

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GOBIERNO CORPORATIVO:  
UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN SECTORIAL EN LAS ORGANIZACIONES.**



**MARCO RAFAEL LÓPEZ SIERRA**

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

**Director:  
SANTIAGO GARCIA**

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



## **Resumen**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha impuesto en los últimos años un modelo de desarrollo sectorial que ha redefinido el margen relacional compañía - entorno, connotándose una visión estratégica clave para la interacción con los Stakeholders y con la formulación de estrategias tendientes a asegurar el éxito organizativo a largo plazo sin afectar los intereses y las necesidades de las áreas de influencia.

El presente trabajo busca analizar el impacto que ha tenido la Responsabilidad Social Empresarial en la consolidación de una estructura integradora que ha tenido en cuenta las necesidades de las comunidades y ha vinculado alternativas de desarrollo para el establecimiento de una gestión sectorial enfocada en la solución de problemáticas sociales complejas. Del mismo modo se discutirá las ventajas que conlleva su aplicación y la importancia que tiene la implementación de estos procesos desde el punto de vista estratégico para las empresas.

**Palabras claves:** Responsabilidad social, gobierno corporativo, Stakeholders, desarrollo sectorial, ética empresarial, sociedad, ambiente, desarrollo sostenible

## **Abstract**

Corporate Social Responsibility (CSR) in recent years has imposed a sectoral development model that has redefined the company - environment relational margin, connoting a key strategic vision for interaction with Stakeholders and the formulation of strategies aimed at ensuring success Long-term organizational structure without affecting the interests and needs of the areas of influence.

This paper seeks to analyze the impact of Corporate Social Responsibility in the consolidation of an integrative structure that has taken into account the needs of the communities and linked development alternatives for the establishment of a sectorial management focused on the solution of problems Social networks. In the same way, the advantages of its application and the importance of the implementation of these processes from the strategic point of view for companies will be discussed.

**Key words:** Social responsibility, corporative government, Stakeholders, sectoral development, business ethics, society, environment, sustainable development

## **Introducción**

En un medio empresarial tan cambiante y con el fenómeno de la globalización como un condicionante fundamental desde el punto de vista estratégico y relacional, para la mayoría de las empresas se hace necesario diseñar estrategias que mitiguen a largo plazo el fuerte impacto que causa su actividad en las áreas de influencia directa; la rentabilidad es un factor que está en juego y su gestión conlleva decisiones difíciles buscando mantener un marco económico que cohesione las necesidades de la empresa y el compromiso que estas deben tener con el medio.

A nivel corporativo la premisa ha cambiado tangencialmente de enfoque: ha pasado de un enfoque basado en los beneficios económicos y la generación de riqueza para los accionistas, a un enfoque sistémico que ha tenido en cuenta las necesidades de la sociedad, implementándose soluciones fiables a las problemáticas que potencialmente pueden afectar la estabilidad de la propia organización.

Teniendo en cuenta la creciente explotación de recursos y la multi sectorización de las actividades económicas en todos los rincones del planeta, el fenómeno de la responsabilidad social empresarial se ha convertido en un modelo obligado que ha sido tratado por todos los involucrados del modelo estratégico – competitivo impuesto por las compañías en la actualidad.

Estas consideraciones nos muestra un fenómeno capitalista que, ante el impacto negativo que ha causado en la sociedad y en el entorno a través de la explotación económica, se ha puesto manos a la obra y ha adelantado acciones tendientes a preservar la estabilidad de los sistemas sociales, económicos y ambientales.

Las prácticas del modelo de responsabilidad social empresarial se han convertido en un elemento válido en el llamado *Management empresarial*, y considerando importante esta influencia, se formula esta discusión buscando analizar las herramientas de gestión que hacen parte del nuevo modelo corporativo buscando a largo plazo analizar el impacto que ha tenido el modelo de RSE sobre la gestión estratégica de las empresas.

## **Surgimiento y evolución de la RSE**

Esta tendencia organizativa surge como una respuesta a la necesidad que suscitaba el mejoramiento de la imagen corporativa a nivel externo ante clientes y proveedores, fortaleciendo su posición frente a la competencia implementando estrategias de tipo social y económico.

Si bien el concepto de Responsabilidad Social Empresarial tiene sus bases conceptuales en Estados Unidos a mitad del siglo XX, Chester Bernard ya había hecho mención en 1938 a través de su obra *The functions of the executive*, proponiendo una visión integradora entorno a las funciones y los métodos de funcionamiento de los ejecutivos en las organizaciones de la época pensando en la generación de valor como un componente esencial para el posicionamiento corporativo sin interferir con las necesidades de su entorno.

Para la segunda mitad del siglo XX ya se empieza a consolidar una necesidad de gestión más allá del crecimiento económico, concientizando al sector empresarial frente al impacto social de su actividad. Fue Howard Rothmann Bowen, mejor conocido como el padre de la Responsabilidad Social Corporativa, quien en 1953 mediante su obra *Social Responsibilities for the businessman*, es el primero en proponer un modelo de gestión enfocado en la sectorización de las actividades productivas para impedir un desligue empresa – comunidad.

La labor de Bowen se centró en agrupar las distintas percepciones frente a la problemática medio ambiental como consecuencia del impacto de las labores empresariales, percepciones ya acuñadas por autores de la época y que buscaban establecer límites técnicos para crear una filosofía de negocios que partiera de una dirección empresarial pre definida. De esta forma se trata por primera vez, a nivel socio axiológico, el impacto de la actividad organizacional connotándose la responsabilidad de los CEO frente a estas problemáticas que suponían grandes daños a sus comunidades de influencia directa.

Durante los años 60 se empieza a gestar una reflexión académica sobre las obligaciones que tenían las empresas frente a sus Stakeholders (grupos de interés), dando apertura ello a un estudio vinculante entre crecimiento económico y desarrollo humano mediante acciones concretas de RSE. La terminología Stakeholder tiene su aparición durante esta década y con ella la formulación de las primeras teorías socio – empresariales.

De esta manera el discurso sobre RSE empieza a ser tomado en serio por las organizaciones estadounidenses ejecutándose una gestión más integradora desde la década de los 70, sustentando en la dirección estratégica (por medio de la llamada teoría de los Stakeholders) una visión mucho más clasista de este fenómeno. Durante estos años la RSE vive su etapa de auge con los llamados movimientos *anti business*, iniciativas populares que promovían una gestión económica más transparente y una visión social corporativa que fuese más allá de las percepciones puramente filantrópicas.

Durante los años 80 la gran aportación teórica al concepto de RSE la formula el llamado comité para el desarrollo económico (CDE), el cual a través de su informe titulado *Social Responsibilities of Business Corporations* connota la necesidad de ligar las actividades organizativas con los propósitos sociales mediante una gestión sectorial liderada por los grupos económicos más importantes de la época.

Si bien el CED defiende la relevancia de las grandes empresas en el desarrollo productivo, aborda esta consideración desde un punto de vista riguroso y las obliga a hacer frente a las exigencias sociales, dejando de lado los patrones económicos que atentaban contra la estabilidad del entorno. Mediante estos planteamientos se buscaba una adaptación bipartita empresa - Stakeholder, se era consciente de que el futuro corporativo estaba en función de la estrategia sectorial implementada para minimizar el impacto social de las actividades externas, respondiendo con ello a los requerimientos del público en materia de desarrollo social. Como afirma (fuenzalida, 2008):

“Los fuertes debates tanto en Europa como Estados Unidos, fueron formando un pensamiento que vislumbraba que la ética es fundamental a la hora de hacer negocios. La comunidad y el medio ambiente, espera que las empresas actúen correctamente respetando derechos y deberes de la sociedad en la cual están insertas” (p.9)

Para comienzos de siglo XXI, el llamado Pacto global fue una de las iniciativas promovidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por las naciones capitalistas que mayor eco tuvo frente a la problemática suscitada por el desarrollo de un modelo socialmente responsable en todas las empresas a nivel mundial. El objetivo de estas propuestas era atender las necesidades sectoriales de algunas comunidades que reclamaban un mayor compromiso de los empresarios.

A la fecha, muchos sindicatos laborales y algunas multinacionales en países industrializados, han implementado políticas sectoriales que han sido vinculadas a gobiernos y órganos legislativos con la finalidad de negociar la adopción de estrategias que limiten la competencia desleal de empresas que ven en la RSE un componente “lucrativo”, dejando de lado el verdadero compromiso que se debe tener frente a las necesidades locales. Muchas de estas actividades son ejecutadas para evitar el pago de altas cargas impositivas y este hecho posibilita que estos recursos “ahorrados”, sean reinvertidos en el afianzamiento de las cargas productivas, incrementando la productividad e impactando de una manera mucho más fuerte y negativa a las comunidades directas.

En la actualidad se hace necesario recurrir al debate sobre la importancia que deben tener las empresas y los grandes agentes económicos involucrados en los procesos productivos. En este marco tanto la RSE como la ética corporativa deben ser vistas como un todo, deben ser consideradas desde una perspectiva estratégico – operacional que asegure el cumplimiento de la nueva normatividad internacional en temas de crecimiento económico y desarrollo sostenible.

En este marco la voluntad corporativa se ha diseñado para constituir un marco referencial de apoyo a las comunidades que a largo plazo permita suplir las carencias estructurales que se ha tenido producto del impacto negativo que ha tenido el accionar de la empresa en ese entorno de influencia directa. De este modo las estrategias mitigadoras deben resultar claves para contrarrestar efectos colaterales, inclusive requiriéndose una acción más especializada en términos de recursos, siempre teniendo un enfoque multisistémico que a largo plazo permita consolidar una estructura integradora de responsabilidad corporativa.

### **La RSE como enfoque corporativo de gestión**

En la actualidad a la Responsabilidad Social Empresarial se le considera un enfoque de gestión alternativo que trae consigo modelos innovadores de ventaja competitiva para las compañías, genera oportunidades a nivel estratégico y cohesiona fuentes técnicas claves para el correcto desempeño de todos los agentes de la organización en relación con su entorno de influencia directa. Sin duda bajo esta perspectiva, la RSE busca promover estrategias empresariales enfocadas en lograr una cohesión empresa – comunidad, satisfaciendo las necesidades de los llamados Stakeholders o grupos de interés.

Con el pasar de los días, la sociedad pide a gritos organizaciones responsables, que entiendan los valores colectivos para de esa forma actuar buscando una cohesión que facilite la productividad y el desarrollo conjunto. Las compañías deben entender que para generar ventaja competitiva a largo plazo, no solo es necesario satisfacer la demanda de los clientes potenciales y producir grandes cantidades de bienes y/o servicios, sino saber gestionar los intereses de todas las partes involucradas en el proceso productivo, tanto a nivel interno como a nivel externo, para de esta forma crear un marco estable que les permita crecer conforme las expectativas de directores y máximos accionistas.

En la actualidad los procesos comunicacionales resultan prioritarios a la hora de proponer estrategias de cambio pensando en la modificación de malas prácticas empresariales. Los

ciudadanos están exigiendo un mayor respeto por sus valores socio – culturales, piden más transparencia en los procesos externos de las empresas y un trato más justo. “El capitalismo parece haber triunfado en este sistema, las empresas son primordiales para impulsar el consumo, la producción y la innovación. Las empresas han alcanzado un poder sin precedentes, pero con este poder, también llega la responsabilidad” (Raufflet, 2010,p.29).

La ejecución de un determinado modelo de RSE no obliga a la empresa a cambiar sus actividades económicas, sino a saber gestionar el impacto que esta causan en la comunidad mediante la readaptación de modelos acordes con las necesidades del entorno que impidan un daño socio – ambiental a largo plazo. De por sí, los procesos de Responsabilidad Social no están constituidos como marcos de obligatorio cumplimiento, y las disposiciones adelantadas al respecto superan las obligaciones legales que tiene la empresa, por lo tanto una organización decide si como parte de su modelo relacional integra estas políticas a su gestión.

Teniendo en cuenta este escenario, se puede decir que en la actualidad nos enfrentamos a una moda organizativa, soportada en acciones mediáticas. No obstante, muchas posturas apuntan a mostrarnos una perspectiva distinta desde el punto de vista estratégico que ha llevado a la RSE a ser un elemento fundamental en la marca empresarial y en el reconocimiento que el público tiene de una empresa; sin lugar a dudas esto marca la diferencia entre los que tienen buena o mala reputación en su mercado o entorno.

Cajiga (2012) plantea que “la Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla”. Estas prácticas deben ser orientativas y en ningún caso deben limitar la aplicación de nuevas estrategias de posicionamiento a nivel de mercados.

Si se analiza esta postura, se puede afirmar que una organización que conoce bien su entorno y que sabe institucionalizar muy bien sus políticas externas, tendrá mayores posibilidades de posicionarse y contará con una alta reputación. Ahora bien, sin una estabilidad económica es muy difícil adelantar prácticas socialmente responsables, pero también se puede afirmar que sin una práctica socialmente responsable sería muy complejo tener un posicionamiento estratégico que lleve a tener una estabilidad económica a largo plazo, ¿por qué?, porque en la actualidad la empresa no solamente impacta un mercado con sus bienes y/o servicios, sino que impacta, para bien o para

mal, una sociedad compleja que tiende a limitar las prácticas que atentan contra sus propios intereses.

En la medida en que las empresas sepan afrontar los retos que suponen las prácticas sectoriales siendo responsables con la sociedad mediante unos principios bases, estas podrían soportar escenarios complejos de crisis e inestabilidad. Respecto a ello (Cardona & Hernandez, 2013) afirman lo siguiente:

“Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la Responsabilidad Social Empresarial, la empresa debe partir de unos principios básicos congruentes con el concepto de RSE y las necesidades de los grupos de interés. Tales principios tienen que ver con una gestión que se caracterice por: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización” (p.95).

Hay que tener claro que la Responsabilidad Social no es una estrategia unisectorial y su aplicación variará en función de la actividad económica de la empresa, del impacto que esta actividad haga sobre el entorno, del tamaño corporativo, de las costumbres locales y de la ubicación geográfica de la propia organización.

Realmente el interés que supone el planteamiento de esta temática tiene una premisa básica: la responsabilidad Social Empresarial no se aplica de un día para otro, y para su proceso de implementación se requiere un cambio profundo de mentalidad que reenfoque los procesos de cara a los Stakeholders, adaptándose con ello a las necesidades de las áreas de influencia de la actividad. Este proceso necesita unas políticas sólidas a nivel estratégico, a nivel empresarial y a nivel social que enfoquen su impacto hacia el desarrollo social y hacia la planificación estratégica de la corporación para generar valor a largo plazo.

### **Gobierno corporativo y Responsabilidad Social Corporativa**

Tanto gobierno corporativo como la Responsabilidad Social Corporativa son términos que desde el punto de vista conceptual tienden a la confusión. Por un lado gobierno corporativo representa la organización estructural que tiene una compañía, su dirección y control gerencial para lograr unos resultados a corto, mediano y largo plazo; por su parte, la Responsabilidad Social Corporativa representa un compromiso ético que asume la compañía para una macro gestión que asegure los intereses de todas las partes involucradas en el procesos productivo (grupos de interés).

El gobierno corporativo, como parte del modelo de gestión empresarial juega un papel fundamental en la generación estrategias tendientes a imponer un marco de responsabilidad social que optimice los procesos internos de cara a la solución de las problemáticas del entorno.

Este medio organizativo empleado para la toma de decisiones incluye herramientas formales e informales de gestión mediante programas especializados, herramientas de control y organismos de verificación para facilitar programas sectoriales enfocados por un lado, en la generación de valor, y por el otro en la mejora de las condiciones locales dando respuesta a las necesidades de la comunidad. En relación con este planteamiento (Lizcano, 2006 ) afirma:

“Los códigos de buen gobierno representan pronunciamientos en torno al gobierno corporativo, con recomendaciones precisas y de adopción voluntaria para las empresas. Estos códigos suelen ser emitidos por comisiones especializadas de expertos, con frecuencia constituida a iniciativa de organismos oficiales, con el cometido fundamental de estudiar los criterios y pautas a que deben someterse las sociedades en un contexto determinado, y pronunciarse con una serie de recomendaciones que mejoren el comportamiento de las organizaciones”(p.25).

Mediante una correcta gestión en términos de gobierno corporativo, la empresa garantiza una sostenibilidad de largo plazo, de la misma forma reduce riesgos potenciales en materia estratégica, se mejora el rendimiento financiero a nivel de mercados, se hace más eficiente la gestión operativa y se accede de una manera más fácil al capital de riesgo para el financiamiento de proyectos ambientales y de RSE.

Desde el punto de vista estratégico, el análisis de los distintos enfoques involucrados en la gestión de un buen gobierno teniendo como base teórica la satisfacción de los intereses de los stakeholders, connota la temática tratada y sintetiza las consideraciones relacionadas a la implementación de programas de responsabilidad social empresarial y gerencia ambiental.

De la misma forma la sustentación teórica de este proceso reformula las antiguas tendencias de desarrollo referidas a la integración empresa – sociedad. Este marco debe ser desarrollado haciéndole seguimiento al impacto tentativo que genera en la empresa la reformulación de procesos económicos, analizando la integridad del mercado objetivo y los potenciales incentivos que generarían las nuevas prácticas en materia productiva.

El gobierno corporativo en todo momento deberá fomentar la cooperación y las relaciones participativas entre las partes interesadas pensando en la creación de modelos vinculantes en materia laboral. Estos modelos deben estar regidos por unas condiciones externas, como lo afirma la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (2004):

“El gobierno corporativo sólo es una parte del amplio contexto económico en el que las empresas desarrollan su actividad y en el que intervienen, entre otros, las políticas macroeconómicas y el grado de competencia dentro de los mercados de productos y de factores. El marco para el gobierno corporativo también depende del entorno legal, reglamentario e institucional. También existen otros factores, tales como la ética en los negocios y la conciencia de las empresas sobre los intereses medioambientales y sociales de las comunidades en las que desarrollan su actividad, que pueden repercutir en la reputación y en el éxito de dichas empresas a largo plazo”(p.12).

Desde hace años la gestión sectorial se ha sustentado en el reconocimiento de las fortalezas que pueden brindar los escenarios de planificación estratégica. Es necesario adoptar medidas concretas en materia de control situacional de resultados o invertir en programas diagnósticos de apoyo a la gestión de los directivos y/o principales encargados de las actividades de desarrollo sustentable.

El primer desafío para definir la estructura integradora propuesta en el presente trabajo está en vigilar que la empresa enfoque su cadena de valor en pro de la solución a problemáticas sociales y ambientales complejas. El segundo desafío tiene un enfoque económico y se asocia a la gestión estratégica para la reducción de costes asociados a la actividad de RSE que se lleva a cabo. Para que la empresa pueda evidenciar esta aplicación, debe controlar las actividades primarias que hacen parte del modelo de responsabilidad desarrollado, incluyendo procedimientos logísticos, operativos, de servicios y de marketing sectorial; del mismo modo debe incluir en su política los soportes técnicos que hacen parte de esta estrategia de RSE, como lo es el desarrollo tecnológico, la gestión del recurso humano, las cadenas de abastecimiento, la estructura operativa y la propia infraestructura de la empresa.

### **La RSE y los grupos de interés (Stakeholders)**

La llamada responsabilidad empresarial está demarcada por dos extremos conceptualmente distintos pero estrechamente relacionales: por un lado está la consideración de que la empresa reduce su responsabilidad como ente a la obtención de réditos económicos y financieros para la

generación de valor de cara a los accionistas; por otro lado está la ampliación de dicha responsabilidad a la aplicación de estrategias que involucren a los llamados Stakeholders o grupos de interés, desde los propios accionistas hasta la comunidad que directa o indirectamente se ve afectada para bien o para mal por las actividades que lleva a cabo la empresa (trabajadores, proveedores, competidores, entre otros).

Para (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & de Colle, 2010) los stakeholders son grupos e individuos que son beneficiados o perjudicados por las acciones corporativas. El concepto parte de una generalización de necesidades compartidas donde las partes interesadas tienen un impacto definido sobre las acciones que ejecuta una compañía. Este planteamiento resulta crucial para establecer los límites empresariales, pues las decisiones corporativas en gran parte se encuentran limitadas por la influencia de estos grupos de interés.

Tangencialmente ha habido un desarrollo entre la teoría la RSE y la de los Stakeholders, hasta el punto en el que a esta última se le considera un componente esencial y complementario en el desarrollo del modelo de responsabilidad social corporativa. Fue precisamente Freeman el pionero en este campo, fue la primera persona que relacionó este concepto con la estructura de la RSE y la estrategia competitiva.

La organización debe comprometerse en implementar acciones que reflejen un verdadero compromiso social con todos aquellos que pueden verse directamente afectados por la gestión que se ejecuta. El principal aporte formulado a partir de las consideraciones de Freeman y otros teóricos como Weiss o Parmar, reconoce que todas las organizaciones, independientemente de su actividad económica o su grandeza estructural, tiene stakeholders y su actividad siempre tendrá un impacto sobre estos.

El cambio continuo a nivel de mercados y las respuestas que consigo han tenido las organizaciones frente a este fenómeno, son variables que demarcan unas necesidades claras buscando delimitar la gestión estratégica de la empresa con el medio. Esta situación inexorablemente crea un escenario de incertidumbre que lleva a la empresa a implementar acciones para contrarrestar el impacto negativo que potencialmente pueden llegar a traer esos cambios inesperados.

Partiendo de la relevancia que suscita la ética organizacional, los CEO corporativos deben asegurar una macro gestión que por un lado potencie los dividendos económicos para la empresa,

y que por el otro mitigue los potenciales efectos negativos que puede llegar a tener la actividad económica frente a los stakeholders. Frente a esto (nieto & Fernandez, 2004) opinan lo siguiente:

“... el gobierno de la empresa es un proceso complejo de negociación que busca equilibrar los intereses de todos los grupos. La adopción de criterios de RSC permite a las empresas resolver los conflictos y distribuir el valor creado entre los distintos grupos de interés (stakeholders). Adicionalmente, suponen que los comportamientos socialmente responsables inducen efectos positivos a largo plazo que contribuyen a aumentar el rendimiento y el valor de las empresas, compensando la aparente “expropiación” sufrida por los accionistas. Esto es así porque las prácticas de RSC mejoran las condiciones del entorno en el que operan las empresas, reducen riesgos y aumenta la reputación” (p.30).

Tradicionalmente, las relaciones entre la empresa y la sociedad se limitan al escenario puramente económico, la obligación empresarial es la de generar bienes y/o servicios que suplan unas carencias, que satisfagan unas necesidades concretas. Pero en los últimos años este planteamiento ha tenido que ser reformulado ante la necesidad que suscita resarcir potenciales impactos económicos que esa actividad puede llegar a generar, aun cuando se suplan esas necesidades sociales.

La adopción de criterios socialmente responsables permite resolver potenciales conflictos de interés y redistribuir el valor estratégico entre los stakeholder. La empresa en todo momento debe asegurar un modelo sectorial que asegure una ejecución holística en términos de RSE frente a sus grupos de interés. Para (Rivera & Malaver, 2011):

“... la empresa que aspire a ser socialmente responsable, en el diseño de su estrategia de responsabilidad social deberá tener en cuenta las siguientes dimensiones: ética, valores y principios de los negocios; derechos humanos, trabajo y empleo; gobernabilidad corporativa; impacto sobre el medio ambiente; relación con proveedores; filantropía en inversión social; y transparencia y rendición de cuentas” (p.15).

La concepción tradicionalista impone una nueva visión en términos corporativos. Al sentido estrictamente económico se le ha añadido un redireccionamiento estratégico en términos de gestión sociocultural. Desde el nuevo paradigma competitivo se busca concientizar a las empresas sobre la necesidad de implementar acciones de respuesta frente a los cambios sociales, privilegiando el impacto gerencial en la toma de decisiones para el posicionamiento empresarial teniendo en cuenta la influencia directa de los grupos de interés.

## **La responsabilidad corporativa y los modelos de desarrollo sustentable**

Implementar acciones enfocadas en el desarrollo sostenible obliga a la empresa a tener en cuenta a los actores sociales asumiendo responsabilidades sectoriales para apoyar la ejecución de estrategias que resuelvan las problemáticas ambientales. En este marco la empresa juega un papel fundamental como motor socio económico.

La influencia que ha tenido el sector privado en los procesos sectoriales, ha conllevado responsabilidades estratégicas pensando en la estabilidad económica, social y ambiental a través de una gestión acorde con las necesidades del entorno. Como afirma (Padilla, 2007):

“Las concepciones más actuales sobre este concepto de desarrollo proponen una revisión más amplia como certera del conjunto de los principales supuesto sobre el crecimiento económico y de creación de riqueza en donde la visión sobre desarrollo sustentable niega una noción de crecimiento basada exclusivamente en la dimensión de carácter económica, esto con el fin de establecer vinculaciones más complejas como interdependientes entre el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente...” (p.2)

El desarrollo sostenible es un fenómeno que ha replanteado los antiguos modelos productivos, es un reto estratégico que involucra herramientas de gestión enfocadas en el mejoramiento de la productividad mediante el desarrollo operativo macro sistémico sin desligarse de las responsabilidades que conlleva la preservación del entorno y los recursos naturales.

La sostenibilidad empresarial propone una visión social que optimice los recursos para hacer comunidades prósperas partiendo del aprovechamiento técnico que brindan los nuevos modelos de gestión especializada. Hoy en día muchas empresas se han dado cuenta de esta necesidad y han implementado acciones que las lleven a posicionarse en el mercado mediante prácticas socialmente responsables a través del desarrollo sustentable, mejorando con ello el nivel de reputación, afianzando la ventaja competitiva y gestionando planes estratégicos que mitigan impactos negativos al entorno.

Sobre el papel cualquier proyecto de desarrollo productivo debe estar respaldado por una política ambiental que soporte la actividad económica que se lleva a cabo, de este modo la organización debe estructurar modelos de control asegurando con ello un ámbito relacional empresa – entorno fuerte y armónico que asegure el crecimiento de ambos lados (a nivel industrial y a nivel social). Si bien el fundamentalismo ambiental tiende a privilegiar el cuidado de los recursos medio ambientales promoviendo iniciativas de no explotación empresarial, no se puede

impedir el desarrollo productivo sí y solo sí no se atenta contra la estabilidad y la preservación del medio ambiente.

En la esfera macroeconómica, las estrategias corporativas enfocadas en promover el desarrollo sostenible deben fomentar en primera instancia el respeto por el medio ambiente, y con él la sectorización de la actividad y la eficiencia económica mediante técnicas que aseguren un rendimiento positivo a largo plazo. Estos tres aspectos no deben ser desconocidos porque de su correcta gestión depende un modelo fiable. Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2016):

“Los impactos negativos de la globalización en la población en general, interpela a los distintos actores de la Responsabilidad Social (gobiernos, empresarios, instituciones educativas y a la sociedad civil), a respetar y hacer respetar: los derechos humanos, laborales, el medio ambiente, siendo la Responsabilidad Social (RS) la piedra angular, en armonía con los postulados del nuevo orden social y económico” (p.11).

La Responsabilidad Social Empresarial es una contribución al desarrollo sustentable y de su aplicación depende gran parte de la prospectiva estratégica de cualquier compañía. Indirectamente mediante una estrategia ambiental pre definida pueden haber beneficios organizacionales en la medida que se reducen potenciales costes compensatorios y se mitigan impactos que a largo plazo pueden requerir una asignación presupuestal adicional. Respecto a ello, en el libro verde de la comisión europea se expone lo siguiente:

“En general, la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes puede reducir el impacto sobre el medio ambiente. También puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. Distintas empresas han determinado que un menor consumo de materias primas puede redundar en un aumento de la rentabilidad y competitividad” (p.19).

El debate que suscita el desarrollo sostenible como una política de integración empresarial ha cobrado mayor relevancia en los últimos años a nivel internacional. En este marco es importante resaltar que la diversificación sectorial y cultural entra a definir los aspectos relacionales de la empresa frente a sus grupos de interés. Esta situación las lleva a asumir una postura clara frente a estos temas, efectuando compromisos específicos mediante la conformación de comités especializados y/o grupos de gestión sectorizados para el control de la actividad.

## **Discusión fundamentalista del modelo de RSE: Los tres pilares**

La RSE como modelo organizativo está sustentado en tres pilares fundamentales: el medio ambiente, la organización como modelo de desarrollo sectorial y los agentes partícipes del modelo económico.

El primer pilar es la razón de ser del modelo de RSE. Para este caso puntual el medio ambiente se connota desde dos perspectivas: la perspectiva de desarrollo sustentable y la perspectiva de desarrollo ecológico. El medio ambiente como componente esencial del modelo toma un papel importante en la medida en que las organizaciones decidan implementar acciones enfocadas en su preservación y desarrollo planificativo a través del control de los recursos naturales.

El segundo pilar, sobre el que se soporta el modelo RSE, engloba las otras dos concepciones (medio ambiente y stakeholders) y se fundamenta a nivel práctico en las iniciativas ejecutadas buscando una correlación benéfica empresa - entorno. La empresa le apunta a la corrección del impacto causado a través de su actividad productiva y para ello se usan metodologías mitigadoras o, en su defecto, correctoras de gestión. En esta medida el ejercicio de la RSE implica marcos regulatorios destinados para tal fin, y la empresa debe incorporar sub grupos especializados de auditoría que tengan como tarea vincular estrategias corporativas haciendo seguimiento a los planes adelantados para la aminoración del impacto directo de las actividades organizacionales.

El tercer pilar asegura la aplicación del modelo de RSE a través de su influencia y sectorización (interna y externa). Los stakeholders o grupos de interés abarcan muchos ámbitos entre los que está el ámbito laboral, el ámbito competitivo, el ámbito estratégico y el ámbito de mercados. Su presencia en el modelo asegura un marco de desarrollo que permite retroalimentar las actividades empresariales con la finalidad de garantizar un proceso de RSE exitoso tanto a nivel interno (organización) como a nivel externo (entorno y sociedad).

La consolidación que ha tenido la RSE durante los últimos años a nivel organizacional, su evolución y los lineamientos jurídicos afines a ellos por parte de organismos como la OCDE o la ONU, ha ido estructurando marcos complejos que han tenido que ser readaptados para ser aplicados en el campo social, económico, empresarial, político y ambiental. Los procesos regulatorios y los formalismos que ello exige, configura un esquema aplicatorio que debe ser tratado con cuidado mediante grupos de gestión especializados para no banalizar la fundamentación práctica de la propuesta de cara a satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

## **Consideraciones finales**

La empresa como ente de desarrollo económico debe delinear un marco normativo que adapte sus objetivos estratégicos a las necesidades del entorno en términos de sectorización y desarrollo sostenible. En este marco, la imperatividad que suponen los modelos ligados al desarrollo sustentable se han convertido en el nuevo precepto organizativo que ha sustentado el modelo contemporáneo, como lo conocemos a día de hoy.

El avance hacia la sostenibilidad es una tarea que requiere una macro gestión sectorial por parte de todos los actores sociales, no solamente de la empresa, asegurando con ello una retroalimentación que reformule potenciales errores en el sistema.

La implementación de acciones concretas que ayuden salir de la actual crisis que vive la economía planificada en los modelos capitalistas, aún está lejos de ser concretada por parte de las organizaciones. Los procesos globalizadores no han terminado de consolidar una visión económicamente clara que oriente las nuevas formas de gestión en términos de RSE; aunque han sido innegable los esfuerzos al respecto, la complejidad que ha traído este escenario se ha convertido en una fuerte barrera, aun cuando estamos en presencia de nuevos modelos de producción, de nuevos métodos de control y de nuevas formas de comunicación gracias al desarrollo tecnológico.

En la actualidad las economías emergentes se debaten entre el dilema que supone el estancamiento del modelo productivo (sobre todo el expuesto por los países en vía de desarrollo) y los modelos consolidados desde el punto de vista estructural que muestran altos niveles de desarrollo, formalizado a expensa de los altos niveles de marginación laboral (como en el caso de naciones como India o China). Cada modelo supone un esfuerzo individualizado que debe ser acompañado por políticas claras en términos de desarrollo sostenible y de gestión organizativa mediante iniciativas de RSE.

Las compañías deben ser conscientes de lo que representa esta situación en términos de desarrollo económico y social, y en esta medida solo ellas definirán el éxito o el fracaso de su modelo con base en las relaciones que establezcan con sus propios grupos de interés; en esta medida resulta fundamental establecer prioridades, formalizando los procesos productivos y controlando el impacto de ellos sobre los recursos naturales. La emergencia que suscita dicho paradigma en torno al crecimiento sostenible y a los sistemas de desarrollo planificado, contempla unos roles que la empresa debe seguir si pretende lograr una gestión socialmente responsable, claro

está, tomando muy en serio la participación de la sociedad civil y de las instituciones regulatorias como componentes esenciales en el actual modelo.

La RSE como mecanismo de cambio debe convertirse en una herramienta ambiciosa que integre la actividad empresarial y por lo tanto debe estar alineada a los objetivos estratégicos de largo plazo. Las orientaciones hechas en el presente documento académico constituyen un aporte teórico a la teoría de la RSE y su impacto sobre el desarrollo sostenible, sus formulaciones teóricas trascienden las limitaciones que suponen los enfoques convencionales sentando las bases para la promulgación de nuevas propuestas a futuro.

No cabe duda que desde el punto de vista estratégico resulta crucial establecer un modelo integrador de RSE que a largo plazo optimice la gestión de la empresa de cara a las comunidades de influencia directa de la actividad. Para ello la empresa debe disponer de una plataforma de actuación que le permita potenciar las habilidades relacionales de su cuerpo de trabajo buscando la transparencia en los procesos ejecutados para reducir a la más mínima expresión el riesgo inherente a su actividad. En este marco el relacionamiento estratégico es crucial para fundamentar este modelo de RSE connotándose necesidades concretas de las comunidades y vinculando tales necesidades a la capacidad real de respuesta de la propia compañía; sin duda alguna estos modelos de RSE le permite a la empresa asegurar una imagen mucho más comprometida y participativa en el mercado, factor que a futuro tiene una influencia competitiva mayor respecto a aquellas corporaciones que no implementan estos modelos sociales y empresariales de gestión.

## Referencias

- Cajiga, J. (2012). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Ciudad de México: Centro mexicano para la filantropía.
- Cardona, D., & Hernandez, J. (2013). La responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles Pymes en la ciudad de Cartagena. *Revista saber, ciencia y libertad ISSN: 1794-7154*, 91 - 103.
- ESADE. Business School. (2009). *Libro verde de la comisión europea para el marco de la RSE*. Barcelona, España: Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible // ESADE Business School.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, H., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory*. New York, EEUU: Cambridge.
- fuenzalida. (2008). *Responsabilidad social empresarial en Chile*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile. Facultad de administración y economía.
- Lizcano, J. (2006 ). Buen gobierno y responsabilidad social corporativa. *Comisión de responsabilidad social corporativa de AECA*, 20 - 35.
- nieto, M., & Fernandez, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Grupo recoletos comunicación. Universia Business Review*, Madrid, España.
- Organización para la cooperación y el desarrollo económico. (2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. Boston, EEUU:  
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.

- Padilla, D. (2007). *Desarrollo sustentable y responsabilidad social empresarial*. Santiago de Chile: <http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/RSE%20y%20Desarrollo%20sustentable.pdf>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Avances en educación de responsabilidad social y desarrollo sostenible en Iberoamérica*. Concepción, Chile: Sello Editorial Universidad de Concepción // ISBN 978-956-227-396-1.
- Raufflet, E. (2010). *Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual*. Cali, Colombia: Cuadernos de administración. Universidad del Valle.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración. Universidad del Rosario // No. 97, ISSN: 0124-8219.