables por los grupos de interés (*Stakeholders*) y que sean estos quienes determinan si la alta gerencia de la organización, en su actuación logró no, satisfacer las necesidades planteadas dentro de las iniciativas primarias. Y estas mediciones deben contrastarse con las opiniones generadas de los stakeholders dentro de un marco de impacto en diversos ámbitos (regulatorios, laborales o ambientales).

Como resultado de la indagación, también se encontraron datos sobre el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), iniciativa internacional que promueve la implementación de 10 Principios universalmente aceptados para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. Pacto al que Colombia se unió a éste en 2004; para divulgar y adoptar las ideas de RSE. En este país, el balance ha sido positivo y tuvo gran acogida en el sector privado (ONU, 2016). Se implementaron estrategias innovadoras pero el país aún está lejos de las grandes potencias. Es de resaltar que, empresas como Colsubsidio, Ecopetrol, Concesol, Alpina, Crepes & Waffles, telefonía Claro, Bancolombia, implementaron programas socialmente responsables generadores de mejoramiento en calidad de vida para el entorno y los *Stakeholders* de estas organizaciones.

En torno a las acciones de la alta gerencia a nivel nacional se encontraron datos de análisis sobre acciones de la misma en tres empresas mencionadas en el párrafo anterior: COLSUBSIDIO, CONGRESOL Y ECOPETROL. Titulado; Las representaciones sociales que construye la alta gerencia de Concesol, Ecopetrol y Colsubsidio sobre responsabilidad social empresarial (Tovar et al., 2013). Con un muestreo intencional o por conveniencia ya que las tres empresas escogidas tienen características particulares como desarrollar programas de RSE enfocado a lo social (Colsubsidio), ambiental (Ecopetrol) y (Concesol), que aún no tiene estructurado el programa. Características que les permitió a los investigadores tener una visión integral del tema estudiado y durante el desarrollo del proceso lograron identificar claramente *las representaciones sociales que construye la alta gerencia de las tres empresas colombianas* mediante la interpretación de los

significados, las creencias y las actitudes que se evidenciaron en los directivos de las empresas estudiadas frente a la RSE. De esta forma y a la luz de la teoría de las representaciones sociales obtuvieron los siguientes resultados:

Para *la alta gerencia y directivos* entrevistados un factor relevante de su conocimiento sobre RSE está enfocado en la sostenibilidad por la interacción que esta ofrece entre los factores *económico, social y medioambiental*, asociándola con la RSE como elemento diferenciador en el desarrollo humano, la protección medio-ambiental y la generación de valor económico. Los gerentes opinaron que la RSE nace como una necesidad para generar sostenibilidad a largo plazo y asegurar un desarrollo sostenible. Interpretan la RSE como la sostenibilidad basada en la cooperación genuina con las partes interesadas o las relaciones con los grupos de interés. Identifican a estos últimos como un componente de alta relevancia dentro de la RSE, dado que son los actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o los resultados de una organización, (Tovar et all, 2013).

## 5. CONCLUSIONES

A partir de la revisión de la literatura se pudieron conocer varias teorías utilizadas por la literatura académica referenciada para el análisis de los fenómenos de RSE. Teniendo en cuenta el grado de desarrollo y aplicación al estudio de la RSE. Algunas teorías extractadas en este ensayo pueden calificarse como tradicionales o clásicas (teoría de la agencia o de la firma), otras en pleno desarrollo (*stakeholders*) y las emergentes, (perspectiva ciudadanía corporativa). Cada una de ellas cuenta con debilidades y fortalezas y permiten a los gerentes combinarlas para enriquecer su labor.

La RSE es una cultura de trabajo que pondera reciprocidad con la comunidad, el entorno y los **Stakeholder**, exige de los administradores y de la alta gerencia la retribución de recursos, tiempo y dinero que le ha entregado a la organización. La RSE debe considerarse como una serie de iniciativas y estrategias que deben ser dirigidas desde la Alta Gerencia para focalizar sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de la comunidad, de los colaboradores y la modificación de los procesos operativos lesivos al medio ambiente para convertirlos en amigables con el mismo. La alta gerencia más allá de cumplir sus deberes y conducir bien la empresa gerenciada tiene el reto de convertirse en agente de cambio para su región, país y el mundo. Que cada día que pase en la empresa y cuando salga de ella ese paso sea mejor que el que encontró cuando ingresó. Las realidades y los desafíos a las que se enfrenta la alta gerencia en las corporaciones con la era de la ciencia y la tecnología los apremian para prepararse y que las instituciones no generen daños en los temas ambientales, sociales.

La alta gerencia debe involucrar su organización en la problemática de su entorno y asumir responsabilidad con el impacto que genera la operación empresarial en la naturaleza y entorno social. Debe comprender que la organización es moralmente responsable de garantizar el ajuste a la normatividad medioambiental vigente. La alta gerencia debe tener en cuenta que la empresa que gerencia no puede darse el lujo de funcionar sin aportar soluciones que produzcan un impacto favorable y duradero dentro de la sociedad y el medio ambiente para los *Stakeholders*, además de producir beneficios económicos.

Hoy, muchas empresas colombianas se están redefiniendo como organizaciones RSE, ambientalmente conscientes para operar en pro del desarrollo sostenible. Cuya meta y fin es la de generar relaciones de corto-mediano y largo plazo con el mercado, fomentar en sus empleados el sentido de pertenencia, incrementar la calidad, mejorar las estructuras de costos, acceder a nuevos mercados y crecer los ingresos para la organización sin perjuicio medio-ambiental.

Para *la alta gerencia y los directivos* un factor relevante de su conocimiento sobre RSE se enfoca en la sostenibilidad por la interacción entre los factores *económico, social y medioambiental*, asociándolos con la RSE con el desarrollo humano, la protección medio-ambiental y la generación de valor económico. Opinaron que la RSE nace de la necesidad de generar sostenibilidad a largo plazo y asegurar un desarrollo sostenible. Los gerentes y la alta gerencia Interpretan la RSE como la sostenibilidad basada en la cooperación genuina con los *stakeholders*. Y a estos últimos los identifican como un componente de gran relevancia dentro de la RSE, ya que como actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o los resultados de la organización que dirigen (Tovar et all, 2013).

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barrientos, J. (2014). La RSE una tendencia de la Gerencia integral y estratégica. *Prezi*.
- Calvo, C. (2000). *Las diferentes teorías que sustentan la responsabilidad social de la wempresa:: Estado de situacion y prospectiva*. Montreal-Candá: Universidad de Quebec.
- Carrol, A. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. Academy of Management Review.
- Coase, R. H. (1937). the Nature of the Firm. *Economica 4 (16)*, 386-405.
- Coelho, P; McClure, J y Spry, J.A. (2003). The Social responsibility of corporate management; a classical critique,. *Mid American Journal of Business*, 18 (1) 15-24.
- Fischer, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics*, 52 (4), 381.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. *The New York Times Magazine*,, 32-35, 122-126.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University Press.
- Garrido, F. J., Winicki, D., Vidal, M., Urquieta, M. I., & Pinto, M. A. (S.F.). La Responsabilidad Social Empresarial. entel.cl. Obtenido de <http://www.entel.cl/corporativo/pdf/manual%20RSE%20Entel.pdf>
- Isaza Godoy, J. (s.f.). Responsabilidad social y su impacto en la alya gerencia. Bogota, Colombia: U. Nueva Granada. Obtenido de [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12524/1/RSE\\_%20Luis\\_Javier\\_Leonardo\\_Isaza\\_Godoy.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12524/1/RSE_%20Luis_Javier_Leonardo_Isaza_Godoy.pdf)
- Janio, M., Rosales, A., Granda, G., & Iglesia, I. (2013). *Responsabilidad Social Corporativa o Sostenibilidad: Estado del arte y precisiones conceptuales de la respnsabilidad social dentro de la empresa española*. España: EBEN. Obtenido de <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XXI/estado-del-arte-y-precisiones-conceptuales-de-la-responsabilidad-social-dentro-de-la-empresa-espanola.pdf>
- Jayden Mathews. (2017). ¿Quiénes son los stakeholders en la gerencia? *ehowenespanol*, 10. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/quienes-son-stakeholders-gerencia-info\\_231207/](http://www.ehowenespanol.com/quienes-son-stakeholders-gerencia-info_231207/)

- Larran, M., & Andrades P, F. (2013). Marco conceptual RSU. *Foro de Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía* (pág. 61). Granada-España: Universidad Granada. doi:10: 84-616-7099-X
- Maigan, I., & Ferrell, O. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing; an Intergrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1), 3-19.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, M. (2006). *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*. *Journal of Management Studies*.
- ONU. (20 de 10 de 2016). *Red pactoglobal -colombia*. Obtenido de <http://www.pactoglobal-colombia.org/>
- Tovar Cortés, A., Villamil Jimenez, J., & Niño Hernández, L. (01-06 de 2013). Gest. Soc. *Las representaciones sociales que constituye la alta gerencia de Concescol, Ecopetrol y Colsubsidio sobre responsabilidad social empresarial*, 31-48. doi:ISSN 2027-1433
- Urroz R., F. (17 de 08 de 2010). *¿Qué son los stakeholders?* Obtenido de <https://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>
- Wartick, S., & Cochran, P. (1985). *The evolution of the corporate social performance model*. *the academy of management Review*.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247-261.