

## DESAFÍOS PARA LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

António Augusto Baptista Rodrigues<sup>1</sup> – ISEC LISBOA  
antonio.rodrigues@iseclisboa.pt

### RESUMEN

La responsabilidad social empresarial (RSE)<sup>2</sup> es una expresión que utilizan las empresas para demostrar que son conscientes de que su papel en la sociedad o en la comunidad en la que operan no es solo buscar ganancias.

De acuerdo con la Comisión Europea (2011), la responsabilidad social corporativa se define como “a responsabilidad de las empresas por el impacto que tienen en la sociedad.

La pandemia está desafiando a muchas empresas y economías y afectando a millones de personas, enfatizando la necesidad de colaboración y alineación entre la actividad económica y las necesidades humanas. Es hora de que todas las empresas pongan en práctica acciones que dignifiquen el propósito y los valores organizacionales que son intrínsecos a su “personalidad” y que reflejen la voluntad de trabajar con otros para resolver los grandes problemas de nuestro mundo, construyendo y construyendo simultáneamente confianza muy necesaria en nuestra sociedad.

La RSE es un tema de actitud, al margen de que cada empresa haga lo que pueda en función de sus recursos; porque no es un asunto de acción social, sino de responsabilidad social. Y la responsabilidad social es un concepto más global y más grande que la acción social.

Las acciones que hoy tomen los líderes empresariales serán decisivas para que, en el futuro cercano, puedan mirar hacia atrás y se sientan orgullosos y satisfechos de lo que hicieron. Lo que se haga hoy, en materia de responsabilidad social, definirá el valor y la reputación de la compañía, fortaleciendo su propósito y sus valores. Es así una inversión en la que vale la pena apostar.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Empresarial, Resiliencia, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Incertidumbre, Pandemia.

### ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) is an expression that companies use to show that they are aware that their role in society or in the community in which they operate is not only to seek profit.

According to the European Commission (2011), corporate social responsibility is defined as “the responsibility of companies for the impact they have on society.

The pandemic is challenging many businesses and economies and affecting millions of people, emphasizing the need for collaboration and alignment between economic activity and human needs. It is time for all companies to implement actions that dignify the organizational purpose

---

<sup>1</sup> Doctorado en Dirección de Empresas y Gestión de Marketing. Docente e investigador en el Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC LISBOA), (Lisboa - Portugal).

<sup>2</sup> Se va utilizar en el artículo la abreviatura RSE.

and values that are intrinsic to their "personality" and that reflect the willingness to work with others to solve the great problems of our world, simultaneously building and building trust. very necessary in our society.

CSR is a matter of attitude, regardless of whether each company does what it can according to its resources; because it is not a matter of social action, but of social responsibility. And social responsibility is a more global and larger concept than social action.

The actions that business leaders take today will be decisive so that, in the near future, they can look back and feel proud and satisfied with what they did. What is done today, in terms of social responsibility, will define the value and reputation of the company, strengthening its purpose and values. It is thus an investment that is worth betting on.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Resilience, Sustainable Development Goals, Uncertainty, Pandemic.

## 1. INTRODUCCIÓN

Es temprano para evaluar todos los impactos sociales, políticos y económicos de la crisis generada por la Covid -19 a nivel global, por mucho que comiencen a notarse. Aunque algunas voces se han lanzado a predecir cómo será el mundo a partir de ahora (Han, 2020), lo desconocimiento de la enfermedad, a pesar de los avances científicos, no hay posiciones especialmente privilegiadas o seguras, y la incertidumbre continúa siendo protagonista.

La crisis de la covid-19 ha llevado a las compañías a acelerar sus programas de RSE. Así, dejan de ser solo un valor agregado o reputacional para convertirse en pilares de la reconstrucción de la economía.

Según el Monitor de Reputación Corporativa (Merco)<sup>3</sup>, la RSE "va mucho más allá de las donaciones y las relaciones públicas". Pasó de verse como filantropía para entenderse "como el compromiso de la empresa por mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus stakeholders: la comunidad, los empleados, los proveedores, etc."

La crisis a la que nos enfrentamos como consecuencia de la pandemia provocada por el Covid-19 ha afectado de manera decisiva e imprevista a los diferentes sujetos sociales. Hablando de reputación, se distinguen crisis individuales, aquellas en las que una empresa comete un error o tiene un problema y necesita tener una estrategia de respuesta y de recuperación de su reputación; crisis generales o colectivas, en las que los problemas no provienen de la empresa sino de lo exterior, que se ve afectada por impactos de diversa naturaleza, como puede ser una pandemia.

## 2. UNA NUEVA MIRADA EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

---

<sup>3</sup> Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es ya uno de los monitores de referencia en el mundo. Se trata de un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología multistakeholder compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información.

El principal desafío al que se enfrentan las empresas socialmente responsables en un escenario pos coronavirus es, en esencia, el mismo que en el periodo de la crisis sanitaria: garantizar la supervivencia de la empresa manteniendo los valores y principios sobre los que se construye su identidad.

Son tres los motivos que explican por qué las empresas socialmente responsables deben comportarse con integridad en momentos así: primero, porque cualquier “apagón ético” en estas circunstancias conllevará un coste en el corto, medio y largo plazo (Corporate Excellence, 2020; Fontrodona y Sanz, 2015); segundo, por pura coherencia interna con los principios y compromisos libremente adquiridos, traducidos en gran medida en atender las necesidades de todos los stakeholders (WEF, 2020); tercero, y sobre todo, porque un contexto de crisis como el presente también representa una oportunidad para el cambio (Courtice, 2020).

En un entorno de inestabilidad e imprevisibilidad, las empresas se enfrentan al desafío de adoptar nuevas posiciones estratégicas y de idear nuevas formas de crear valor y explorar oportunidades de mercado, bajo el riesgo de perder competitividad y su propuesta de valor perdiendo el interés de sus grupos de interés.

Por la continuidad del negocio, las empresas deben actuar con sentido de la responsabilidad y ser creativas al diseñar un plan de viabilidad de su negocio tras la Covid-19. Las empresas tendrán su modelo de negocio y una estructura de costes, con unos gastos comprometidos y unas previsiones que requerirán ser revisados después de – en muchos casos– unos meses de inactividad. Las presiones para hacer frente, tanto a las tensiones financieras en el corto plazo, como a la revisión de objetivos y de relaciones comerciales en el medio y largo plazo, serán enormes. Independientemente de las ayudas que puedan recibir por parte de gobiernos e instituciones públicas, las empresas deberán decidir dónde se recortan gastos y cómo se logran nuevos ingresos, tanto en el corto como en el largo plazo, acciones que algunas voces definen como objetivos defensivos<sup>4</sup> y estratégicos<sup>5</sup>.

Estamos atravesando un momento crucial para que estas organizaciones demuestren que están realmente comprometidas con las prácticas de sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza que forman parte de los criterios de la Environmental, Social and Governance<sup>6</sup> (ESG).

Autores como Clarkson (1995), Swanson (1995) y Wood (1991) aseguran que la responsabilidad social empresarial contempla cuatro componentes: responsabilidad económica hacia los inversores y consumidores; responsabilidad legal ante el gobierno, responsabilidades éticas ante la sociedad y responsabilidad discrecional ante la comunidad

---

<sup>4</sup> Seguridad y Salud, Capital Humano, Continuidad de las Operaciones, Protección de la Caja y Cumplimiento Normativo. Fuente: PwC, 2020a

<sup>5</sup> Previsiones y resultados y Oportunidades a largo plazo. Fuente: PwC, 2020a

<sup>6</sup> Es la expresión anglosajona que se utiliza en la jerga técnica para referirse a los temas ambientales, sociales y de gobernanza de las empresas.

En la realidad las prácticas de RSC contribuyen entre otras para la reducción del riesgo anticipándolo a través control de impactos en la sociedad.

### **3. RESILIENCIA EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

En términos empresariales, ser una compañía resiliente implica contar con la capacidad (en términos de conocimientos, habilidades y actitudes) para sobrevivir a situaciones cambiantes, impredecibles, o directamente desfavorables. Promover la resiliencia empresarial exige trazar un plan de continuidad de negocio adecuado a las excepcionales circunstancias presentes (Davidson Institute, 2020; NG, 2020). El objetivo principal de ese plan de continuidad de negocio es facilitar la toma de decisiones en un contexto de riesgo elevado (Davidson Institute, 2020, p. 1).

La responsabilidad social no supone un obstáculo para la resiliencia empresarial. Al contrario, puede ayudar a definirla y dirigirla. De la misma forma, cabe suponer que la resiliencia que se espera de las empresas ofrecerá nuevas coordenadas a la responsabilidad social corporativa. Es posible, por ejemplo, que uno de los efectos más notables del virus<sup>7</sup> sea un cambio de cultura empresarial, una transición que ponga la competitividad en un segundo plano y, en su lugar, favorezca la cooperación. Así como muchas voces reclamaron solidaridad en todos los niveles frente a la crisis sanitaria, las empresas también pueden procurarse las ventajas de una cooperación más estrecha con que hacer frente a los efectos de la crisis económica.

La gestión empresarial en un escenario pos-Covid-19 deberá centrarse en lograr una resiliencia empresarial que asegure la viabilidad del negocio frente a la incertidumbre (Joshi, 2020). De acuerdo con Reese, Lang y Carlsson-Szlezak (2020), son seis los principios que pueden ayudar a guiar la acción empresarial en este nuevo horizonte: disponibilidad de recursos, diversidad, acción en módulos, evolución y aprendizaje constantes, previsión y cooperación.

### **4. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)**

De acuerdo con la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible (ODS) engloban las esferas económica, social y ambiental.

Si una empresa cualquier que sea, orienta su visión y misión hacia los ODS, se vuelve actor de un cambio positivo; se empodera, transita de una posición pasiva, a una actitud proactiva en la que adquiere responsabilidad de su propio destino y asegura su pervivencia en el tiempo. Más aún, abrazando uno o varios de los ODS, transforma su cultura corporativa y mejora su imagen frente a sus clientes, distinguiéndose de sus competidores.

Cheu (2020) en su estudio identifica y sugiere hipotéticas correlaciones entre la propagación/contención del virus y la implementación de la cultura y de la práctica de la responsabilidad social en distintos niveles de gobierno.

---

<sup>7</sup> Existen varias hipótesis que intentan explicar cómo el virus “saltó de especie” de un murciélago al hombre, y poco se hace atención a cómo llegó el murciélago infectado al mercado de Wuhan. Véase en: <https://ambiente.regione.emilia-romagna.it/it/notizie/attualita/2020/marzo/il-rapporto-tra-deforestazione-e-l2019insorgenza-di-zoonosi-comeil-covid-19> un estudio sobre el impacto de la deforestación en la aparición de enfermedades zoonóticas como el Covid-19.

“La primera hipotética correlación tiene que ver con el contexto geográfico en el que se verificó el primer contagio del Covid-19. Que el virus se haya propagado inicialmente en China, desde mi punto de vista, no fue una casualidad. Así las cosas, mi primera hipótesis de correlación es la siguiente: Las enfermedades zoonóticas tienen más probabilidades de originarse en aquellos países en los que la cultura y praxis de la responsabilidad social empresarial están en estado embrionario”.

Considerando como idea central el empoderamiento de la empresa<sup>8</sup> con la conveniencia y necesidad común de tutelar la salud pública, toda empresa, necesita de incorporar las ODS 13<sup>9</sup> y 15<sup>10</sup>, en la gestión diaria de sus actividades para incrementar su competitividad, a mejorar su imagen y reputación. Vivimos una época en la que se privilegia lo virtual y los intangibles empresariales valen más que nunca. Lo paradigma “preCovid” no existe más, asumamos que es posible contribuir a alinear los esfuerzos de las empresas con objetivos más amplios con una tasa de retorno tanto para la empresa, como para el medio ambiente y la sociedad global en que todos ganamos.

## 5. CONCLUSIONES

Existe un gran pesimismo sobre el devenir de la economía y preocupación ante la inminente recesión. Este estado de ánimo se extiende también al ámbito de la economía doméstica, afectando a la previsión de futuras compras, sobre todo en lo que se refiere a bienes duraderos, viajes y turismo o productos financieros.

La crisis de la Covid-19 va a ser un punto de inflexión en el mundo de los consejos. La digitalización, que ya empezaba a ocupar un papel relevante, va a dar un enorme salto, cualitativo y cuantitativo, en la gestión de todos los procesos que le dan soporte. Adicionalmente, esta crisis provocada por la pandemia pone de manifiesto la importancia de la gestión de los riesgos no financieros, donde los temas sociales se van a situar como una absoluta prioridad.

Para llevar a cabo una buena integración de la responsabilidad social dentro de la compañía es importante que los órganos de gobierno la vean no como una mera estrategia de marketing, sino como un motor de crecimiento y generación de valor para los accionistas, públicos de interés y la sociedad en general.

El cambio sistémico y la transformación cultural son procesos largos y no necesariamente lineales. Sin embargo, situaciones altamente disruptivas, como la pandemia del Covid-19 exigen un cambio acelerado de mentalidad, en el que la resiliencia y la búsqueda de métodos más armoniosos de convivencia serán elementos clave para la pervivencia de empresas, sociedades y Estados.

---

<sup>8</sup> El empoderamiento empresarial es una estrategia de gestión laboral que concede una gran autonomía a los empleados para conseguir mayores niveles de compromiso, motivación y satisfacción.

<sup>9</sup> Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

<sup>10</sup> Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.

Se asiste a cambios de comportamientos que la globalización económica normalizó y la verdad es que la pandemia está a atingir los países de manera diferente.

El mayor reto de todos sea que todas las iniciativas que las empresas un poco por todo el mundo hacen sea realmente consciente y que permanezcan en el core de todo negocio, no únicamente como respuesta a la crisis. Claro que se exige también a los empresarios que afronten los grandes retos sociales que estamos viviendo y los que están por venir considerando la RSE como una práctica efectiva que la sociedad exige en un contexto de cambio en que la máxima de Heráclito se impone "Todo cambia, cambian las cosas y cambiamos nosotros".

## REFERENCIAS

CHEU, A.O.(2020). La responsabilidad social empresarial en tiempos del Covid-19: ¿Qué puede aportar el abogado de empresa a sus clientes?. Abogado Corporativo.

CLARKSON, M. B. E. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, Vol.20, N°.1, pp.92-116.

CORPORATE EXCELLENCE. (2020). Análisis e impacto reputacional: guías para empresas. COVID-19 Global Issue. [<https://www.corporateexcellence.org/recurso/resumen-ejecutivo-COVID-19-analisis-e-impacto/6be05000-e098-81f9-7776-821d33f3e3c8>].

COURTICE, P. (2020). COVID-19 and Creating the Future We Want. [[https://www.cisl.cam.ac.uk/news/news-items/creating-the-future-we-want-and-COVID19?utm\\_source=The%20University%20of%20Cambridge%20Programme%20for%20Sustainability%20Leadership&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=11433000\\_CISL%20Newsletter%20March%202020&utm\\_content=Covid%20message&dm\\_i=SRP,6T1RC,WY1OAB,R8Z6I,1](https://www.cisl.cam.ac.uk/news/news-items/creating-the-future-we-want-and-COVID19?utm_source=The%20University%20of%20Cambridge%20Programme%20for%20Sustainability%20Leadership&utm_medium=email&utm_campaign=11433000_CISL%20Newsletter%20March%202020&utm_content=Covid%20message&dm_i=SRP,6T1RC,WY1OAB,R8Z6I,1)]

DAVIDSON INSTITUTE (DI). (2020). Continuity Planning for Your Business. [[https://www.westpac.com.au/content/dam/public/wbc/documents/pdf/help/disaster/WBC\\_business\\_continuity\\_planning\\_COVID-19\\_checklist.pdf](https://www.westpac.com.au/content/dam/public/wbc/documents/pdf/help/disaster/WBC_business_continuity_planning_COVID-19_checklist.pdf)]

FONTRDONA, J., y Sanz, P. (2015). The Keys to a Positive Business Culture. [<https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2789>].

HAN, B-C. (2020). La emergencia viral y el mundo de mañana. [<https://elpais.com/ideas/2020-03-21/la-emergencia-viral-y-el-mundo-de-manana-byung-chulhan-el-filosofo-surcoreano-que-piensa-desde-berlin.html>].

JOSHI, M. (2020). Who Will Be the Winners in a Post-Pandemic Economy?. [[https://www.weforum.org/agenda/2020/04/post-pandemic-economy-favour-fastestmovers/?utm\\_source=sfmc&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=2717243\\_Agenda\\_weekly-24April2020&utm\\_term=&emailType=Newsletter](https://www.weforum.org/agenda/2020/04/post-pandemic-economy-favour-fastestmovers/?utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=2717243_Agenda_weekly-24April2020&utm_term=&emailType=Newsletter)].

NAVEX GLOBAL (NG). (2020). Identifying & mitigating Coronavirus risks. [<https://www.navexglobal.com/en-us/file-download-canonical?file=/NAVEX-CoronaviruseBook.pdf>].

REESE, M., LANG, N., Y CARLSSON-SZLEZAK, P. (2020). Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review*. Coronavirus + Business, pp. 9-10.

SWANSON, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 207-213.[doi:10.1002/hrdq.3920060208]

WOOD, D.J. (1991). 'Corporate social performance revisited. In: Academy of Management Review. Vol.16, N° 4, pp. 691-718.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). (2020). Workforce Principles for the COVID-19 Pandemic. Stakeholder Capitalism in a Time of Crisis. [[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NES\\_COVID\\_19\\_Pandemic\\_Workforce\\_Principles\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_COVID_19_Pandemic_Workforce_Principles_2020.pdf)].