

ISBN: 978-9942-30-932-7



VISIÓN GLOBAL CONTEMPORÁNEA DE  
**RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIAL**

Lorenzo Game Intriago  
Marco Suraty Molestina  
Vicente Salazar Soledispa  
Alex Bermeo Pinela  
Guido Poveda Burgos

## **Índice**

Introducción	1-2
Prólogo	3
Dedicatoria y agradecimientos	4-9

## **Capítulo I** 10

### **La razón de ser**

El concepto de Responsabilidad Social de la empresa	11-36
Aportes a la Responsabilidad Social	37-46
El futuro de la Responsabilidad Social	47-55

## **Capítulo II**

### **Gobierno, Gobernanza y Responsabilidad Social** 56

Efecto de la Responsabilidad Social en el sector público ecuatoriano del siglo XXI	57-75
La Responsabilidad Social en China	76-85
Cultura de Responsabilidad Social vs. iniciativas de RSE	86-89

## **Capítulo III** 90

### **Tendencia de la Responsabilidad Social**

Los retos de la Responsabilidad Social	91-95
Es rentable el comunicar Responsabilidad Social	96-101

Responsabilidad Social de Coca Cola en La India	102-108
---	---------

Capacitación en Responsabilidad Social	109-111
--	---------

## **Capítulo IV**

<b>Responsabilidad Social Empresarial y su vinculación con otros saberes</b>	112
--	-----

Marketing Social y Responsabilidad Social	113-120
---	---------

Los video juegos y su uso para comunicar Responsabilidad Social	121-123
---	---------

Cerrar la brecha de género con dinero	124-132
---------------------------------------	---------

## **Capítulo V**

<b>Visión de la iglesia sobre la Responsabilidad Social</b>	133
---	-----

Una visión a la Responsabilidad Social desde la óptica del Papa Francisco	134-140
---	---------

Religiosidad vs. responsabilidad social	141-143
---	---------

Acerca de los autores	144-149
-----------------------	---------

Referencias bibliográficas	150-155
----------------------------	---------

## **Introducción**

En el contexto globalizador de lo que representa la responsabilidad social en nuestros días, existen muchos autores e investigadores que están dedicando su vida entera a profundizar en este tópico de alto impacto para el quehacer de todas nuestras actividades, sin importar el sector en que nos encontremos o la posición, de los cuales hemos tomado como ejemplo unas cuantas definiciones previas al consolidado de trabajos internacionales realizados por prestigiosos autores de renombre.

Hombres como el Papa Francisco, un líder incuestionable de la humanidad hace profundas meditaciones y comentarios respecto a esta temática que nos hace un llamado a la solidaridad, el trabajo, equitativa repartición de la riqueza, tolerancia y respeto mutuo para lograr el bien común.

Aprovechando esta realidad se hace mención de las importantes reflexiones que el Santo Padre ha manifestado sobre lo que él denomina el cuidado de la casa común, es decir, nuestro planeta.

La carta encíclica Laudato si lleva este nombre por San Francisco de Asís, quien cantaba: Laudato si, mi Signore, que significa: Alabado seas, mi Señor. El Papa Francisco comenta que se trata del santo patrono de todos los que estudian y trabajan en torno a la ecología, ya que siempre manifestó una atención particular por la naturaleza, así como por la justicia con los más pobres y abandonados. Es un ejemplo del cuidado de lo que es débil y de una ecología integral.

Esta encíclica hace referencia al deterioro ambiental global, que se manifiesta en los síntomas de enfermedad

del suelo, el agua, el aire y los seres vivos, incluyendo entre estos últimos al mismo ser humano. En ella, el Papa Francisco refiere: El desafío urgente de proteger nuestra casa común incluye la preocupación de unir a toda la familia humana en la búsqueda de un desarrollo sostenible e integral.

No cabe duda de que en la actualidad existe una preocupación evidente a nivel global sobre lo que el ser humano está causando al planeta.

El Papa Francisco expone temas como la contaminación y el cambio climático, el agua, la pérdida de biodiversidad, el deterioro de la calidad de la vida humana y la degradación social, así como la inequidad planetaria, temas que corresponden a uno de los pilares de la Responsabilidad Social: el ámbito medioambiental, que desde luego afecta también la dimensión social y económica.

En este sentido, hace referencia a los acelerados cambios de la humanidad y del planeta, al incremento en los ritmos de vida y del trabajo, que se alejan del bien común, de un desarrollo humano sostenible e integral y de una mejora en la calidad de vida de gran parte de la humanidad.

## **Prólogo:**

Los autores de la presente obra, hacemos una invitación urgente a un nuevo diálogo sobre el modo como estamos construyendo el futuro del planeta, necesitamos una conversación que nos una a todos, porque el desafío ambiental que vivimos y sus raíces humanas nos interesan y nos impactan a todos.

Con un compromiso científico y académico se ha plasmado lo mejor de la responsabilidad social y su interacción con nuestra realidad, siendo un legado de notable información científica, académica de gran interés para la academia, la empresa privada y gobierno.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

---

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**

---

Le agradezco a DIOS, por todo lo bueno que nos da en la vida y poder disfrutar de su obra al máximo, especialmente al haberme dado la familia que tengo, mis padres, mis hermanos, y en especial por mi esposa Lisbette y mi hijita Amelia.

De la misma manera esta obra va dedicada a la Sociedad del Conocimiento, la empresa privada y el estado, y a todos aquellos interesados en conocer un poco más al respecto de la importancia de la Responsabilidad Social, vista desde distintas ópticas, corrientes filosóficas y académicas del Ecuador y el mundo, notándose que todas convergen alrededor del beneficio del bien común.

**Guido Poveda Burgos**



Agradezco inmensamente por todo a Dios, es pastor protector y guía confiable.

Debemos seguirle y obedecer sus mandamientos. El es nuestra única esperanza de vida eterna y seguridad. Para quienes intervinieron en esta obra muchas bendiciones.

**Alex Bermeo Pinela**

Primeramente, agradezco a Dios por acompañarme todos los días de mi vida.

A mi esposa Soraya, por ser un pilar fundamental en mi vida y por demostrarme siempre su amor y su apoyo incondicional, motivándome e impulsándome a cristalizar mis objetivos.

Gracias también a todas las personas que me ayudaron directa e indirectamente en la realización de esta obra.

**Lorenzo Game Intriago**

El logro alcanzado para la realización de la presente producción académica es producto de la constancia, dedicación, entrega diaria y sacrificio tanto en lo personal, profesional y laboral que se fue haciendo efectivo a través de metas cumplidas, en tal virtud dedico esta obra a mi maestro celestial a Dios Jehová, quien por intermedio de su hijo, Jesús de Nazaret, me ha dado me ha concedido la fortaleza física y espiritual necesaria para imbuirme de valor y energía que me permitió doblegar el cansancio y la fatiga; también dirijo esta dedicatoria a mis padres, esposa e hijos por sus permanente apoyo y comprensión, quienes siendo permisibles aceptaron que les sustraiga al hogar horas que debía compartir con ellos en el seno familiar, que incluso están permanentemente pendientes de mi salud; igualmente hago extensiva mi dedicatoria a los compañeros profesores con quienes comparto la realización de esta producción académica, además menciono a mis compañeros profesores que conmigo comparten cátedra en la Carrera de Ingeniería en Marketing y Negociación Comercial y en general a otros compañeros profesores que desarrollan sus actividades académicas en otras carreras profesionales que tiene implementada la Facultad de Ciencias Administrativas, con quienes diariamente comparto experiencias adquiridas en la práctica docente y en el desarrollo profesional; no puedo dejar de mencionar a los estudiantes del primero, segundo, tercero y quinto nivel curricular, de la referida carrera, que en algunos casos fueron mis alumnos y a los que actualmente lo son, con quienes diariamente comparto y/o compartí la enseñanza de contenidos correspondientes a asignaturas del área financiero-contable; finalmente a los estudiantes egresados de la carrera citada a quienes he toreado o examinado sus trabajos de titulación.

**Marco Suraty Molestina**

La culminación de esta investigación se la dedico primeramente a Dios, a mi esposa Caty Quevedo, y mis hijos Katerin y Steven, que me apoyaron en todo momento, a mis padres quienes desde el más allá me guiaron por el camino correcto, a mis colegas docentes y amigos que de una u otra manera estuvieron cerca de mí en esta investigación. A todos ellos les agradezco de corazón. Para todos ustedes hago esta dedicatoria.

**Vicente Salazar Soledispa**

---

## **Capítulo I**

### **La razón de ser**

---

## **EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

El trabajo de Juan Pedro Sulbarán, académico de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes, nos proporciona un enfoque contemporáneo y de alto grado de madurez respecto a la Responsabilidad Social de la Empresa, por lo que este nos permite tomar mayor razón y conciencia de lo que esta temática representa en nuestra sociedad.

El tema de la Responsabilidad Social de la Empresa resulta por demás interesante y controversial dado lo difícil que puede ser para un gerente dirigir su atención y sus esfuerzos hacia objetivos que parecen rebasar las fronteras de lo económico y que, a simple vista, no son redituables; tal es el caso de los objetivos sociales.

La idea central que desarrollar en el presente trabajo es destacar la importancia de la responsabilidad social de la empresa; concepto éste que aparentemente no contradice los objetivos de eficiencia y rentabilidad empresariales contribuyendo, eso sí, al mejoramiento de la posición competitiva de la empresa y al éxito general de su gestión a largo plazo.

El tema relacionado con la responsabilidad social de la empresa viene siendo objeto de discusión desde hace muchos años. Sin embargo, cabe destacar que, desde el inicio de la década de los sesenta, el significado del término en cuestión ha venido cambiando quizás de un modo radical.

Las primeras discusiones sobre el tema giraron en torno a enfoques que podríamos catalogar de tradicionales en virtud de que, en gran medida, no se interesaban como se pretendía por la responsabilidad social de la firma comercial como tal sino por la del empresario en sí; debiendo destacar que el mayor énfasis se atribuyó entonces a lo que éste debía aportar fuera de sus horas activas en la empresa y al margen de ésta.

Es también característico de estos enfoques la tendencia de adscribir el liderazgo de los hombres de negocios a los aspectos culturales de la comunidad, es decir, a su apoyo en favor de las artes, la cultura y a las donaciones para causas filantrópicas en general.

En algunos países, la inclinación a servir en cargos de la administración pública también se ha convertido en una responsabilidad social relevante para muchos ejecutivos.

Cabe además señalar que recientemente se ha venido produciendo un creciente énfasis en los aportes de la empresa hacia fines sociales y filantrópicos; pero esto ha sido en realidad el resultado de leyes tributarias que han estimulado y contribuido a hacer altamente atractivas las contribuciones benéficas por parte de las organizaciones empresariales.

El énfasis, sin embargo, parece seguir orientando hacia factores exógenos en lugar de hacerlo hacia el comportamiento y las actividades del negocio en sí.

No obstante, estas consideraciones, hoy en día parecemos estar en presencia de un enfoque totalmente diferente cuyo énfasis recae en lo que la empresa debería o podría hacer para enfrentar algunos problemas

sociales y cooperar en su solución.

Ello supone que la empresa debe, si quiere participar más ampliamente, contribuir al mejoramiento del entorno social donde actúa, aportando ideas y recursos esenciales para resolver problemas asociados con la marginalidad, el hacinamiento en las grandes ciudades, el mantenimiento y restauración del ambiente, etc.

El alud de demandas para que la empresa cumpla con su responsabilidad pública no debe interpretarse de forma ligera y equivocada, es decir, como actos hostiles contra la actividad industrial y comercial en general.

El alcance de la responsabilidad social depende en buena medida del tamaño e importancia de la empresa y de la naturaleza específica de la actividad básica que desempeña.

Obviamente, el alcance de la responsabilidad social en la pequeña empresa será menor; pero a medida que la empresa crece, su responsabilidad también crecerá en forma proporcional a su tamaño y poder de mercado.

De lo expuesto con anterioridad podemos entonces inferir que el éxito mismo de la empresa es lo que conduce a cifrar esperanzas, en muchos casos exageradas, acerca de su capacidad y disposición para resolver problemas sociales.

De ahí que la mayor demanda en materia de responsabilidad social es pues, en gran medida, el precio del éxito.

### **Consideraciones generales**



Como se expresa en la parte introductoria, el dilema planteado por la responsabilidad social de la empresa no es algo completamente nuevo.

Si bien, algunos remontan sus orígenes a los años treinta, el concepto adquiere fuerza en tiempos posteriores como una respuesta a los cambios sociales y culturales imperantes.

En los países desarrollados, fundamentalmente, los directivos de empresas comenzaron a discutir acerca de la responsabilidad social en los negocios y a desarrollar planes específicos en respuesta a problemas de índole social.

Por otra parte, las escuelas de Administración de Empresas comenzaron a implementar cursos relacionados con la función socioeconómica de la empresa y la ética en los negocios.

No se pretende en esta oportunidad dar una definición exacta del término responsabilidad social en lo atinente a la empresa.

Bastará con precisar que este concepto implica que la empresa privada tiene responsabilidades para con la sociedad que van más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios para satisfacer necesidades humanas.

También implica que las empresas asumen compromisos no sólo con los inversionistas sino también con grupos de interés muy variados; y, más aún, que las empresas tienen responsabilidad en el sentido de cooperar con la comunidad en la solución de

problemas, muchos de los cuales ellas han contribuido a crear.

Como se menciona anteriormente, el tema de la responsabilidad social ha venido recibiendo esmerada atención debido a las crecientes presiones ejercidas sobre la empresa la cual ha debido responder tratando de adaptarse al dinámico ambiente socio – cultura.

### **El contrato entre la empresa y la sociedad**

Los cambios ambientales y las consiguientes respuestas de las organizaciones a esos cambios conforman lo que se ha dado por llamar el contrato entre la empresa y la sociedad. Este contrato refleja en sí la expectativa generalizada con respecto al comportamiento social y ético de las organizaciones empresariales.

Es importante señalar que el contrato tradicional entre la empresa y la sociedad se ha fundamentado en el enfoque del crecimiento económico como única y legítima fuente de progreso tanto económico como social.

La misión básica de la empresa viene a ser pues, de acuerdo con este enfoque, la producción de bienes y servicios derivando un beneficio económico. Al cumplir a cabalidad con esta misión, la empresa supuestamente estaría haciendo su máxima contribución a la sociedad y por ende, cumpliendo con su responsabilidad pública.

El nuevo contrato entre la empresa y la sociedad tiene su fundamento, en un enfoque diferente. Tal enfoque sostiene que la sola idea del crecimiento económico como fuente de progreso para la empresa y para un país produce efectos indeseables que originan costos sociales

para algunos segmentos de la sociedad o para la sociedad como un todo.

Las metas de crecimiento económico, no obstante producir resultados apetecibles a corto plazo, pueden ocasionar a la larga el deterioro físico del ambiente y enfermedades y accidentes industriales como resultado del consumo y exposición de sustancias tóxicas e inseguridad en los sitios de trabajo.

El nuevo contrato entre la empresa y la sociedad aboga, en consecuencia, por la reducción del costo social originado por los efectos colaterales de las actividades de la empresa que resultan nocivos para la sociedad.

De esta manera, se trata de hacer que los empresarios hagan suya la idea de que tienen una responsabilidad social y de que es su obligación cumplirla.

Además, es conveniente decir que el nuevo contrato de ningún modo invalida o deja sin efecto el contrato tradicional, únicamente agrega nuevos términos o cláusulas a éste.

Se pone en evidencia entonces que ha tenido lugar una reorientación teórica y conceptual con respecto a la respuesta de la empresa a las presiones del medio social y cultural.

Este nuevo enfoque apela a la capacidad de una corporación para responder a los cambios sociales, resultando entonces evidente que la filosofía misma de la organización y la capacidad gerencial juegan un papel muy importante en la definición de cómo debe la empresa responder a las presiones y demandas de la

comunidad y a la satisfacción de sus necesidades más perentorias.

Una de las ventajas de este nuevo planteamiento es su orientación gerencial reduciendo al mínimo el debate filosófico acerca de las responsabilidades y obligaciones y concentrándose en los problemas y oportunidades de transformar a la empresa en un ente más sensible en materia social.

### **El dilema de la operatividad de la responsabilidad social**

Pese a las crecientes críticas y debates suscitados en torno a la responsabilidad social, podemos decir que tanto el concepto mismo como sus implicaciones aún no están perfectamente definidos.

Así, por ejemplo, tenemos el dilema que se presenta al tratar de conceptualizar el término desde el punto de vista operacional. He aquí algunas de las cuestiones planteadas al respecto:

- El criterio que seguir para la asignación de recursos destinados a la solución de problemas sociales.
- La determinación de los problemas sociales específicos que la empresa debe abocarse a resolver.
- La determinación de las prioridades pertinentes.
- El establecimiento o fijación de estándares o patrones de rendimiento adecuados para determinar en qué medida la empresa es socialmente responsable.

Tomando en cuenta estas consideraciones, resulta, pues, lógico suponer que el sistema económico y, más específicamente, el mercado en su concepción

tradicional provee poca información a la gerencia para tomar decisiones en materia de responsabilidad social.

Para algunos críticos, este concepto ha sido interpretado de tantas y diferentes maneras que en la práctica ha perdido todo significado.

Debido a esta imprecisión, los gerentes que en realidad desean cumplir con esta responsabilidad no tienen otra alternativa que confiar en sus propias ideas, intereses y valores; o seguir algunas generalizaciones muy vagas acerca de la dinámica de los valores sociales y las nuevas y crecientes expectativas de parte de la comunidad.

Otro problema que se presenta es que el concepto de responsabilidad social parece no tomar en consideración el ambiente marcadamente competitivo en el cual la empresa opera.

Algunos defensores de la responsabilidad pública ven a la empresa como una entidad aislada con capacidad muchas veces ilimitada para afrontar en forma unilateral los problemas sociales; sin embargo, es bien conocido el hecho de que las empresas están severamente limitadas en su capacidad para resolver problemas de este tipo.

En efecto, si una empresa unilateralmente se aboca a la solución de un determinado problema social, tal acción incrementará seguramente sus costos y por ende los precios al consumidor o usuario.

La empresa en cuestión se estará colocando a sí misma en desventaja competitiva con respecto a otras firmas

que quizás no estén tan interesadas en ser socialmente responsables.

La acción concertada se perfila entonces como una solución viable para los problemas sociales; pero esta acción parece ser ilusoria en un sistema competitivo a menos que los competidores se pongan de acuerdo acerca de la política adecuada para resolver un determinado problema.

Esto, en realidad, no parece tan utópico si entramos al terreno de la cooperación institucional donde estaría la respuesta quizás definitiva a la solución de muchos problemas sociales.

Es preciso recordar que, a pesar de los muchos adelantos logrados en el ámbito de la comprensión de la responsabilidad social, los nuevos enfoques todavía adolecen de las limitaciones operacionales que tal concepto trae aparejadas.

En realidad, dichos planteamientos no llegan a clasificar cómo deben ser asignados los recursos para la asignación de problemas sociales.

Tampoco proveen ninguna orientación en cuanto a los tipos específicos de problemas sociales a resolver y las prioridades que deben establecerse para la formulación de estrategias y políticas adecuadas que contribuyan al mejoramiento del bienestar social.

### **Concepto integral de responsabilidad social**

En el estudio de la responsabilidad social de la empresa debemos distinguir cuatro categorías básicas de

obligaciones que van a conformar por decirlo así el concepto total o integral de responsabilidad social.

En primer término, podemos decir que la responsabilidad básica y primordial de toda empresa es de naturaleza económica.

Antes que todo, la institución empresarial es la unidad económica básica de nuestra sociedad, y como tal es responsable por la producción de los bienes y servicios requeridos por esa misma sociedad.

Además, al operar con eficiencia e incrementar su patrimonio a través de sucesivos ejercicios económicos, la empresa contribuye en forma decisiva a la creación de riqueza y al desarrollo económico del país donde opera.

Todos los demás roles que la empresa asuma o esté en capacidad de asumir se derivan fundamentalmente de estas premisas.

Incuestionablemente, las empresas también tienen responsabilidades de tipo legal; pues, así como la sociedad les permite asumir su rol productivo, de la misma manera se han creado leyes y reglamentos bajo los cuales las empresas, como integrantes de esa sociedad, se espera que desarrollen sus actividades.

En otras palabras, la sociedad espera que la empresa lleve a cabo su misión económica dentro del marco de los requerimientos legales pertinentes.

Existe otra categoría de obligaciones que no están muy bien definidas y, por consiguiente, constituyen un

problema bastante complejo que las empresas deben resolver.

Esas obligaciones, de tipo ético, se refieren a comportamientos y actividades que, a pesar de no estar codificadas en forma de leyes, la sociedad espera que las empresas cumplan a cabalidad.

Existen además responsabilidades de tipo discrecional que, como en el caso de las responsabilidades éticas, están, quizás aún menos definidas y, como su nombre indica, se dejan al libre criterio y selección de los directivos empresariales.

La decisión de asumir responsabilidades de este tipo es impulsada exclusivamente por el deseo de contribuir voluntariamente a la solución de algunos problemas sociales sin atender a reglamentaciones de ningún tipo ni a ningún mandato formal de carácter ético.

Las contribuciones de carácter filantrópico y los aportes en la lucha contra el flagelo de la droga podrían incluirse dentro de esta categoría.

La esencia del planteamiento anterior está en que, si la empresa no participa en actividades como las mencionadas, su actuación no estará reñida con la ética y, por lo tanto, no será necesariamente objeto de presiones y cuestionamiento por parte de la opinión pública.

Estas cuatro categorías de responsabilidades resumen a grandes rasgos las expectativas de la sociedad para con la empresa. Es preciso entonces notar que cada



categoría representa sólo una parte de la responsabilidad social total.

De esta manera, no resulta práctico ni conveniente separar de forma tajante, como algunos quieren hacerlo, la función económica de la función social; quedando siempre abierta la posibilidad de pasar de una a otra categoría como por ejemplo de la responsabilidad ética de fabricar productos seguros, confiables y económicos a la responsabilidad legal de cumplir con la ley de protección al consumidor o la ley de normas industriales y control de calidad.

De la misma manera, una determinada decisión gerencial puede envolver varias categorías de responsabilidades; esto implica que si un empresario decide fabricar productos que sean seguros, las consideraciones económicas, legales y éticas deberán armonizarse de acuerdo con las normas vigentes y a las expectativas de la sociedad.

Resumiendo, podemos catalogar a la responsabilidad social no como un concepto estático, preciso y definido, sino como un blanco o meta móvil que incluye todas aquellas consideraciones y expectativas de tipo económico, legal, ético y discrecional que la sociedad se ha forjado con respecto a las organizaciones empresariales en un momento determinado de su acontecer histórico.

También podemos catalogar a la responsabilidad social como un proceso relacionado con las decisiones que en esta materia se tomen.

En el proceso que se sigue para tomar decisiones en asuntos de responsabilidad social, la gerencia debe analizar las consecuencias asociadas con las decisiones antes de tomarlas, con la finalidad de minimizar el costo social resultante de su implementación.

De esta manera, las empresas deben incorporar dentro del proceso decisorio los medios necesarios para que al contexto social se le preste la debida atención, pero no como un fin en sí mismo sino como un medio para garantizar la supervivencia y el éxito de la empresa a largo plazo.

### **El debate en torno a la responsabilidad social**

La empresa en la sociedad moderna afronta problemas de carácter muy complejo.

La tecnología ha avanzado hasta niveles que constituyen un desafío para la capacidad misma del individuo; los mercados se han tornado cada vez más competitivos e internacionales en su alcance, y numerosos y difíciles problemas de carácter social claman por solución.

En su forma más simple, la función básica de la empresa siempre ha sido clara: producir bienes y servicios y distribuir de forma eficaz su producción.

En el cumplimiento de esta misión la empresa ha sido considerablemente efectiva; tanto así que grandes segmentos de la sociedad han visto sus necesidades básicas razonablemente satisfechas pudiendo disfrutar de nuevos productos y servicios para una vida más fácil y, por qué no, más interesante.

La idea básica subyacente en el párrafo anterior es que, quizás, al sistema social podría aplicársele el ya familiar modelo desarrollado por A. Maslow con respecto a las necesidades humanas y al desarrollo individual.

En efecto, y tal como se expuso con anterioridad, grandes segmentos de la sociedad al sentir calmadas sus necesidades de más bajo nivel optan entonces por dirigir su atención hacia la satisfacción de necesidades de mayor orden que en términos generales estarían relacionadas, por ejemplo, con la preservación del ambiente físico, el mejoramiento del ambiente de trabajo y la calidad de vida en general.

Por lo que la atención pública se ha venido centrando en la cuestión social y esto se refleja en mayores demandas sobre las instituciones especialmente sobre aquellas de carácter industrial y comercial que, como es de suponerlo, en un primer momento no estaban preparadas para enfrentar de una manera eficaz esta nueva situación.

El público, por otra parte, tampoco estaba preparado para desempeñar su nuevo rol de protagonista social suscitándose entonces el debate sobre cuáles han de ser las responsabilidades sociales prioritarias, cómo deben acometerse y, fundamentalmente, qué papel debe desempeñar la empresa privada en ese cometido.

### **Argumentos en contra de la responsabilidad social**

Es así como han surgido detractores (aislacionistas) y defensores (intervencionistas) del concepto de responsabilidad social.

Aquellos que impugnan el cometido social de la empresa basan usualmente sus argumentos en los criterios que a continuación se expresan:

- La responsabilidad social es un concepto etéreo e intangible y, como tal, no provee los mecanismos adecuados para contabilizar el uso adecuado de los recursos organizacionales.
- La gerencia está legalmente y éticamente obligada a obtener los niveles más elevados posibles de rendimiento sobre la inversión en la empresa que maneja.
- La responsabilidad social atenta contra una sociedad que se precie de democrática y pluralista.
- Los gerentes de empresa generalmente tienen muy poca experiencia y carecen de incentivos para resolver problemas de naturaleza social.
- La responsabilidad social es básicamente una doctrina subversiva que puede en cierto modo debilitar los fundamentos del sistema capitalista de libre empresa.

El argumento más contundente y conocido en contra de que la empresa lleve a cabo actividades de responsabilidad social ha sido formulado por Milton Friedman, uno de los más distinguidos economistas americanos.

Friedman argumenta que hacer a los administradores de empresa simultáneamente responsables ante los propietarios por el logro de los objetivos de utilidades y ante la sociedad por el logro del bienestar social representa a la larga un conflicto de intereses que podría poner en peligro el sistema de libre empresa.

Según Friedman, este peligro latente podría conducir a la desaparición de la institución empresarial como tal si ésta es continuamente forzada a adoptar un comportamiento social que esté en conflicto directo con los objetivos de la propia empresa.

El autor también argumenta que requerir de la gerencia que cumpla con objetivos socialmente aceptables puede de hecho estar reñido con la ética, puesto que ello requiere que la gerencia, para cumplir con esos objetivos, disponga de fondos que en realidad no le pertenecen.

Al respecto se presenta un párrafo que expresa con claridad la posición de M. Friedman al respecto:

En una empresa libre, en un sistema de propiedad privada, un ejecutivo corporativo es un empleado de los propietarios del negocio.

El, tiene una responsabilidad directa ante sus patronos. Esa responsabilidad consiste en dirigir la empresa conforme a sus deseos, los cuales generalmente consistirán en ganar tanto dinero como sea posible conformándose a la vez a las reglas básicas de la sociedad, aquellas incorporadas en las leyes y aquellas incorporadas en las costumbres éticas...

...En tanto que estas acciones reduzcan los rendimientos para los inversionistas, él estará gastando el dinero de ellos.

En tanto que sus acciones eleven el precio a los clientes, él estará gastando el dinero de los clientes.

Otro de los destacados oponentes al criterio de responsabilidad social es Theodore Levitt quien también plantea que la esencia del sistema de libre empresa es ante todo la obtención de un beneficio lo cual es consistente con las propias leyes de supervivencia en un sistema económico.

Sustenta además que la empresa tendrá mejores oportunidades de cumplir con su cometido si descarta tantas necesidades que se han dicho y escrito en cuanto a sus verdaderos objetivos.

En fin, para Levitt, la maximización de beneficio debe continuar siendo para la empresa la meta dominante tanto en la teoría como en la práctica.

El bienestar social para Levitt no es de la incumbencia de la empresa y por ello la gerencia debe distinguir claramente cuáles son las funciones del gobierno y debe dejar que éste realice las labores que le son propias enfrentándolo solamente cuando de una u otra forma se entrometa o entorpezca las funciones y responsabilidades básicas de la libre empresa.

### **Argumentos a favor de la responsabilidad social**

Por su parte, los apologistas del cometido social de la empresa también esgrimen sus argumentos a la hora de justificar la responsabilidad social como tal.

A continuación, se presenta algunos de los criterios más interesantes sustentados por los llamados intervencionistas:

- La empresa, como tal, debe responder adecuadamente a los cambios socio culturales si espera tener éxito y sobrevivir.
- La empresa para su propio bien debe vislumbrar esos cambios y cooperar en la solución de problemas sociales estimulando así la creación de un ambiente propicio en el cual operar.
- Siendo socialmente responsable, la empresa estará en capacidad de proyectar una mejor imagen hacia la comunidad.
- La intervención gubernamental puede reducirse si la empresa está en condiciones de satisfacer las expectativas del interés público antes de que éstas se transformen en casos de difícil solución que ameriten la intervención del gobierno y la consiguiente reglamentación.
- Las empresas, y en particular las de gran tamaño, disponen por lo general de grandes recursos que pueden contribuir a la solución de muchos problemas sociales.
- Los problemas sociales pueden transformarse en oportunidades muy provechosas para los negocios.
- La empresa tiene la obligación moral de ayudar a la solución de problemas sociales que en muchos casos ella misma ha creado o a contribuido a crear.

Transcurridos más de veinte años de aguda controversia, el debate sobre la responsabilidad social de la empresa ha alcanzado ahora cierta madurez lo cual ha permitido el desarrollo de algunos criterios de aplicación general que la justifican y sirven de orientación a la política y la acción de la gerencia en este particular.

Tales criterios son aplicables en mayor o menor grado de acuerdo con las circunstancias específicas; pero lo

importante es que muchos directivos los han venido tomando como guía reduciendo con ello el riesgo de confrontaciones innecesarias en el ámbito social.

Una de las consideraciones básicas es que la responsabilidad social se deriva del poder concentrado en muchas organizaciones de negocios con respecto a áreas de considerable impacto social como por ejemplo el empleo y la cuestión ambiental.

La idea en sí es, que si la empresa tiene tanto poder e influencia sobre tal o cual área; lo más justo es que acepte también la responsabilidad por las acciones que puedan afectar el área en cuestión.

La responsabilidad social surge entonces del convencimiento de que las operaciones de la empresa pueden afectar los intereses de otros.

En otras palabras, las decisiones gerenciales, como se ha venido planteando, generan a menudo consecuencias sociales indeseables por lo tanto no deben tomarse siguiendo un criterio estrictamente económico dadas sus repercusiones en el sistema social.

En este sentido, las empresas que tratan de ignorar esta última aseveración estarían amenazadas por lo que Davis y Blomstrom denominan la Ley de Hierro de la Responsabilidad Social, la cual viene expresada, en los siguientes términos:

A largo plazo, aquellas instituciones que no ejerzan el poder en concordancia con las expectativas de la sociedad tienden a perderlo.



Esto significa que, si la empresa quiere retener su viabilidad y significado como institución social de reconocido prestigio, entonces necesita afrontar adecuadamente los problemas sociales de las áreas de su incumbencia.

En fin, la sociedad ha confiado a las empresas una buena parte de sus recursos para que éstas cumplan su misión; y espera que ellas los manejen y aprovechen de la forma más racional posible.

Así, como depositaria de los recursos de la sociedad, las empresas deben tomar en cuenta los intereses de todos sus miembros y no únicamente los de sus propietarios, clientes y trabajadores.

Otra proposición digna de tomarse en cuenta plantea que, como “buen ciudadano”, la empresa tiene la responsabilidad de involucrarse en la solución de ciertos problemas sociales que se encuentran fuera de sus áreas normales de operación.

En esencia, si una empresa posee la experiencia y la capacidad para resolver un problema social con el cual no está necesariamente relacionada debe hacerse responsable de cooperar en la solución de ese problema; o, mejor dicho, si las empresas pueden beneficiarse de los atributos de una mejor sociedad, tienen por lo tanto el deber de reconocer los problemas sociales y participar activamente en la solución de los mismos.

En nuestro país, ya se comienza a notar una actitud positiva por parte de algunas corporaciones en el sentido de promover o estimular la sensibilidad social en

relación con ciertos problemas culturales y de subdesarrollo.

Es conveniente aclarar que, en su papel de “buen ciudadano”, la empresa no tiene la obligación tajante de resolver los problemas sociales; especialmente aquellos que no son de su incumbencia, pero sí debe proveer aportes significativos para su solución.

Por ejemplo, la actividad empresarial en nuestro país no es causa directa de problemas en el sector educativo; sin embargo, los empresarios no deben permanecer indiferentes ante los grandes problemas que actualmente aquejan a este sector, especialmente en lo que se refiere a la educación superior.

Muy aparte de la situación política que actualmente se vive, las empresas venezolanas se benefician en alguna forma de la solución del problema educativo, debiendo por lo tanto aceptar su cuota de responsabilidad proponiendo alternativas e integrándose al debate y a la cooperación institucional.

En el estudio de la validez de los argumentos en favor de la responsabilidad social de la empresa, debemos considerar que las organizaciones empresariales operan como sistemas abiertos de dos vías recibiendo insumos de la comunidad y mostrando abiertamente sus operaciones al público.

De acuerdo con esta proposición las empresas deben estar dispuestas a escuchar a los individuos y grupos representativos de la comunidad acerca de lo que debe hacerse para mantener o mejorar el bienestar social.

A su vez, la sociedad debe estar dispuesta a escuchar los informes de las empresas acerca de lo que están haciendo o piensan hacer para cumplir con su responsabilidad social.

La comunicación continua, honesta y abierta entre las empresas y los representantes sociales debe existir si el bienestar general de la sociedad ha de mantenerse o mejorarse.

Dos últimas consideraciones en cuanto a la validez de la responsabilidad social parecen ir parejas en cuanto a significado e incidencia.

La primera plantea que los costos y beneficios sociales de una actividad, producto o servicio deben ser cuidadosamente estimados y considerados a fin de decidir si se debe o no continuar con las operaciones.

Esta proposición hace énfasis en que la factibilidad técnica y la rentabilidad económica no son los únicos factores que deben influir en la toma de decisiones en las empresas pues éstas deben además considerar las consecuencias e impactos sociales a corto y largo plazo de las actividades de negocios antes que éstas sean emprendidas.

La segunda consideración se refiere a que los costos sociales relacionados con cada actividad producto o servicio son a la larga transmitidos al consumidor. Así, la empresa no puede esperar financiar completamente aquellas actividades que pueden ser económicamente desventajosas.

El costo de mantener actividades socialmente deseables es pues susceptible de ser transmitido a los clientes en forma de precios más elevados por los bienes y servicios relacionados con esas actividades.

Este planteamiento concuerda en cierto modo con los criterios del más agudo crítico de la responsabilidad social, M. Friedman, quien, como veíamos con anterioridad, sostiene que en tanto la gerencia a través de sus acciones reduzca los rendimientos para los accionistas y eleve el precio a los clientes, estará gastando el dinero que en justicia corresponde a estos dos grupos: los accionistas y los clientes.

De esta manera, una acción supuestamente benéfica se convertiría por obra y gracia de razonamientos de este tipo en un comportamiento irresponsable reñido con la ética.

El conjunto de proposiciones presentadas constituye el núcleo de un modelo de responsabilidad social desarrollado por Keith Davis y generalmente aceptados por aquellos que ven con simpatía la intervención de la empresa en los asuntos sociales de su incumbencia.

La esencia de este modelo, como el lector puede apreciar, radica en que la empresa como cualquier ciudadano debe actuar responsablemente en relación a las consecuencias de sus actos.

Una empresa socialmente responsable debe actuar de tal manera que proteja y mejore no sólo la calidad de vida de su micro ambiente sino también la de su entorno social; entendiéndose por calidad de vida el grado en que la gente vive dignamente en armonía consigo

misma, con sus vecinos o conciudadanos y con la naturaleza.

Indudablemente que las organizaciones empresariales están en capacidad de ejercer una considerable influencia sobre cada uno de los tres elementos citados, especialmente sobre los dos últimos; pero, para ello, la concepción o enfoque de sistema total resulta a todas luces indispensable.

En consecuencia, es oportuno agregar que las ideas sobre responsabilidad social aquí presentadas se sustentan en la premisa básica de que la empresa es un subsistema de un sistema social muy amplio y que por sí misma ejerce una marcada influencia sobre la forma en que se desenvuelve la sociedad.

En virtud de ello, la empresa tiene la responsabilidad de ayudar a mantener y mejorar el bienestar social derivando en compensación una mayor utilidad organizacional por cuanto la rentabilidad y el crecimiento parecen ir a la par con un tratamiento responsable de la empresa para con sus trabajadores, sus clientes y la sociedad en general.

El cumplimiento de su misión por parte de las empresas es la principal responsabilidad de la organización empresarial y, a menos que la cumpla, no puede ni debe llevar a cabo ninguna acción social de trascendencia.

Una empresa quebrada no es un patrono deseable y es improbable además que resulte un vecino útil en una comunidad por cuanto no creará nuevas fuentes de trabajo ni contribuirá de manera eficaz al desarrollo socio económico de la región donde opera.

También inferimos que esta limitación con respecto a la responsabilidad social de la empresa de negocios tiene carácter universal, vale decir, es aplicable a otros tipos de organizaciones.

En estos casos, la responsabilidad de los directivos es análoga, estando obligados por un sentido del deber a mantener la eficiencia de sus organizaciones. Ponerla en peligro, independientemente de cuán loable sea el motivo, constituye, de por sí, una irresponsabilidad puesto que, de hecho, administran bienes integrados al acervo común de la sociedad.

Sin embargo, que no es factible ni deseable que en la práctica las organizaciones empresariales sean “puras” en el sentido de concretarse única y exclusivamente a la problemática del área que les es pertinente; la económica, en este caso.

En consecuencia, se sugiere que en aquellos casos en que la firma comercial decida asumir responsabilidad respecto a la solución de un determinado problema social, la gerencia, oportunamente, debe considerar si su actuación es legítima puesto que, si no es así, estaría eventualmente usurpando áreas que podrían estar reservadas al gobierno, al individuo o a otras instituciones dentro de la sociedad.

En resumen, la responsabilidad social no parece estar en contradicción con los objetivos empresariales. No obstante, la gerencia debe ser cautelosa a la hora de aceptar responsabilidades que se salgan ostensiblemente de su área de interés y que a la larga comprometan o menoscaben su eficiencia.

Se debe también, considerar cuidadosamente aquellas responsabilidades cuya aceptación implique el ejercicio de una autoridad ilegítima y la intervención en áreas que tradicionalmente no han sido de su competencia.

## **APORTES A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Referenciado del trabajo publicado por Claudia Eugenia Toca Torres en agosto del 2017.

### **RESUMEN:**

La responsabilidad social empresarial como la sostenibilidad empresarial en su dimensión sociedad se nutrieron de los conceptos de Bauman, de los cuales se mencionan: daños colaterales, responsabilidad, igualdad social y solidaridad.

Para Bauman rechazar premios y reconocimientos por supuestas contribuciones a la sociedad también se considera un acto responsable, máxime cuando no se han hecho méritos suficientes para su obtención; se reconoce como un acto moral.

De igual modo, muchas empresas han presentado “los empleos dignos y decentes” como acción de responsabilidad social; pero, desde la perspectiva de Bauman el trato justo, la distribución digna de beneficios y la equidad son componentes de la igualdad social.

El resentimiento primó en los medios de comunicación colombianos, en lugar de hacer pedagogía sobre el Acuerdo de Paz, como era su responsabilidad social. La lectura de Bauman de este hecho no sería otra que seguir viendo a los excombatientes como grupo enemigo, lo que desde luego atenta contra la igualdad social.



## **Introducción:**

La obra de Zygmunt Bauman (1925-2017) tuvo distintos focos y categorías analíticas que permanentemente cuestionaban las relaciones sociales y comerciales de los tiempos actuales.

El mercado fue auscultado de manera constante como institución, sobre todo por los impactos generados o por la ausencia de principios y valores. La responsabilidad social empresarial o corporativa (rse/rsc) y la sostenibilidad empresarial han recurrido a teorías, conceptos y constructos de disciplinas de las ciencias sociales; en este sentido, del citado autor destacan principios, valores constitucionales, cualidades y atributos.

En este artículo, con la idea de reconocer los valiosos aportes de Bauman a la administración de negocios, se presentan resultados parciales de una investigación de campo realizada en 2016.

Las notas de investigación registradas durante dicho año en torno a mercados, empresas y empresarios son categorizadas y analizadas a la luz de cuatro conceptos fundamentales de Bauman: daños colaterales, igualdad social, responsabilidad y solidaridad.

## **Bauman y las relaciones empresa-sociedad**

Tanto la responsabilidad social empresarial como la sostenibilidad empresarial en su dimensión sociedad se han nutrido de los conceptos de Bauman; de los cuales nos referiremos concretamente a cuatro: daños

colaterales, responsabilidad, igualdad social y solidaridad (figura 1).

### **Daños colaterales.**

El principio del doble efecto indica que una acción que causa un efecto colateral negativo (daño colateral) sobre la sociedad es justificable siempre y cuando el propósito intencional sea suficientemente bueno (Wible, 2009, citado en Carrillo y Toca, 2014: 110).

Según este principio, las acciones a menudo tienen más de un resultado, lo que puede suscitar un problema moral cuando los efectos colaterales no son deseables y, especialmente, cuando los mismos son dañinos para un grupo de individuos.

Lo colateral sugiere que “efectos destructivos no fueron tomados en cuenta cuando se planeó la acción, o bien se advirtió y ponderó la posibilidad de dichos efectos, pero a pesar de esto, se consideró que el riesgo valía la pena dada la importancia del objetivo” (Bauman, 2011: 13).

Una baja colateral o daño colateral denota, por tanto, los efectos no intencionados ni planeados que, no obstante, son dañinos, lesivos y perjudiciales.



Aunque los conceptos de efecto colateral y daños colaterales pertenecen al ámbito militar, han sido utilizados para entender y hasta evidenciar las acciones empresariales.

Si en la milicia la consideración del principio del daño colateral no puede cumplirse a cabalidad (Bauman, 2001a: 17), difícilmente podrá garantizarse en el plano corporativo.

Las empresas son responsables de los efectos colaterales cuando, aun siendo éstos predecibles, insisten en el desarrollo de sus actividades productivas.

Son culpables del perjuicio causado por los efectos colaterales al permitir que sucedan cuando podrían haberlos evitado, cuando no intentan evitarlos o cuando los intentos son insignificantes para minimizarlos (Bomann-Larsen y Oddny, 2004, citado en Carrillo y Toca, 2014: 110).

### **Responsabilidad:**

Desde el punto de vista ético, todos somos responsables por todos. La red de interdependencia global ubica la responsabilidad en su lugar, se reconozca o no su presencia, se asuma o no. “Un mundo global es un lugar en el que el desiderátum de la responsabilidad moral y los intereses de la supervivencia coinciden y se funden” (Bauman, 2007: 28).

La responsabilidad por la desgracia humana, por más lejana que pueda estar de sus testigos, difícilmente puede negarse, al menos no con la suficiente convicción

(Bauman, 2007: 251). La responsabilidad por el otro es incondicional con respecto a la humanidad – personas– y a la animalidad –creaturas vivientes– y encarna acciones de prevención y de precaución (Bauman, 2007: 255).

La responsabilidad, como una cualidad, se relaciona ampliamente con la misericordia (virtud) y la moral (doctrina).

La misericordia es espontánea porque la menor interrupción, el mínimo cálculo, la mínima intencionalidad para contribuir en algo más la destruye por completo; de hecho, la convierte en algo opuesto – crueldad (Bauman, 2008: 62).

La moral no es más que una manifestación innata espontánea de la humanidad, que no sirve a un propósito fijo y muy seguramente no está guiada por expectativas de utilidad, confort, gloria o protagonismo.

Los hechos objetivamente buenos, útiles y provechosos de un actor se encuentran fuera del cálculo de la utilidad, la gracia divina, la estima pública o la absolución de crueldades demostradas en otras ocasiones.

Cuando se originan en estos propósitos, los hechos no pueden clasificarse como actos genuinamente morales, pues obedecen a otra motivación (Bauman, 2008: 62).

### **Igualdad social:**

Es el valor constitucional centrado en la justicia, el trato justo y la distribución igualitaria y equitativa de beneficios a la sociedad en general (Ricucci, 2009, citado en Carrillo y Toca, 2014: 184).

Vista colectivamente, la igualdad social puede ser configurada en los valores constitucionales democráticos de imparcialidad, justicia, oportunidades similares y equidad.

El aumento de la desigualdad, por lo regular, se vincula con lo económico, casi nunca se considera señal de un problema diferente y en los debates sobre los peligros que acarrea se destacan las amenazas a la ley y el orden, dejando de lado los riesgos que implican para el bienestar social –salud mental y física de la población, calidad de vida, compromiso político, lazos comunitarios (Bauman, 2011: 10-11).

La desigualdad es producto de la tendencia a “encapsular la parte de la población situada en el extremo inferior de la distribución social de riquezas e ingresos, en la categoría imaginaria de clase marginal no perteneciente a ninguna clase y en consecuencia no perteneciente a la sociedad” (Bauman, 2011: 11). Por tanto, existe una afinidad selectiva entre la desigualdad social y la posibilidad de transformarse en víctima de las catástrofes humanas o naturales, voluntarias o involuntarias, es decir, en una baja colateral (Bauman, 2011: 14).

Desigualdad social y bajas colaterales se identifican como los dos fenómenos de los actuales tiempos, que crecen en volumen y en importancia y tienen todas las potencialidades para ser el más desastroso de los problemas de la humanidad (Bauman, 2011: 18).

Los nuevos insertados en una sociedad (excombatientes) adquieren el estatus de enemigos, su condición diferente impide su completa reintegración en la sociedad. La ausencia de vínculos sociales con los miembros legítimos de la sociedad los pone en una posición riesgosa: los reinsertados pueden ser expuestos a violencia sin posibilidad de defenderse o, incluso, vengarse (Girard, 1979, citado en Bauman, 2001a: 23).

El resentimiento es inherente e innegable en estos procesos; es una ambigua mezcla de genuflexión y amargura, pero, además, de envidia y pesar. La causa más profunda del resentimiento es precisamente la agonía de esa ambivalencia irresoluble: aprobación de las cualidades que uno no ostenta necesariamente implica desaprobación y renuencia (Bauman, 2008: 36).

**Solidaridad.** La solidaridad es un valor humano que lleva a una persona a ayudar a otra que se encuentra necesitada, sin esperar nada a cambio. La opción, hoy en día, es entre la solidaridad de la humanidad común y la solidaridad de la mutua destrucción (Bauman, 2007: 27-28).

La tarea de volver genuina la libertad individual llama a un fortalecimiento de los lazos de solidaridad entre los seres humanos. “Si bien el compromiso a largo plazo que promueve la solidaridad robustecida parece

ambivalente, también lo es la ausencia de compromisos, que hace de la solidaridad algo tan poco fidedigno como desenfadado” (Bauman, 2011: 127).

Anteriormente, la culpa moral, entendida como el remordimiento sentido cuando se causa daño a otros humanos, por lo que hemos hecho o por lo que hemos dejado de hacer, se diferenciaba fácilmente de la culpa metafísica, es decir, la culpa sentida cuando un ser humano es perjudicado, incluso si el perjuicio de ningún modo fue producido por nuestra acción.

Dicha diferenciación ha perdido significado con la globalización. Como nunca, las palabras de John Donne: “Nunca preguntes por quién doblan las campanas; doblan por ti”, representan la genuina solidaridad de nuestra suerte, aunque aún están lejos de ser relacionadas con la solidaridad de nuestros sentimientos y acción. Cuando los seres humanos sufren indignación, miseria o dolor, no podemos estar seguros de nuestra inocencia moral. No podemos declarar que no sabíamos o que no podíamos asegurar que un cambio en nuestra conducta no hubiera evitado o al menos aliviado la suerte de las víctimas. Si bien somos impotentes individualmente, sí podemos hacer algo en forma colectiva (Bauman, 2001b: 6).

### **Hacia una sociedad arrogante y tirana**

A pesar de no ser un denominador común, las organizaciones privadas (empresa, fábrica, banco, clínica, universidad, etc.) tienen la obligación de velar por su contexto social, por dos razones fundamentales: 1) sus clientes, usuarios o consumidores a la vez son



miembros de la sociedad y, 2) sus acciones y desempeño impactan no sólo a quienes forman parte de su mercado, sino también a los miembros de la sociedad.

Les resulta, por tanto, imposible sustraerse, desconocer o ignorar su contexto social. Dada la dinámica organizacional, en muchos casos las decisiones irresponsables de los directivos de las empresas encarnan efectos colaterales que impactan a los miembros de la comunidad o del vecindario (figura 2). De igual modo, las políticas injustas o estrategias de segmentación de mercado desiguales vulneran y marginan a ciertos grupos de la sociedad (exclusión, desempleo, etc.).

**Figura 2. Relación empresa - sociedad**



*Presentado por: Los autores*

## **EL FUTURO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

En el trabajo de Daniela Lazovska, podemos ser testigos de la transición de la responsabilidad social (RSE), de algo que es bueno implementar a una estrategia fundamental para el crecimiento de los negocios.

### **Pero ¿qué hay en el futuro de la RSE?**

Los avances tecnológicos y la creciente demanda de actualizaciones en tiempo real traerán una serie de transformaciones en la forma en que la sostenibilidad se monitorea, implementa y la manera en la que se elaboran los informes.

El aumento de las innovaciones tecnológicas que permiten recopilar datos y presentar reportes en tiempo real, así como los nuevos métodos de comunicación están transformando el mundo de la responsabilidad social de las empresas.

Actualmente, las compañías dedican mucho tiempo, esfuerzo y recursos para elaborar informes de RSE, pero ¿la gente los lee? Si los reportes de RSE no aportan un valor tangible, publicarlos se convierte en una pérdida de recursos para las empresas.

Las tecnologías emergentes pueden facilitar la presentación de los informes y abordar los principales retos relacionados con la RSE, entre ellos:

- La información se dispersa en diferentes segmentos del negocio.
- Hay datos o métricas cuantitativas insuficientes.
- La información no está disponible debido al mantenimiento inadecuado de registros.
- Baja integración entre procesos y bases de datos.

## **5 tendencias tecnológicas en el futuro de la Responsabilidad Social**

Muchos corporativos todavía compilan datos de manera manual, a pesar de que toma demasiado tiempo, implica un gran esfuerzo y puede conducir a resultados de mala calidad o imprecisos.

Pero estas prácticas no tienen lugar en el futuro de la responsabilidad social. Implementar una serie de mejoras inmediatas puede resultar en reportes de RSE mejor creados, tecnológicamente hablando.

Echa un ojo a las cinco tendencias clave de tecnología que se usarán en el futuro de la responsabilidad social.

### **1. Los datos en tiempo real son iguales al escrutinio en tiempo real de las partes interesadas**

Los dispositivos móviles, el internet y las redes sociales han hecho que los datos sean más accesibles y fáciles de recopilar, verificar, y analizar.

El alcance de la tecnología en la vida cotidiana significa que los grupos de interés ahora esperan acceder a la información de manera rápida, en el momento que les convenga.

Ellos exigen que los datos se actualicen con frecuencia y sea sencillo verificar su validez. Esto requiere que las empresas presenten información de sostenibilidad confiable siempre.

De acuerdo con el informe de Global Reporting Initiative (GRI) “Tendencias de la sostenibilidad y la presentación de informes en 2025”, esto dará lugar a un nuevo papel para las partes interesadas, que tendrán un impacto más directo en el desarrollo del gobierno corporativo y la estrategia.

Esto puede conducir a un mayor empoderamiento de los grupos de interés.

Para que los datos de sustentabilidad y la presentación de reportes sean herramientas eficaces para las empresas y las partes interesadas durante la próxima década, deben diseñarse para informar mejor a los responsables de la toma de decisiones que abordan los principales desafíos de la economía sostenible, como:

- Escasez de materias primas.
- Definición de políticas y planes de acción para hacer frente al cambio climático.

- Disminución de residuos y contaminación de los ecosistemas.
- Reducción de la desigualdad en la riqueza.
- Gestión del conflicto social y migración.
- Protección de los derechos humanos.
- Definición de planes regionales de desarrollo sostenible.
- Reeducación de trabajadores para nuevos sectores.
- Crecimiento de crisis éticas y de reputación.<sup>1</sup>
- Refuerzo de las políticas anticorrupción.

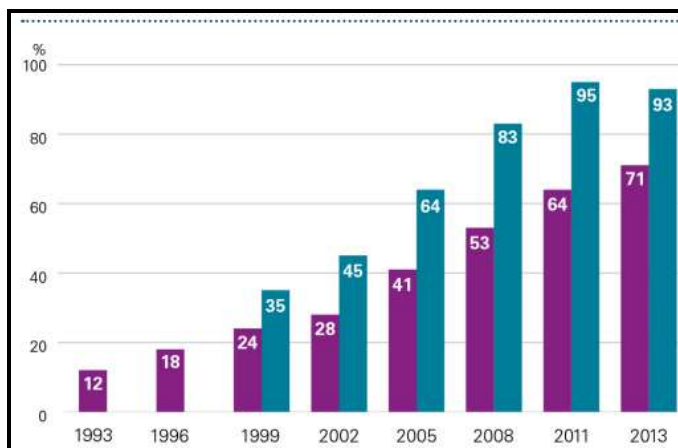
Mirando hacia el futuro de la responsabilidad social, el proyecto Reporting 2025 de GRI examina varias tendencias que indican cómo evolucionará la divulgación en la próxima década:

- Las compañías serán consideradas responsables más que nunca.
- Los tomadores de decisiones empresariales tendrán en cuenta las cuestiones de sostenibilidad de modo más profundo, al elegir opciones relacionadas con el crecimiento, el retorno del capital, la reputación y la gestión de riesgo.
- La tecnología le permitirá a las empresas y las partes interesadas acceder, recopilar, comprobar, analizar y correlacionar los datos.
- La tecnología le permitirá a los negocios operar y reportar de una manera altamente integrada.
- Los valores éticos, la reputación y la gestión de riesgo guiarán a los responsables de la toma de decisiones cuando aborden temas que aún no están regularizados, como las innovaciones de vanguardia y la gestión de conflictos.

- Los informes resultarán tanto de procesos regulados como voluntarios.
- Los datos de sostenibilidad serán digitales.

Este es el crecimiento que han tenido los reportes de sustentabilidad desde 1993.

### **Crecimiento de la información desde 1993 (porcentaje de empresas con informes)**



**Fuente:** 100 compañías a nivel mundial (KPMG International 2013)

Las nuevas tecnologías les permiten a las compañías recopilar datos en tiempo real y automatizar el proceso de recolección de datos. Esto hará que no haya reportes por lo menos tres meses anticuados en el momento de publicación.

## **2. Los canales de comunicación no tradicionales abren oportunidades para involucrar a las partes interesadas**

La nueva “era de la información” les permite a las organizaciones producir y difundir sus propios análisis y descubrimientos de datos, a través de diversos canales de medios como videos, infografías interactivas y realidad virtual (VR), complementando métodos de reportes más tradicionales como los informes anuales de RSE.

La realidad virtual, por ejemplo, es una forma innovadora de proporcionar a las comunidades y a los grupos de interés nuevas formas de interactuar y crear conciencia sobre cuestiones de sostenibilidad.

Estos nuevos canales de distribución pueden llegar a un mayor número de personas, lo que hace que los resultados de sostenibilidad sean más atractivos, comparados con los datos tradicionales.

Las compañías pueden aprovechar estos diferentes canales para difundir información sobre sostenibilidad de una manera que sea más interesante y agradable para los lectores, lo que podría ayudarlas a atraer diferentes audiencias. Viéndolo así, el futuro de la responsabilidad social suena muy interesante

## **3. La tecnología conduce a prácticas de sostenibilidad más integradas**

La tecnología actúa como un facilitador para que las empresas adopten un marco de información más coherente e integrado. Con ella, los negocios pueden

incluir datos detallados sobre sus cadenas de suministro y operaciones regionales, proporcionando un panorama más completo de su sustentabilidad y cumplimiento corporativo.

Según la GRI, esto implica la necesidad de adoptar una nueva visión de la cultura de gestión: “La tecnología de datos permitirá a las empresas operar de manera integrada dentro y entre sectores y regiones, monitoreando sus impactos y cadenas de valor, y actuando conjuntamente para enfrentar los desafíos de la sociedad y los corporativos”.

La tecnología puede tener un impacto especialmente transformador en la gestión de la cadena de suministro, lo que permite a las empresas y las partes interesadas establecer una comprensión más amplia de la relación entre la cadena de valor de una organización y su impacto en la sostenibilidad.

Algunos ejemplos de la cadena de suministro habilitada para la tecnología son:

**Patagonia Footprint Chronicles**, que mapea y rastrea todos los molinos, fábricas y granjas de la compañía, asegurando una red de producción perfecta.



### **Monitoreo digital de Footprint Chronicles**



***Fuente:** Patagonia Footprint Chronicles*

Thread International es otra iniciativa impulsada por Sourcemap, una plataforma de cadena de suministro que permite a las marcas y fabricantes obtener visibilidad en la red de proveedores de extremo a extremo, con el fin de evaluar mejor el rendimiento y el riesgo.

Los informes integrados de tecnología les permiten a las empresas explorar y beneficiarse de las interconexiones entre la estrategia organizacional, la gobernanza y el desempeño económico, por un lado, y el contexto socioambiental de las operaciones de la compañía, por otro.

Esto es otra manera de aprovechar estos diferentes canales y vivir el futuro de la responsabilidad social desde ya, difundiendo información sobre sostenibilidad de modo más interesante y agradable para los lectores, y atraer nuevos públicos.

#### **4. Los big data transformarán la medición de la sostenibilidad**

Los reportes de RSE dinámicos, accesibles y en tiempo real con *big data* se están convirtiendo en la norma. La información sobre el rendimiento de la sustentabilidad ahora puede ser recopilada y analizada por tecnologías como Blockchain, big data e inteligencia artificial, lo que permite a las empresas y a los consumidores entender y encontrar las correlaciones entre lo que de otro modo sería complejo.

El crecimiento de análisis de *big data* facilita la presentación de informes de sostenibilidad a gran escala, proporcionando herramientas útiles para medir y analizar los indicadores ESG, tradicionalmente intangibles, de una manera más coherente e integrada.

#### **5. La inteligencia artificial puede ayudar a impulsar los negocios sustentables**

La última tendencia que define el futuro de la responsabilidad social es la inteligencia artificial (IA). Esto es porque la IA tiene un amplio potencial para transformar múltiples industrias y sectores empresariales.

De hecho, la tasa de innovación tecnológica ha superado con frecuencia la capacidad de los reguladores para adaptarse a estos nuevos desarrollos.

---

## **Capítulo II**

### **Gobierno, Gobernanza y Responsabilidad Social**

---

## **EFFECTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO DEL SIGLO XXI**

Del trabajo de Carrillo, Orellana, y Poveda 2018

### **Resumen**

El sector público ecuatoriano, así como todos los demás gobiernos del orbe, están obligados a brindar bienestar a todas las personas naturales y jurídicas que intervienen en el desarrollo diario de sus actividades personales, laborales, familiares, etc. Sin importar su naturaleza o condición.

La responsabilidad social empresarial actúa como un agente clave que impulsa el crecimiento de la empresa. El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores; la responsabilidad social empresarial es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera.

Con todo esto, la responsabilidad social empresarial activa el crecimiento de la empresa, debido a que mejora ostensiblemente la reputación y la credibilidad, y con ello logra el reconocimiento ante sus grupos de interés, especialmente cuando el compromiso con el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social es percibido como reflexivo, ético y espontáneo.

En la Constitución Política del Ecuador ya se menciona formalmente la Responsabilidad Social: “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”.

La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.

**Palabras clave:** Sector público, responsabilidad social, crecimiento de la empresa, Constitución Política el Ecuador, rendición de cuentas, planificación nacional.

## **ABSTRACT**

The Ecuadorian public sector, as well as all other governments in the world, are obliged to provide welfare to all natural and legal persons involved in the daily development of their personal, work, family, etc. activities. Regardless of its nature or condition.

Corporate social responsibility acts as a key agent that drives the growth of the company. Business growth is a variable that depends on numerous factors; corporate social responsibility is one of them, as it favors every initiative that originates in the company, facilitating the positioning of its brand, renewing the corporate image, capturing the preference and loyalty of customers and promoting the perfect harmony between the company and the community in which it operates.

With all this, the corporate social responsibility activates the growth of the company, because it ostensibly improves the reputation and credibility, and thereby achieves recognition before its stakeholders, especially when the commitment to the development of the responsibility strategy social is perceived as reflective, ethical and spontaneous.

In the Political Constitution of Ecuador, Social Responsibility is formally mentioned: "The right to develop economic activities, individually or collectively, in accordance with the principles of solidarity, social and environmental responsibility".

Autonomy does not exempt the institutions of the system from being audited, from social responsibility, accountability and participation in national planning.

**Keywords:** Public sector, social responsibility, company growth, Political Constitution Ecuador, accountability, national planning.

**Keywords:** Public sector, social responsibility, company growth, Political Constitution Ecuador, accountability, national planning.

## **Introducción**

Actualmente, las empresas se encuentran en medio de condiciones adversas, caracterizadas por la sobreoferta de productos y servicios y altos niveles de incertidumbre; estas y otras manifestaciones externas las han llevado a dedicar gran parte del esfuerzo administrativo a la búsqueda de nuevas alternativas que

permitan contrarrestar los efectos de la competencia y los drásticos cambios comerciales a nivel mundial.

**Figura. Modelo de la responsabilidad social aplicada al sector público.**



**Fuente:**

<http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com/2012/05/la-responsabilidad-social-aplicada-al.html>

En este panorama, las empresas intentan desarrollar e implementar políticas y estrategias que les permitan crecer y consolidarse.

Las estrategias que involucran la Responsabilidad Social están al orden del día y surgen, entonces, como una expresión manifiesta de las nuevas exigencias de los grupos de interés.

Como es conocido por todos, el crecimiento empresarial es uno propósito incuestionable de las organizaciones.

Blank (2002) lo define como un objetivo inherente; todas las organizaciones buscan crecer, con el fin de obtener un beneficio que les permita ser sostenibles, crear una imagen corporativa positiva, implementar el bienestar institucional y garantizar su permanencia y consolidación en el ámbito empresarial; la Responsabilidad Social Empresarial puede contribuir con este propósito.

## **Desarrollo**

El origen de la RSE data de los años 50 y 60 en Estados Unidos y se asienta en Europa en los 90, cuando la Comisión Europea utilizó este concepto para involucrar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social.

El proceso de incluir a los empresarios en las soluciones de tipo social estableció la reconciliación entre las empresas y comunidad; tal hecho propició la conexión social, la solidaridad y el respeto al medio ambiente (Publicaciones Vértice, 2009).

En la década de los 60 y 70, el ambiente político y social se convirtió en una importante variable para las empresas americanas, dado que la sociedad fijaba su atención en cuestiones tales como la igualdad de oportunidades, el control de la comunicación, la conservación de la energía y los recursos naturales, la protección a los consumidores y a los trabajadores (Bateman & Snell, 2005).

El debate público se dirigió a estos aspectos, estableciendo el modo como deberían responder las



empresas ante estos retos; esta controversia se enfocó en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa.

Actualmente, la Responsabilidad Social Empresarial actúa como medio acomodaticio a través del cual se construyen relaciones de beneficio recíproco entre los objetivos empresariales y los intereses colectivos de la sociedad.

No obstante, la organización se sirve de estas relaciones para impulsar su crecimiento y garantizar la sostenibilidad integral del negocio.

### **La Encíclica Caritas Veritate**

En la Encíclica se abordan numerosos temas todos ellos entrelazados con la idea de desarrollo, debido a que el Papa escribe esta encíclica en homenaje a Pablo VI, retomando sus enseñanzas sobre el principio del desarrollo humano integral defendidas en la Encíclica *Populorum progressio* publicada en 1967.

La Encíclica afronta la justicia social focalizada en la conducta, principalmente económica, que deben de adoptar los países prósperos para con los países en vías de desarrollo o de economías emergentes, si bien ese desarrollo económico se entiende como un perfeccionamiento integral que tenga en cuenta la mejora espiritual de la persona y su destino trascendente.

Sin embargo, muchos de sus postulados son aplicables igualmente a la justicia social en las economías y empresas nacionales, así como a la situación laboral de los trabajadores. Es cierto que en occidente existe una

mayor protección jurídica que la que se da en países que no tienen un Estado de Derecho, en los que las violaciones de los derechos básicos y la explotación laboral son más flagrantes.

Aunque como consecuencia de la deslocalización de la economía y la actual crisis económica ha aumentado el paro en los países desarrollados y muchas familias se están sumiendo en una alarmante pobreza, ante la impotencia de los servicios sociales para hacer frente a esta nueva situación.

Además, en el caso de los trabajadores extranjeros que viven en los países desarrollados el impacto de la crisis contribuye a empeorar su situación ya precaria.

El Papa dedica alguna parte de la Encíclica al tema de la situación laboral de los inmigrantes, pero no es el objetivo central de la misma.

Las ideas de fondo de la Encíclica tienen una gran repercusión, con utilidad para muchas cuestiones más allá de la coyuntura concreta en la que vivimos, si bien trata de dar respuesta a las nuevas situaciones contemporáneas, fruto de la evolución social e histórica de la humanidad.

### ***El concepto de Responsabilidad Social Corporativa en la ‘Caritas in Veritate’ y en el Libro Verde sobre RSC de la Comisión Europea***

En el capítulo tercero titulado “Fraternidad, desarrollo económico y sociedad civil”, el Papa hace un análisis propio de la Economía contemporánea y del mercado en relación con sus aspectos éticos.

Las ideas que sienta, deducidas de la doctrina social de la iglesia para aplicarlas a la situación actual de la economía y de la empresa, están en sintonía con uno de los grandes debates del mundo del trabajo y de la economía en nuestros días.

En concreto, el Papa desarrolla una doctrina específica sobre la Responsabilidad Social de las empresas para aplicarla a la cooperación al desarrollo.

Destacaremos algunos puntos que arrojan luz a los intentos que desde muchos ámbitos académicos se están haciendo en la reflexión europea encaminados en esa misma dirección.

La economía debe estar dirigida por unos principios éticos porque debe encarnar la justicia y la caridad.

El Papa señala, partiendo de esta definición, “El mercado es una institución económica que permite el encuentro entre las personas, como agentes económicos que utilizan el contrato como norma de sus relaciones y que intercambian bienes y servicios de consumo para satisfacer sus necesidades y deseos”, que el mercado no sólo debe regirse por la justicia conmutativa, sino también por los criterios de la justicia distributiva y de la justicia social.

Esta idea, subrayada por Benedicto XVI, está en sintonía con algunas tendencias contemporáneas en el pensamiento europeo sobre el mercado económico, como por ejemplo las que sostiene la Unión Europea en el Libro Verde sobre *Responsabilidad Social Corporativa* de las empresas.

Este documento apoya una teoría basada en una comprensión de la justicia social y del mercado social

que refleja unos valores cristianos y está en consonancia con la visión que Benedicto XVI ofrece en esta encíclica.

### **Qué es la RSAC (David Solano)**

Según el «Libro verde» difundido en la Comunidad Europea, la RSAC es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales de las empresas e instituciones, en sus operaciones comerciales y en la relación con sus interlocutores.

La pregunta que surge aquí es: ¿quiénes son los interlocutores? La publicación de la Unión Europea (2001) le da respuesta cuando menciona que la RSAC tiene dos dimensiones: la interna y la externa.

La dimensión interna tiene en cuenta los recursos humanos de la organización, sus objetivos personales, sus problemas y necesidades.

Por supuesto, también a los accionistas, pero eso se da por descontado. Por otro lado, la dimensión externa incluye a las comunidades locales, los proveedores y los clientes.

Según la definición del «Libro verde», dos elementos permiten determinar si una empresa o institución desarrolla acciones de RSAC.

Primero, debe ser un acto voluntario; es decir, nadie podrá obligar a una empresa o institución a ser social y ambientalmente responsable.

Segundo, la RSAC debe exceder el cumplimiento de la ley, estándar mínimo obligatorio que todos deben cumplir, tanto dentro como fuera de la empresa o institución. Esto desmiente la tendencia en América Latina de calificar como social y ambientalmente responsables a aquellas empresas que cumplen la ley, como si fuera un favor a la sociedad. Es más, son las mismas empresas quienes se califican como «muy buenas» porque cumplen con la ley.

Bestratén y Pujol (2004) mencionan que una empresa es social y ambientalmente responsable si:

- Ofrece productos y servicios que responden a las necesidades de sus usuarios, de tal manera que contribuyan a su bienestar.
- Tiene un comportamiento que va más allá del cumplimiento de los estándares mínimos reglamentarios.
- Demuestra conducta ética en todas sus acciones.
- Brinda condiciones saludables y seguras a sus trabajadores.
- Muestra respeto estricto por el ambiente, interno y externo.
- Está integrada a la comunidad, conoce y participa de sus anhelos y necesidades, así como de sus problemas.

Según Acción RSE (2001), para que una empresa sea considerada responsable socialmente debe desarrollar acciones en cinco ámbitos:

- Ética empresarial.
- Medio ambiente.
- Compromiso con la comunidad.
- Márketing responsable.

- Calidad de vida laboral.

### **Importancia de la RSAC para la empresa o institución**

Lo primero que debe tener en cuenta una empresa o institución es que la RSAC no es un gasto, sino una inversión. La RSAC proporciona los siguientes beneficios:

- Disminuye los costos por paralización de operaciones o seguridad, al reducir la posibilidad de conflictos con la población.
- Mejora la productividad, al contar con trabajadores motivados o con mejores condiciones de salud, lo cual contribuye a incrementar su fidelidad con la empresa.
- Mejora el ambiente interno y la seguridad de los trabajadores, al considerar sus necesidades.
- Mejora el ambiente externo, al identificar y mitigar los impactos que sus actividades pueden generar en el entorno.
- Brinda una imagen de responsabilidad en la empresa.

### **Qué es y qué no es la RSAC**

Por lo general, la RSAC se confunde con la filantropía o con la caridad. Así, se la utiliza para «lavar la cara» de la empresa respecto de errores que haya cometido en el pasado, ya sea de carácter social o ambiental; por ejemplo, contaminación o resquebrajamiento social causados por una operación poco cuidadosa.

Asimismo, las acciones dirigidas a la sociedad se conciben con fines de relaciones públicas.

Se «vende» la imagen de una empresa sensible a las necesidades de la población.

Bestratén y Pujol (2004) relacionan compromiso social e interés consciente de la empresa para definir las diferentes formas de intervención social y ambiental de las empresas. Según se detalla a continuación:

### Compromiso social e interés consciente

ALTO	Filantropía	Economía social convencional	RSAC
Compromiso social sostenible	Caridad	Relaciones Públicas	Márketing con causa
	Fracaso seguro	Negocio puro	Manipulación social
BAJO	Bajo	Interés consciente de la empresa	Alto

**Fuente:** adaptación de Bestartén y Pujol

Es importante resaltar que la RSAC necesita un alto compromiso social sostenible y un alto interés consciente de la empresa.

En el otro extremo, en el cuadrante inferior derecho, el alto interés consciente y el bajo compromiso dan como resultado una estrategia de manipulación social de la empresa para el logro de sus propios fines, actitud reñida con la ética. Las relaciones públicas se ubican en el cuadrante de medio compromiso social y medio interés consciente.

## **La ética como factor fundamental de la RSAC**

Un elevado compromiso con la comunidad implica una alta dosis de ética en la acción empresarial. No existe RSAC sin ética, aun si se realizan inversiones millonarias.

Por lo tanto, un comportamiento ético consiste no sólo en evitar y combatir la corrupción, como se concibe normalmente, sino en respetar las libertades, los anhelos y las potencialidades de los demás.

Según López (2001), ello implica que si en la práctica una empresa quiere actuar en forma ética debe:

- Vivir de acuerdo con cinco valores fundamentales: igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad.
- Tener valores comunes para sus miembros.
- Luchar por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados, internos y externos, directa o indirectamente.
- Asumir la responsabilidad de sus actuaciones.
- Respetar la palabra antes que lo escrito.

Si bien estos cinco principios pueden ser adaptados para el individuo, si pensamos en los directivos y trabajadores de una institución añadiríamos otro principio: «Ser coherente y predicar con el ejemplo».

Sin embargo, la ética no sólo debe estar presente en las relaciones externas (por ejemplo, combatir la corrupción) de la empresa, sino también en el trabajo que se desempeña al interior de ella.



En consideración a esto, y no siendo este un artículo sobre ética, asumiremos implícitamente que cada paso que conduce a una estrategia y una acción de RSAC es eminentemente ético. De no ser así, ya no estaríamos ante una estrategia de RSAC.

### **Tipos de RSAC**

En el tema de la RSAC, como en muchos otros, es frecuente preguntarse por dónde comenzar.

Bestratén y Pujol (2004) presentan una clasificación de responsabilidad social que incluye tres categorías: primarias, secundarias y terciarias, y nos permite tener una respuesta. Estas responsabilidades son un continuo, es decir, no se puede (o no se debe) pasar a las responsabilidades secundarias sin haber abordado las primarias.

### **Las responsabilidades primarias:**

Son inherentes a la misma actividad, razón por la cual no pueden considerarse aún acciones propias de RSAC.

Sin embargo, constituyen la mejor forma de empezar a desarrollarlas. Entre las principales podemos citar:

- Brindar productos de calidad a precios justos.
- Crear riqueza en la empresa y en la sociedad.
- Respetar los derechos de los trabajadores y darles condiciones de trabajo dignas, que favorezcan su desarrollo personal y profesional.
- Promover una empresa sostenible y en crecimiento.
- Identificar y mitigar o evitar los impactos negativos sobre el ambiente.

- Cumplir las leyes y reglamentos que le sean aplicables.
- Distribuir equitativamente la riqueza generada.

### **Las responsabilidades secundarias**

Son aquellas que exceden lo obligatorio y cuya aplicación requiere esfuerzos de la empresa. Podemos decir que este es el umbral entre la RSAC y la obligatoriedad.

Bestratén y Pujol (2004) dividen estas responsabilidades entre aquellas que se contraen con los trabajadores y aquellas que configuran las relaciones con la comunidad.

En cuanto a las responsabilidades terciarias, son aquellas que no están incluidas en la actividad específica de la empresa.

En la práctica, muchas de ellas son desarrolladas por las empresas antes de asumir las responsabilidades primarias o secundarias, porque se relacionan con mayor facilidad con lo social y causan un mayor impacto en el observador externo, como los medios de comunicación.

### **Entre ellas podemos citar:**

- Proporcionar a la población ayuda para comidas fuera del hogar (ejemplo, comedores populares).
- Proporcionar a la población ayuda para vivienda (urbanizaciones, agua, alcantarillado, etc.).

- Facilitar a los pobladores medios para el disfrute de actividades culturales y recreativas (cines, parques, etc.).
- Promover programas de ayuda a la comunidad o a otros.
- Colaborar con centros de formación, como escuelas, universidades, entre otros.
- Ayudar a la construcción de infraestructura social.
- Mecenazgo en actividades culturales o deportivas.

Si bien estas actividades son necesarias, bajo ningún concepto deben significar el abandono de las responsabilidades primarias o secundarias, como muchas veces ocurre. Desarrollarlas no justifica, de modo alguno, descuidar lo primario ni lo secundario.

## **Principios de responsabilidad social**

Los 7 principios de la responsabilidad social según la ISO 26000, que, aunque es un listado mínimo, permite facilitar la integración de la responsabilidad social en la gestión de lo cotidiano y establecer así una base sólida que maximice la contribución de ésta al desarrollo sostenible.

El orden de los principios no implica que uno sea más relevante que otro, todos son importantes e ineludibles y se aconseja sean puestos en práctica independientemente del giro, sector, tamaño o impacto que una institución genere.

### **1. Rendición de cuentas**

La capacidad de una organización de acostumbrarse a dar información sobre los impactos sociales,

económicos y ambientales de su operación, que conlleva evidentemente no sólo positivos, sino también negativos y por ende asumir la responsabilidad de generar las medidas correctivas y establecer los candados necesarios para mitigarlos o evitarlos.

Rendir cuentas debería también implicar aceptar la vigilancia pública y promover la respuesta a dicho escrutinio.

## **2. Transparencia**

Esta práctica implica la costumbre de una organización de ser transparente en aquellas acciones que pueden vulnerar a la sociedad y al ambiente y por lo cual deberían brindar toda la información que requieran las partes interesadas en un lenguaje sencillo y en formatos accesibles.

## **3. Comportamiento Ético**

La forma en la que una organización es lo que es, hace lo que hace y decide lo que decide, está directamente vinculada a los criterios de honestidad, equidad e integridad que establece la gobernanza organizacional para conducirse.

Una estructura ética que moldee las decisiones y acciones permite establecer que el fin no justifica los medios y por lo tanto que maximizar las ganancias debe conversar con la capacidad de incrementar los impactos positivos, y minimizar los negativos, en su entorno social y medioambiental.

#### **4. Respeto a los intereses de las partes interesadas**

Las organizaciones deben entender que los intereses de las partes involucradas son legítimos y deben ser atendidos y respetados, así sean distintos a los propios.

Si bien es cierto, los objetivos de una empresa responden a sus dueños, existe un conjunto de partes interesadas que se ven afectadas por las actividades, acciones y decisiones, por lo que tomar en cuenta dichas expectativas es condición básica para operar de manera legítima y asegurar el éxito en el mediano y largo plazo.

Porque valgan verdades, las partes interesadas tienen también y, felizmente, un potencial enorme de afectar una operación.

#### **5. Respeto al principio de legalidad**

Es el reconocimiento básico que ningún individuo y/u organización están por encima de la ley y, por ende, no tienen la potestad de actuar por fuera de sus marcos.

Así, todas las instituciones deben cumplir las leyes y regulaciones aplicables, también en materia de responsabilidad social.

#### **6. Respeto a la normatividad internacional de comportamiento**

Una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto a la ley. Hoy los negocios son, sobre todo, globales, y con las cadenas de valor

extendidas, es muy frecuente que subcontraten servicios en países donde las leyes laborales son bastante más laxas, por lo que la vulneración de derechos también es más plausible.

Por ende, una organización debería contemplar respetar la normativa más exigente aun cuando la normativa nacional a la que esté sujeta no contemple las salvaguardas sociales y medioambientales.

## **7. Respeto a los derechos humanos**

Una organización debería respetar los derechos humanos reconociendo, tanto su importancia y su universalidad. Es decir, son aplicables a todos los individuos en todos los países y culturas.

Sobre todo, allí donde ya sea por un vacío legal, o por prácticas inadecuadas, pueden ser vulnerados, la organización debería hacer un esfuerzo adicional por velar por ellos, respetarlos y protegerlos.

## **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CHINA**

Según Daniela Lazovska, la responsabilidad social en China se ha convertido en una prioridad en los últimos años; aunque al mencionar a China no pensamos en que tenga responsabilidad social (RSE), sino en los productos baratos “Hechos en China”, esta nación es una economía de rápido crecimiento con muchos esfuerzos en RSE.

Hace unos 15 años solo había 9 empresas chinas en las 500 compañías principales del mundo; ahora hay 95.

La responsabilidad social en China se ha empezado a convertir en una prioridad en los últimos años porque las compañías chinas se dan cuenta de que, para seguir siendo competitivas en el mercado global, deben adoptar prácticas socialmente y ambientalmente responsables. Además, el gobierno está implementando leyes y pautas para mejorar la seguridad de los productos, de la gente y de la comunidad.

Entre 1999 y 2005 se publicaron solo 22 informes de RSE. Ese número entre 2006 y 2009 creció a 1,600 reportes de sustentabilidad en China.

Según Casey Wilson, directora de Wokai, una organización que ayuda a los microempresarios en China a iniciar pequeños negocios y salir de la pobreza en Wall Street Journal, hay un fuerte movimiento de las empresas chinas para implementar la RSE en sus propias operaciones, como asegurarse de que sus cadenas de suministro sean verdes.

Como este septiembre marca el segundo aniversario de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la

ONU, a CSR Asia le pareció un buen momento para revisar los informes de sustentabilidad que salieron 2016 y así entender mejor cómo las compañías en China respondieron a las metas después de adoptarlas.

## **Empresas chinas con estrategias de responsabilidad social**

El ODS Compass desarrollado por la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés), UN Global Compact y WBCSD, les proporciona a las empresas una guía para los ODS y establece un enfoque de tres pasos para alinearlos con las estrategias de negocio. Aquí se enfatiza la necesidad de:

- Evaluar sus impactos actuales y potenciales, positivos y negativos sobre los ODS a lo largo de sus cadenas de valor. Esto permitirá a las empresas identificar dónde pueden ampliarse los impactos positivos y dónde se pueden reducir o evitar los negativos.
- Dar prioridad a los ODS que reflejen sus asuntos más importantes. Esto puede basarse en las expectativas de las partes interesadas y su relevancia para el negocio, es decir, las cuestiones que representen oportunidades o riesgos comerciales significativos.
- Establecer metas específicas, medibles y de tiempo limitado que describan cómo la empresa planea



hacer contribuciones positivas a los ODS, y reducir los impactos negativos actuales y potenciales.

Muchos corporativos con compromisos hacia los ODS afirman que han mapeado sus operaciones comerciales o estrategias de sostenibilidad, y han priorizado los de mayor relevancia. Al dar relevancia a los ODS, la mayoría de las compañías se enfocan en aquellos en los que ven la mayor oportunidad de hacer contribuciones positivas.

Por ejemplo, los esfuerzos existentes para aumentar la eficiencia energética y reducir las emisiones de carbono de las operaciones comerciales directas se describen como contribuciones al ODS 13: Acción climática, que es sobre la utilización de fuentes de energía renovables y la energía con bajas emisiones de carbono.

Otros ejemplos incluyen iniciativas dispersas de voluntariado de colaboradores, donaciones o servicios de salud que se describen como contribuciones al ODS 1: No a la pobreza o el ODS 3: Salud y Bienestar. No está claro cómo estos esfuerzos fragmentados son parte de una estrategia para hacer a la empresa más sostenible en general ni cómo ayudan a abordar las prioridades de desarrollo más allá del negocio.

Lo que falta en la mayoría de los informes de sostenibilidad es un debate transparente sobre los impactos negativos de una empresa en los ODS, así como una explicación clara de los compromisos hacia estos con objetivos medibles y plazos determinados.

Algunas compañías que operan en China están adoptando un enfoque más estratégico que permita la

escala y el impacto para contribuir a los ODS, alienando sus contribuciones con las prioridades del negocio.

## Taiwan Semiconductor Manufacturing Company

En su Informe de Sustentabilidad para 2016, Taiwan Semiconductor Manufacturing Company informó que ha mapeado la estrategia de sostenibilidad de la compañía Visión 2020 en comparación con los ODS, para identificar los de mayor relevancia.

### Mapeo de estrategia de sostenibilidad de la compañía Visión 2020



*Fuente: Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, 2016*

La compañía describe sus actividades en apoyo de cada uno de los ODS priorizados, y para algunos establece metas medibles y con tiempo limitado.

Por ejemplo, para apoyar el ODS 12: Consumo y Producción Responsables, el negocio apunta a una tasa de reciclado de desechos superior al 95%, y una tasa de residuos destinados al vertedero inferior al 1% en 2020.

### Mapeo de estrategia de sostenibilidad



**Fuente:** Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, 2016

### Far East New Century

Far East New Century se ha comprometido en aprovechar a sus competidores para ayudar a lograr los ODS, por medio de innovaciones de productos y procesos.

## Objetivos sostenibles

Report	Materiality matrix (12 of 17 areas)	Materiality matrix (12 of 17 areas)	Materiality matrix (12 of 17 areas)
Environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimize the negative impact on environment</li> <li>Reduce greenhouse gas emissions (Scope 1 &amp; 2)</li> <li>Reduce water consumption and wastewater</li> <li>Reduce hazardous waste and landfill</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduce the negative impact on environment</li> <li>Reduce greenhouse gas emissions (Scope 1 &amp; 2)</li> <li>Reduce water consumption and wastewater</li> <li>Reduce hazardous waste and landfill</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduce the negative impact on environment</li> <li>Reduce greenhouse gas emissions (Scope 1 &amp; 2)</li> <li>Reduce water consumption and wastewater</li> <li>Reduce hazardous waste and landfill</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> <li>Reduce the use of hazardous substances</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide fair working conditions</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide fair working conditions</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide fair working conditions</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> <li>Improve employee health and safety</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> <li>Improve corporate governance</li> </ul>

*Fuente: Taiwan Semiconductor Manufacturing Company*

### En apoyo del ODS 6:

Agua limpia y Saneamiento, FENC coopera con Nike y el desarrollador de tintura sin agua holandés DyeCoo para realizar teñido sin agua.

El nuevo proceso no solo reduce drásticamente la cantidad de agua consumida, sino también los aditivos químicos descargados y la energía petroquímica utilizada.

### En apoyo del ODS 14:

Vida bajo el agua, la compañía trabaja con organizaciones asociadas para reciclar botellas PET de los océanos y producir hilados. Hasta la fecha, el hilo ha sido empleado en la producción de la edición limitada de zapatillas y camisetas Adidas.

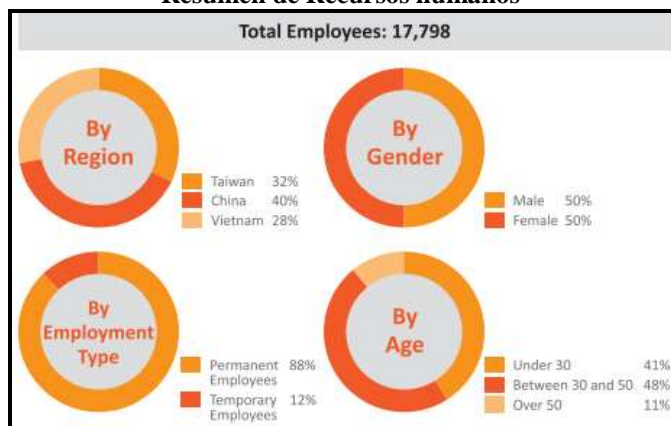
En su esfuerzo por aumentar la diversidad de género, CLP ha dado preferencia a tres áreas de acción que se alinean con los ODS, y apoyan el empoderamiento social y económico de las mujeres.

### En apoyo del ODS 5:

Equidad de género, la empresa tiene como objetivo:

- Aumentar el número de mujeres en posiciones de liderazgo.
- Asegurar la equidad de género en la remuneración.
- Incrementar el número de mujeres ingenieras, apoyando iniciativas que animen a las niñas a estudiar ingeniería.
- Atraer el talento de mujeres recién graduadas a la compañía.

#### Resumen de Recursos humanos



*Fuente: ASUS 2016*

En su Informe de Sostenibilidad 2016, ASUS reconoce que la rápida introducción de nuevos productos electrónicos de consumo y la alta frecuencia de reemplazo de productos, resultan en enormes cantidades de residuos electrónicos que causan un gran daño a la salud humana y al medio ambiente

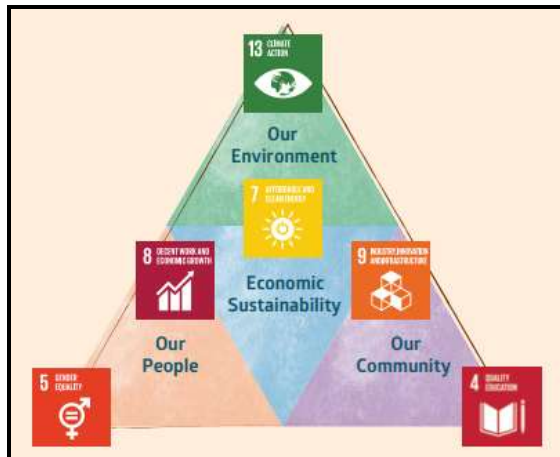
Como una empresa líder en la industria de la tecnología de la información, ASUS está comprometida con lograr una economía circular.

Esto incluye reemplazar las sustancias peligrosas, prolongar la vida del producto mediante la renovación, y mejorar el diseño para facilitar la reparación y actualización por parte de los clientes, así como proporcionarles servicios de reciclaje.

### CLP

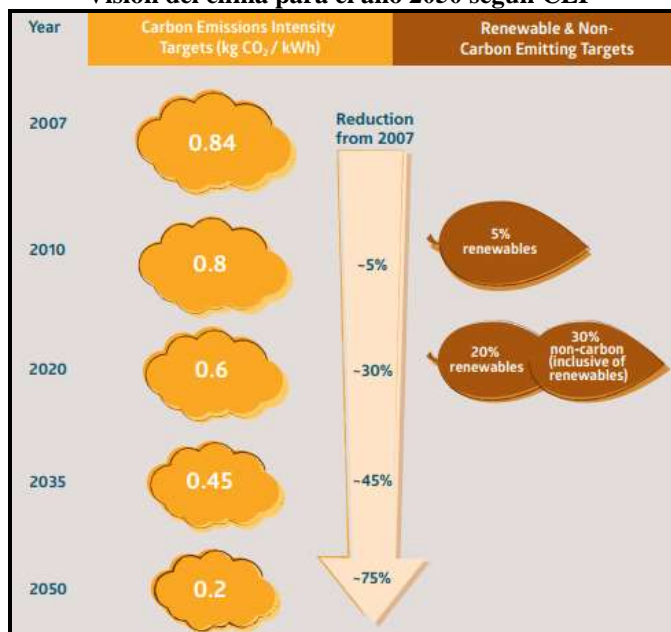
Para mitigar el riesgo de posibles abusos contra los derechos humanos en su fuerza laboral contratada, CLP ha iniciado su primer ejercicio de debida diligencia con el Instituto Danés de Derechos Humanos.

#### Prioridades de CLP



*Fuente: CLP*

### Visión del clima para el año 2050 según CLP



*Fuente: CLP*

Tomando en cuenta que las empresas pronto empezarán a elaborar sus informes de sostenibilidad para el 2017, pueden recurrir a un conjunto más amplio de recursos y herramientas para guiarse en la integración de los ODS en su estrategia, incluyendo guías sectoriales e indicadores.

Esto representa una esperanza para la responsabilidad social en China, si más compañías exploran sus impactos y toman medidas hacia el crecimiento del negocio que se alineen con las prioridades globales de desarrollo para el 2030.

¿Es la responsabilidad social en China perfecta? Para nada. Hay un largo camino por delante. Adoptar la RSE en el país parece un reto mayor de lo que se pensó.

Para que los ODS puedan lograrse, los corporativos deben ir más allá de acciones aisladas y, como dice Oxfam, “identificar las áreas clave de tensión entre las prácticas comerciales y los ODS, y trabajar para encontrar formas de realinearlos”.

Tomando en cuenta que las empresas apenas están comenzando a integrar los ODS en sus estrategias de sustentabilidad y RSE, en China todavía no se puede notar una forma más profunda de compromiso con los ODS. Pocas compañías demuestran una divulgación más transparente, pero estos ejemplos son prometedores cuando se trata de la responsabilidad social en China.



## **CULTURA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Vs. INICIATIVAS DE RSE**

La comunicadora Kenya Giovanini, indica que el cambio climático y sus efectos sobre el planeta, la pobreza y otras crisis sociales han provocado que tanto gobiernos como organizaciones y empresas comiencen a comprometerse con una forma más sustentable de hacer las cosas, fomentando en ello una cultura de responsabilidad.

Consumir de manera responsable y velar por el impacto ambiental, son conceptos que están tomando los primeros lugares en las listas de muchas personas.

Hoy, los millennials están dispuestos a invertir más en productos o servicios de marcas con responsabilidad social empresarial (RSE).

Esto ha hecho, por otro lado, que muchas empresas desarrollen iniciativas de RSE por las razones equivocadas, buscando únicamente obtener certificaciones, sellos o distintivos que no garantizan que en verdad estén en el camino del desarrollo sustentable. ¿Qué se puede hacer?

## **Cultura de responsabilidad mata a iniciativas aisladas de RSE**

Muchas marcas, en lugar de construir una cultura de responsabilidad social efectiva y real, simplemente están lanzando iniciativas de RSE con el afán de que los consumidores las perciban así, sin embargo, estos no son tontos y rápidamente se percatan de que dichas acciones poco tienen que ver con un compromiso social y ambiental.

Recientemente, el portal Business New Daily compartió un artículo sobre un informe que habla de la Sociedad de Relaciones Públicas de América, donde resalta que los esfuerzos de RSE se implementan con el único objetivo de proyectar una imagen positiva de la empresa en lugar de hacer algo genuino para la comunidad.

Existen diversos artículos y estudios que comprueban el impacto de la RSE en los consumidores y cómo perciben ellos este compromiso por parte de las marcas. Si una empresa decide aprovechar este impacto para promover solo para alzar las ventas de un producto o servicio, lo más probable es que falle.

El ejemplo más claro es el reciente anuncio de Pepsi donde pretendía hacerse pasar por una marca muy involucrada en temáticas sociales. Los jóvenes detectaron esto y le dieron la espalda con críticas en redes sociales, como suelen hacer con todas las marcas que no saben ejecutar publicidad para millennials.

El caso no es aislado; muchas compañías siguen usando acciones de responsabilidad como justificantes para salvar su reputación. En su lugar, las marcas deberían reparar estos agujeros de otra forma e implementar una cultura de responsabilidad auténtica para comunicar su verdadero compromiso a nivel corporativo, social y ambiental.

Las empresas deben olvidarse de acciones aisladas y mirar la cultura de responsabilidad como una pieza clave que los puede acercar con sus grupos de interés, así como una forma consistente de inspirar a sus empleados.

### **¿Cómo construir una cultura de responsabilidad?**

Crear una identidad de marca fusionada con una cultura de responsabilidad social no debe ser complicado. Marcas como Starbucks, Timberland, Dove, P&G, Unilever, Levi's, Toms, entre muchas otras, ya lo hacen. Scott Moorehead, CEO de RoundRoom, comparte cuatro claves para lograrlo. ¡Toma nota!

- **Honestidad**

Intentar parecer real o auténtico no ayuda a que la empresa tenga éxito y mucho menos que logre comunicar con éxito sus iniciativas. Tratar de ser algo que no eres no deja una buena impresión y solo aleja a los futuros consumidores.

Las marcas deben trabajar en su propósito, mantenerse fiel a su visión, a sus valores y ser honestas con sus grupos de interés; este es un buen primero paso.

- **Compromiso**

Una cultura de responsabilidad honesta debe incentivar a las empresas y sus colaboradores a comprometerse con su entorno y combatir diversas causas, ya sean ambientales o sociales, logrando que cada integrante se pueda involucrar con la comunidad.

- **Liderazgo y cultura de responsabilidad**

De nada sirve que un líder esté involucrado con la comunidad si no sabe transmitir este compromiso con sus colaboradores. Los mejores líderes buscan involucrar a su plantilla de trabajo con el propósito y cultura de responsabilidad de la empresa.

- **Fomentar una cultura de responsabilidad**

La cultura de responsabilidad debe ser un movimiento y no solo representar una fecha más en el calendario. Cada responsable debe motivar a los colaboradores y clientes a comprometerse con el propósito que la empresa está liderando, cuando un líder o marca involucra a sus diferentes grupos de interés, puede lograr un mayor impacto.

---

## **Capítulo III**

### **Tendencia de la Responsabilidad Social**

---

## **LOS RETOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Como especialista de responsabilidad social empresarial (RSE), el trabajo diario puede parecer caótico, incluso cuando se hacen las cosas bien.

Como todo en la vida y en cualquier industria, se enfrentan con retos; una de las razones por las que pasa eso es porque los consumidores de hoy son más inteligentes que nunca en lo que respecta a la RSE. Ellos ven a las compañías como más que simples entidades con fines de lucro, y creen que tienen la obligación y la oportunidad de realizar cambios sociales y ambientales

### **1. Entender los valores compartidos**

Los valores compartidos son la base inequívoca de una estrategia de causa exitosa. Una investigación de ConeComm ilustra el grado en que la alineación de los valores compartidos entre clientes, colaboradores y marca influye en la efectividad de la estrategia de RSE, uno se sorprendería de saber cuán común es para las empresas jugársela con esto.

Hablando con las empresas sobre los procesos para elegir las asociaciones de causa y sin fines de lucro, UnisonHQ fue sorprendido por el nivel de aleatoriedad y el caos silencioso en casi todos los puntos de decisión.

Por ejemplo, un miembro de la familia de un CEO tiene una enfermedad en particular y por ello la empresa recauda dinero para invertir en investigación o en una organización sin fines de lucro dedicada a la causa. Sin

embargo, pasa el tiempo y el capital se continúa invirtiendo sin que nadie recuerde el motivo inicial de este respaldo.

Identificar los valores sociales superpuestos compartidos por los clientes, colaboradores y la marca continúa siendo un desafío para la mayoría de las empresas, y este es el talón de Aquiles al ejecutar una estrategia de RSE efectiva e inteligente.

Una comprensión imprecisa o desinformada en la comunidad puede dar lugar a la indiferencia en el mejor de los casos, y en el peor de los casos puede recibir una reacción negativa del público.

## **2. Justificar el presupuesto**

Otro elemento fundamental de la estrategia de RSE es el presupuesto. Sin él, no hay estrategia, pero, ¿cómo justificar el costo?

En muchas empresas, el enfoque que los profesionales de valores compartidos deben asumir para defender sus solicitudes de presupuesto depende del grado de inversión de liderazgo en la estrategia de RSE.

En otras compañías, el presupuesto de RSE se determina como un porcentaje de las ganancias y se calcula sobre una base anual.

Lo que complica aún más las cosas es ubicar la RSE en la jerarquía departamental. ¿Debería dirigirse a Marketing, Recursos Humanos, ¿la Fundación Corporativa o se trata de un área independiente?

O quizá ciertos elementos se distribuyan entre los departamentos de manera fragmentada; por ejemplo, el programa de voluntariado corporativo está en Recursos Humanos y el programa de sostenibilidad ambiental en Operaciones.

La ausencia de datos duros, el apoyo poco confiable del liderazgo y la menor capacidad de calcular de manera eficiente un retorno de inversión tangible son algunos motivos por los que justificar el presupuesto es uno de los retos de RSE más comunes.

### **3. Operar sobre la base de un proceso definido**

Si uno pregunta a diez compañías diferentes de Fortune 500 cuál es su proceso de RSE, no escucharía diez procesos diferentes. Puede escuchar dos o tres, en el mejor de los casos, con la mayoría respondiendo cosas similares.

Los procesos son importantes y son responsables de impulsar los negocios hacia adelante, guiar el enfoque hacia el logro de los resultados correctos, asegurar que se alcancen los objetivos definidos y alinear los equipos para que se pueda tener éxito.

Si la estrategia carece de un buen proceso, el progreso se ve afectado y solo hay confusión.

### **4. Medir el impacto empresarial**

Además de la gestión de la reputación, las mejoras de la cadena de suministro y el ahorro de costos, el impacto social y ambiental a menudo son los dos objetivos más



comunes, aunque a veces secundarios, de la estrategia de RSE de una empresa. Impulsar el impacto en el negocio no es algo que se discuta con frecuencia. Si se debate, a menudo se hace en el contexto de que es una bonificación, por muy anticipada que haya sido o no.

El impacto empresarial de la RSE se define en torno a tres resultados:

1. Ventas e ingresos.
2. Compromiso y retención de colaboradores.
3. Satisfacción del cliente y lealtad.

Las ventas e ingresos captan a muchos por sorpresa, pero existe un vínculo demostrado entre las iniciativas de RSE y el desempeño financiero corporativo. Esta relación ha sido explorada en varios estudios académicos.

Entonces, ¿por qué estos hallazgos no se han puesto en práctica en los procesos corporativos? En pocas palabras, es muy difícil de lograr sin las herramientas adecuadas y faltan estándares de medición disponibles en el mercado.

Lo que se mide se puede gestionar y lo que se gestiona puede mejorarse.

Por lo tanto, abordando los desafíos anteriores e introduciendo un medio por el cual el desempeño financiero puede medirse y atribuirse a la estrategia de RSE, se puede operar desde un marco que empodere a los equipos para ejecutar iniciativas que alineen a las personas, el planeta y las ganancias.

## **5. Reevaluación y mejora continua**

Una vez que se instituye una metodología de RSE para comprender efectivamente los valores compartidos entre clientes, colaboradores y marca, se justifique un presupuesto programático, se definan y ejecuten los objetivos operativos de acuerdo con un proceso establecido y se mida el impacto social, ambiental y financiero de esas iniciativas.

La pieza final es la que permite la mejora continua del esfuerzo general: evaluar el rendimiento de la estrategia frente a los objetivos iniciales y los puntos de referencia para brindar la oportunidad de iterar en consecuencia.

Tomar en cuenta estos retos de la RSE puede servir como un medio para guiar la construcción de un nuevo y amplio marco de entendimiento socioeconómico que pueda servir como un plan operativo.

El objetivo de la estrategia de RSE es aprovecharla como un instrumento para impulsar el rendimiento del negocio y, al mismo tiempo, generar un impacto social y ambiental escalable.

## **ES RENTABLE EL COMUNICAR RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Según Corina Acosta; la responsabilidad social corporativa no es mera filantropía, se trata de un tema de negocio.

Así es como lo plantea la triple cuenta de resultados, que da importancia no solo al impacto social o ambiental, sino también a la rentabilidad de este sistema de gestión.

Hacer y comunicar responsabilidad social es rentable, siempre que se haga bien.

Aun así, muchas empresas parecen cansadas de discutir el éxito de sus iniciativas con base en su rendimiento financiero; los beneficios de comunicar efectivamente la sostenibilidad están también vinculados a reforzar los vínculos con los grupos de interés y mejorar la reputación corporativa.

Hay un tremendo valor derivado de hacer algo bueno y no buscar reconocimiento por ello.

Es cierto, los seres humanos vemos un tremendo valor en hacer el bien de forma desinteresada, pero esta idea no está estrictamente vinculada a la RSE.

Permanecer en silencio cuando haces algo bueno no es un paradigma funcional en el mundo de los negocios.

Comunicar los esfuerzos de responsabilidad social a tus grupos de interés es necesario para construir y reforzar los vínculos de confianza que toda organización busca.

En un artículo publicado por Tripple PundIt, Jenna Cyprus define una ecuación que resulta verdaderamente relevante cuando se estudia la relación entre la RSE y el éxito de una compañía.

**Sustentabilidad + comunicación adecuada = Responsabilidad**

Al quitar una buena comunicación es casi imposible para la inversión en responsabilidad social proporcionar un retorno favorable para el negocio.

Comunicar responsabilidad social es rentable mirado desde cualquier ángulo, pero para obtener beneficios en materia de reputación y rendimientos financieros, es necesario que la estrategia este orientada a hacer de la RSE parte de la identidad de la marca.

Una comunicación eficaz sobre lo que sucede con los esfuerzos de responsabilidad social de la marca conducirá inevitablemente a la rentabilidad, pero la palabra clave aquí es “eficaz”. Sí, existe una forma adecuada de comunicar la RSE con éxito y sí, existe la mala comunicación en materia de RSE.

Esto no quiere decir que haya fórmulas infalibles o recetas de cocina. Cada organización es diferente, cada una se vincula con distintos grupos de interés y cada esfuerzo debe comunicarse de forma distinta.

Sin embargo, es importante considerar algunos aspectos para comunicar de manera eficaz, y que dicha comunicación contribuya activamente en la rentabilidad de los esfuerzos de responsabilidad social.

## 1. Da prioridad a la capacidad de respuesta

Comunicación no significa anuncios en medios masivos. Generar vínculos sólidos con tus grupos de interés significa entender que el proceso de comunicación es siempre de dos vías.

Una comunicación eficaz tiene que ver entonces con la participación de los stakeholders. Cuando los clientes tienen contacto con tu marca, ¿pueden vivir su compromiso responsable?

Los comensales de Toks, por ejemplo, comienzan a tener contacto con los esfuerzos de la marca incluso antes de ordenar sus alimentos.

Cuando reciben la carta, pueden visualizar información sobre sus proyectos productivos; entonces saben que la mermelada que hay sobre la mesa ya algunos otros productos tienen un ADN responsable.

Una vez que se ha comenzado a comunicar responsabilidad social con los consumidores, las interacciones entre ellos y el compromiso responsable se intensificarán. Ellos comenzarán a buscar detalles y tú tendrás que estar preparado. Cuantas más respuestas entregues, más dispuestos estarán tus grupos de interés a participar contigo.

Claro que responder no basta. Las empresas responsables deben dar respuestas honestas y oportunas a las inquietudes de sus consumidores.

La campaña Más allá de la cocina, lanzada por McDonald hace algunos años pudo ser un excelente ejemplo de ello. Aunque ahora el sitio permanece inactivo.

## **2. Aprovechar los medios sociales**

El video de la conferencia de prensa que diste por tu reciente donación de fondos no se hará viral. Sin embargo, esto no quiere decir que las redes sociales queden fuera de tu estrategia de comunicación de responsabilidad social.

Las redes sociales son excelentes canales para mantener una conversación con tus grupos de interés. Aprovechalas para generar interacción y ofrece oportunidades para que tus colaboradores y clientes puedan ser partícipes de tu compromiso social.

Quién sabe, tal vez incluso se conviertan en embajadores activos de tu próxima campaña responsable.

En el año 2012, por ejemplo, Unilever lanzó una aplicación que permite donar dinero para llevar agua a regiones remotas del planeta. Water Works permite que el usuario vea quién recibió la ayuda y cómo la está usando.

En Twitter, Seventh Generation ha utilizado su cuenta para difundir mensajes ecológicos y dar tips a sus clientes. Para la marca, esta red social es una gran forma de interactuar e iniciar conversaciones respecto a los temas que le interesan a su audiencia.

La clave es pensar en dónde se encuentran tus stakeholders y cuáles son sus principales inquietudes.

### **3. Evangelizar a los colaboradores**

Una comunicación fuerte al interior ayuda a establecer un compromiso profundo de tus colaboradores con el cumplimiento de los objetivos corporativos, con el propósito de la marca y con su compromiso social.

Comunicar responsabilidad social es rentable al interior porque ofrece al personal un sentido de trascendencia de sus actividades; su trabajo cobra relevancia en la medida en que les permite generar un impacto positivo en su comunidad.

Una vez que lo logras, tus colaboradores se transforman en promotores de tus valores. ¿Qué mejor inversión que la de tener las voces de toda la plantilla de trabajadores hablando a favor de tu marca y trabajando no a cambio de un salario, sino por el cumplimiento de un objetivo común?, ¿por qué entonces hay tantas empresas olvidando ese importante aspecto de la ecuación?

Starbucks, una empresa comprometida con la responsabilidad ambiental hace aquí un excelente trabajo.

### **Campaña un shot por la educación “Starbucks”**



*Fuente: <http://www.starbucks.com.pe/ensenaperu>*

Sus colaboradores conocen el compromiso de la marca por apoyar a productores locales, participan en sus programas de voluntariado y se convierten en embajadores rápidamente.

Ellos aman trabajar para la marca de café. Es una marca que entiende que comunicar responsabilidad social es rentable cuando cada una de las voces en la organización habla el mismo idioma.



## **RESPONSABILIDAD SOCIAL DE COCA COLA EN LA INDIA**

Revisando el trabajo de Corinna Acosta de la Universidad del Valle, esta nos dice que no existen marcas buenas y malas, la mayoría está en el centro, siendo así se plantea la pregunta:

¿Dónde se mueve Coca Cola?

Héroes o villanos, buenos o malos, ángeles o demonios. A menudo los seres humanos adoptamos una visión del mundo en blanco y negro olvidándonos que incluso nosotros estamos contruidos de matices.

En muchas ocasiones son las empresas las que pagan el precio; porque ellas, como nosotros, pueden ser responsables, pero jamás son perfectas.

La identidad de una marca en la mente de los consumidores se construye por asociaciones diversas que se refuerzan a través de la relación que mantiene con sus productos y servicios, e incluso con su comunicación.

Cuando la asociación predominante resulta negativa, es común que ocurra un fenómeno de demonización.

Una marca demonizada es aquella que, ya sea por una mala práctica o por seguir una línea de negocio con poca aceptación, se ha ganado la reprobación y hasta el odio del público en general. ¿Te viene a la mente alguna?

Seamos claros: no hay empresas buenas y malas. Existen buenas y malas prácticas al interior de las organizaciones, existen empresas que cometen errores, compañías con valores distintos a los nuestros y organizaciones cuyo negocio, debido a su naturaleza, las pone en el ojo del huracán.

Ninguna está exenta de poder integrar buenas prácticas; de hecho, cada una de ellas tiene el deber gestionar sus impactos con el fin de procurar la mejora continua.

Por fortuna, los sentimientos que los consumidores guardan para con las marcas son igualmente diversos. Existen los detractores, los fans y los que conservan una postura neutra.

Convencer a los detractores de las cualidades de una compañía para convertirlos en fans es prácticamente imposible, pero eso no quiere decir que las marcas demonizadas deban dejar de comunicar sus esfuerzos en materia de responsabilidad social.

Una de las marcas más demonizadas en los últimos años es Coca-Cola. La empresa de bebidas azucaradas ha estado en el centro de la conversación sobre la epidemia de obesidad en México, en Estados Unidos y en otros lugares del mundo.

El sentimiento de los consumidores es algo así como amor-odio; pero ¿acaso es la empresa realmente incapaz de crear un impacto positivo en las comunidades en las que opera?

Siendo una de las refresqueras más importantes del mundo, Coca-Cola ha desarrollado un modelo de distribución que resulta ser tan envidiable como responsable.

Dicho esquema le ha permitido no solo llevar su producto literalmente hasta el rincón más insospechado, también llevar empleo y capacitación a miles de personas en comunidades marginadas.

Bicicletas, carretillas, animales y básicamente cualquier medio de transporte ayudan a las personas a llevar el producto de los centros hasta destinos a los que no llega ningún otro canal de distribución.

En la India, la marca ha ganado recientemente el Bureaucracy Today CSR Excellence Award 2017 en la categoría de empoderamiento femenino. Esto gracias a sus esfuerzos por entrenar a 50,000 mujeres y ayudarles a ser económicamente independientes.

Hindustan Coca-Cola Beverages (HCCB) como se denomina el corporativo en este país, es una de las más grandes empresas de bienes de consumo en India. Como parte de su compromiso con la responsabilidad social, utiliza su infraestructura, recursos y cadena de suministro para capacitar a las mujeres.

Dicha capacitación incluye áreas como alfabetización digital, habilidades minoristas, tecnologías de la información básicas, inglés, desarrollo personal y preparación para el trabajo.

Además, la empresa apoya la educación de las mujeres en métodos agrícolas como la plantación de alta densidad.

HCCB también se ha comprometido con grupos de autoayuda que se reúnen para impulsar a las mujeres a iniciar sus propios negocios a pequeña escala obteniendo recursos a partir de fondos de ahorro colectivo.

“Nuestro objetivo es alinear nuestros intereses comerciales con el bienestar de las comunidades donde operamos”, destacó Umesh Malik, Vicepresidente de Asuntos Públicos de Hindustan Coca-Cola Beverages, a través de un comunicado en el sitio web de la marca.

El ejecutivo citado en cuestión; agregó que la empresa se centra en crear valor compartido en tres áreas críticas: agua, mujeres y bienestar comunitario. “Estamos contentos de que las comunidades y la sociedad civil, estén valorando o que ponemos en la mesa. Su apreciación nos da la motivación para continuar la unidad”, declaró.

Como una empresa responsable, Coca-Cola se ha comprometido con el desarrollo sostenible y el crecimiento inclusivo. Sus esfuerzos se han centrado en temas relacionados con el medio ambiente, el cuidado del agua, la educación, el progreso y la equidad de género.

Pese a ello, ha sido fuertemente criticada en países como México por tratar de promover un estilo de vida

saludable, desde una industria dedicada a la producción de bebidas nocivas para la salud.

En términos estrictos, la RSE de HCCB está enfocada en un total de 11 objetivos clave especificados en su política de responsabilidad.

1. Erradicar el hambre, la pobreza y la malnutrición.
2. Promover la educación, incluida la educación especial para el empleo.
3. Promover la igualdad de género, la autonomía de la mujer y la creación de hogares y albergues para mujeres y niños huérfanos.
4. Asegurar la sostenibilidad del medio ambiente, el equilibrio ecológico y la protección de la flora y la fauna.
5. Proteger el patrimonio nacional, el arte y la cultura.
6. Beneficiar a los veteranos de las fuerzas armadas, viudas de guerra y sus dependientes.
7. Promover el deporte
8. Contribuir al Fondo Nacional de Socorro del Primer Ministro o cualquier otro fondo establecido para el desarrollo socioeconómico y el bienestar de las minorías.
9. Contribuir con fondos destinados a las incubadoras tecnológicas en instituciones académicas.
10. Impulsar proyectos de desarrollo rural.
11. Desarrollo del área de los barrios marginados

### The Splash Bar



*Fuente: Imagen BIG (Bottling Investment Group)*

El punto de reunión del vecindario. Ese lugar donde la gente va a ponerse al día con los amigos, a celebrar, aprender o a despejarse por un rato. Puede ser un centro comunitario, una iglesia, un restaurante o una tienda, pero siempre es un lugar lleno de actividad.

En algunas aldeas de la India, ese punto de reunión se llama The Splash Bar, y es un kiosko donde se venden Coca-Cola heladas desde una máquina, en vasos pequeños y a un precio accesible.

Lo que atrae a las personas a ese lugar no es sólo la frescura de las bebidas, sino que el hecho de que estos lugares son administrados por mujeres que, rápidamente los han convertido en centros comunitarios.

La idea surgió con el objetivo de ofrecer productos Coca-Cola en el formato y empaque más conveniente posible y, al mismo tiempo, brindar oportunidades laborales a las mujeres en sitios rurales. Hoy más de dos mil mujeres sirviendo estos pequeños vasos y cada una

de ellas forma parte de la iniciativa 5by20, que hasta el momento ha empoderado económicamente a las de 1,2 millones de mujeres a través de su cadena de valor.

The Splash Bar, específicamente, fue desarrollado por BIG (Bottling Investment Group) India, bajo la dirección de T. Krishnakumar, quien vio en esta iniciativa el valor de relevar a las mujeres locales y mejorar sus comunidades: “Este es un gran ejemplo de cómo los negocios se pueden llevar a cabo de manera sostenible en la India.

Nuestro objetivo era crear una cultura de bebidas gaseosas en 600 mil aldeas y el resultado fue un medio único de mejorar los ingresos de las mujeres mediante su capacitación para convertirse en empresarias. Ahora podemos vender a precios accesibles, llegar a una amplia audiencia y crear experiencias extraordinarias”.

En 2013, se inauguraron 31 Splash Bars dirigidos por mujeres de comunidades rurales situadas en los alrededores de la Planta Goblej en Gujarat.

Hoy, más de 30 mil de estos kioscos venden 1,5 millones de vasos al día en pueblos y aldeas de la India.

La historia de este éxito impacta positivamente todas las áreas: estos lugares son un punto de reunión, ofrece a los consumidores una experiencia de marca auténtica y les ha permitido a estas mujeres empresarias a generar un ingreso promedio de cuatro mil rupias al mes.

## **CAPACITACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Según Alejandra Ramírez (marzo 23, 2018), si se habla de la sustentabilidad y las buenas prácticas empresariales constantemente, pero quizá no ahondamos lo suficiente en por qué capacitarse en responsabilidad social (RS) es importante y cómo puede impulsar la carrera profesional de aquellos que ingresan en algún curso o maestría enfocado en la RS.

La RS es un tema que ha venido creciendo y ganando importancia con el paso de los años.

Al principio, cuando algún empresario o persona escuchaba hablar de RS, seguramente lo primero que se imaginaba era la implementación de acciones filantrópicas a favor de organizaciones de la sociedad civil (OSC) o quizá consideraba a la RS una simple campaña de marketing.

Si bien hoy aún es usual que la gente no sepa exactamente qué es la RS, en el mundo de los negocios ha cobrado fuerza y más empresas se suman día con día al objetivo de crear una sociedad y una economía resilientes y sostenibles.

La RS ya no está reservada para los trucos publicitarios, es un componente clave en la imagen y estrategia general de muchas marcas” afirma un artículo de Future of Everything.



## **Opinión de los expertos**

Las compañías ya están dejando de ver a la RS como una oportunidad de relaciones públicas y están pensando en cómo la RS puede contribuir a innovaciones transformadoras que beneficien no solo a la compañía, sino al sector; Amy Seif Hattan, vicepresidenta de Sustentabilidad Corporativa en Thornton Tomasetti.

Según el fundador y director de Rhinocorn Consulting, el futuro de la responsabilidad social tratará menos sobre los corporativos intentando ‘encontrar’ o ‘conectarse’ con los esfuerzos sociales y más acerca de la creciente invitación de unirse a trabajos estratégicos.

Ben Bisbee, “Para el año 2032, la RS y sus principios dominarán la cultura empresarial. Este campo especializado pasará de ser un nicho a una necesidad de las compañías.

Según Tyler Butler, fundador y director de 11Eleven, las campañas innovadoras de marketing con causa no serán algo que veamos ocasionalmente, pasarán a ser un componente necesario e integral del programa de RS de cada empresa.

La opinión de los expertos sin duda sirve para entender por qué capacitarse en RS es una posibilidad que los empresarios o jóvenes recién egresados deben considerar en su carrera. Sin embargo, hay otro incentivo que tomar en cuenta: la opinión de las personas.

## **¿Qué piensa la gente de la RS?**

Una estadística realizada por Parametría encontró que el 37% de los 960 mexicanos encuestados cree que las empresas están realizando un buen trabajo al construir una mejor sociedad para todos.

El 47% está interesado en saber cómo las compañías se esfuerzan por ser socialmente responsables y el 50% afirma que su respeto por un negocio aumentaría si supiera que ayuda a resolver problemas sociales.

Por último, el 43% de los mexicanos siente que el gobierno debe crear leyes que obliguen a las grandes empresas a ser responsables y contribuir a remediar problemas sociales, aun cuando eso resultara en precios más altos de los productos.

Si los expertos prevén un futuro cierto para la RS y la gente demanda más participación empresarial, la respuesta a por qué capacitarse en responsabilidad social es fácil y clara.

---

## **Capítulo IV**

### **Responsabilidad Social Empresarial y su vinculación con otros saberes**

---

## **MARKETING SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Del trabajo de Daniela Lazovska, se menciona que Ejemplos de marketing social no faltan, pero ¿todas las campañas consiguen resultados? Para nada, estos ejemplos demuestran que es indispensable consultar a especialistas de responsabilidad social (RSE) si no quieres que tu marca meta la pata.

### **¿Qué es el marketing social?**

El marketing social es un enfoque utilizado para desarrollar actividades encaminadas a cambiar o mantener el comportamiento de las personas, en beneficio de los individuos y de la sociedad en su conjunto<sup>1</sup>. Kotler y Andreasen definen el marketing social como un “diferenciador de otras áreas de marketing con respecto a los objetivos del mercadólogo y la organización”.

El marketing social influye en conductas sociales para beneficiar al público objetivo y la sociedad en general.

### **Ejemplos de marketing social que demuestran la necesidad de agencias de RSE**

Todos recuerdan el fiasco reciente de Pepsi con Kendall Jenner. El video provocó muchas críticas, y aunque la marca lo quitó y se disculpó, todos continuaron hablando. El día de hoy, se sigue compartiendo y señalando como un mal ejemplo de marketing social.

Según Adam Kleinberg, CEO de la agencia Traction, muchas marcas saltan al marketing social como un atajo para aprovechar lo que está pasando para que resuene con los clientes. Pepsi trató de hacer exactamente eso, pero consiguió lo contrario.

### **Sentimiento de PEPSI luego de campaña comercial**



*Fuente: Brandwatch, marzo 30 – abril 5 del 2017*

Gelner dijo que los Estados Unidos están en conflicto en el mejor de los casos y divididos en el peor. Navegar la dinámica de campañas de marketing social no es fácil.

Según él, se necesita una cantidad increíble de conciencia cultural, experiencia en la realización de este tipo de campañas y un enfoque en la autenticidad. Incluso con todo eso, se requiere algo de valentía por parte del cliente.

Este ejemplo de marketing social de McDonalds es otro caso que no funciona.

El anuncio muestra a un niño preguntando a su madre sobre su padre muerto.

Cuando ella le dice cómo era su papá, el chico parece triste, ya que no parecen tener mucho en común. Su

rostro se ilumina una vez que llegan a un McDonald's y, mientras come un filete de pescado, su madre dice: "Ese era el favorito de tu papá también".

### Marketing social de McDonald's



Fuente: <https://www.expoknews.com>

Posterior a una avalancha de quejas del público británico, Unilever ha retirado el anuncio que sostiene: "El 75% dice que la lactancia materna en público está bien, el 25% dice que no".

Unilever declaró: "Nuestro anuncio, así como nuestra campaña, tiene como objetivo celebrar la diversidad de padres y opciones de crianza en el Reino Unido.

Sin embargo, nos damos cuenta de que nuestro mensaje en este caso no ha llegado como queríamos, y por eso decidimos revisar y detener la distribución de los anuncios en cuestión.

Por más de una década, Dove se ha comprometido en inspirar a las mujeres a sentirse confiadas en sí mismas y en sus elecciones, y Baby Dove no es diferente, creemos que es lo que más le conviene a ti y a tu bebé”.

“Si tomas un punto de vista político o social, tienes que sostenerlo”, dijo Kleinberg. Pero muchas marcas simplemente no quieren correr ese riesgo. Además, no siempre funciona.

Aunque de acuerdo con los estudios, los consumidores prefieren las marcas alineadas con una causa progresiva, la brecha entre una marca que está realmente enfocada en una causa y una que solo lo está haciendo por sus propios beneficios es más obvia que nunca.

Por ejemplo, un estudio de Traction encontró que los consumidores dudan de las empresas que utilizan las causas y los problemas para impulsar sus productos.

Otra investigación reciente de Havas encontró que, mientras la gente recompensa a las “marcas significativas”, el 60% del contenido que estas marcas crean es irrelevante o falla en obtener resultados.

No obstante, los reportes y estas campañas no comprueban que el marketing social nunca funcione. Algunas compañías que tienen algún tipo de causa como

un principio fundamental desde el inicio tienen buenos ejemplos de esto.

### **Buenos ejemplos de marketing social**

Para evitar este tipo de crisis y muchas quejas en las redes sociales, es necesario responder estas preguntas antes de empezar a planear una campaña de marketing social.

- ¿Realmente entiendes al público objetivo y ves las cosas desde su perspectiva?
- ¿Realmente le interesa a tu audiencia lo que quieres comunicar con tu campaña?
- ¿Tienes claro lo que quieres que haga la audiencia?
- ¿Usarás una combinación de actividades para animar a la gente a realizar la acción deseada?

Echa ojo a estas iniciativas e inspírate para crear tu propio ejemplo de marketing social.

Expedia lanzó una campaña de marketing social para mostrar la importancia de ampliar la visión del mundo. Presentaba diferentes experiencias de viaje de una mujer, desde una noche de diversión en Asia hasta un momento de voluntariado para ayudar a los refugiados.

Esta no fue la primera vez que Expedia incluyó un tema social o político en una de sus campañas, pero ahora está repensando el tocar estas cuestiones.

El video no trata solo de tomar unas vacaciones, sino ayudar a superar los prejuicios sobre los demás y



profundizar en la comprensión de las diferentes culturas. La campaña fue lanzada el día de la inauguración de Donald Trump en la presidencia, y el objetivo de la marca fue que todos pudieran aprovechar ese día para reflexionar acerca de cómo pueden conectarse con sus vecinos en todo el país y en el mundo entero.

El mensaje de este ejemplo de marketing social es poderoso y tiene que ver con la unidad global.

William Gelner, socio gerente y director creativo de 180 LA, la agencia que creó la campaña comentó que vivimos tiempos de división y el clima político está muy tenso.

Muchos clientes están en un punto de inflexión, y están tomando un momento para hacer una pausa y reflexionar antes de implementar campañas de marketing social.

Por otro lado, la propuesta de valor de Patagonia siempre ha sido hacer productos de calidad de un modo más responsable, desde el punto de vista ambiental.

Para Kind, enfocarse en la amabilidad es auténtico porque proviene de la creencia personal que Daniel Lubetzky, fundador y CEO de la marca, heredó de sus padres: ser amable puede generar confianza y crear puentes entre las personas.

De acuerdo con él, para construir un valor de marca duradero, el esfuerzo social tiene que ser genuino y permanente.

“Nadie sabe que más del 40% del vidrio que usamos es reciclado o que alimentamos a 40,000 vacas y 250,000 lechones con el residuo de trigo que queda del puré después de la destilación, pero si mañana hablamos de sostenibilidad, esa es una razón para que lo hagamos”, dijo el director global de Absolut, Gaia Gilardini.

Los esfuerzos de RSE deben estar alineados con los objetivos mundiales del negocio.

Un excelente ejemplo de marketing social es el programa de Tide, Loads of Hope. El compromiso de P&G para restablecer la vida de las víctimas de desastres toma muchas formas, una de las cuales es esta campaña.

Las masivas instalaciones móviles de limpieza llegan a las ciudades luego de sufrir desastres, ayudan a casi 45,000 familias a volver a la normalidad y logran una tremenda cobertura de los medios, transformando un producto de limpieza en un vehículo de apoyo.

Es obvio que es necesario consultar a especialistas en responsabilidad social para que tu campaña de marketing social funcione y consiga resultados. Lo mejor es crear una cultura, no solo una campaña o un programa.

La responsabilidad social abarca dos objetivos: obtener beneficios para la empresa y la sociedad.

Si tu campaña tiene un doble mensaje, no solamente puede confundir a los consumidores, sino meter a la marca en serios problemas.

Al no estar familiarizadas con la RSE, muchas agencias de publicidad pueden cometer errores que hagan un daño irreparable a la reputación de tu compañía.

¿Cuál es el daño de este tipo de campañas para las empresas?

La clave es incorporar una causa y propósito en el ADN de la marca, según Max Lenderman, CEO de School, una agencia especializada en marketing con causa.

Estas son algunas de las consecuencias:

- Recibir miles de críticas en las redes sociales
- Boca a boca negativo
- Pérdida de clientes
- Crisis de reputación

La idea primero necesita tener la intención correcta, luego, demostrar algún tipo de acción hacia la causa, persuadir a la gente sobre ella, y finalmente proporcionar algún tipo de validación. La mayoría de las marcas lo único que buscan es aprovecharse de las tendencias y hacer newsjacking. Pero no se puede usar la causa o el propósito como una táctica, si lo haces estás destinado a fracasar.

## **LOS VIDEO JUEGOS Y SU USO PARA COMUNICAR RESPONSABILIDAD SOCIAL**

De acuerdo con el trabajo de Kenya Giovanini; el mundo de los gamers puede ser uno de los más diversos e inclusivos que existen, y la responsabilidad social empresarial (RSE) no es ajena a él, por lo que no sería extraño que se pudieran aprovechar los videojuegos para comunicar RSE.

Dentro de este universo, personajes ficticios y reales, juegan e interactúan todos los días sin importar su grupo racial, étnico o social, simplemente se unen para alcanzar objetivos y salvar mundos.

Conscientes de esto y dado que en Estados Unidos el 65% de los hogares tiene algún fanático de los videojuegos y que los millennials prácticamente conocen las consolas desde su nacimiento, la organización Ad Council, decidió aprovecharse de ello para compartir un mensaje muy importante.

Como se sabe, hoy en día estamos plagados de campañas que dicen comunicar la responsabilidad social, la realidad es que no todas las marcas lo hacen de una manera adecuada y muchos de sus esfuerzos pasan desapercibidos, pero existen otras organizaciones o empresas que se han atrevido a utilizar otras herramientas para comunicar RSE.

En este caso, Ad Council aprovechó el espacio de los videojuegos para comunicar RSE. Por medio de la plataforma #LoveHasNoLabel y aprovechando el PAX

West, una de las convenciones de videojuegos más importante, dieron a conocer el juego móvil de geolocalización, “The League of Extraordinary Humans”.

El videojuego forma parte de la campaña “Ad for Good” de Ad Council, destinada a promover un ambiente seguro para todos los jugadores, mejor conocidos como gamers, sin importar su raza, discapacidad u orientación sexual.

También busca combatir parte de la negatividad y hostilidad que se encuentra en algunos aspectos de los videojuegos, especialmente en aquellos que tocan temas de representación de género o lenguaje abusivo.

### **De activistas a superhéroes**

Usando los videojuegos para comunicar RSE, “The League of Extraordinary Humans”, toma como referencia a un grupo de activistas, pioneros LGBT, jugadores discapacitados, entre otras personas que luchan a favor del amor y la inclusión, para convertirlos en superhéroes virtuales.

Los personajes que pertenecen a este videojuego creado para comunicar RSE, son héroes cotidianos cuyas imágenes fueron presentadas por diferentes ilustradores de comics en tarjetas virtuales durante la conferencia en la convención PAX West.

Mientras que los usuarios que decidieron participar con dicha aplicación fueron retados por los creadores

durante la convención a responder diversas preguntas para desbloquear niveles y así obtener estas tarjetas.

Las preguntas que se realizan dentro del juego pretenden que el usuario replantee sus sesgos y rompa sus propios tabúes en temas de género y diversidad. Los usuarios que quieran pasar de nivel tendrán que enfrentarse a estas preguntas y responder otros retos que les ayudarán a obtener tarjetas.

Aunque, los videojuegos no solo sirven para transmitir un mensaje sobre la importancia que tiene ser una sociedad más inclusiva y respetuosa, también sirve para crear conciencia y sensibilizar a las personas sobre temas como el consumo de carne, la educación o la falta de alimento.

## **CERRAR LA BRECHA DE GÉNERO CON DINERO**

El eje central del texto aquí tratado proviene de la investigación y propuesta de Kenya Giovanini, del cual con medida y responsabilidad se pone en conocimiento para rescatar siempre lo mejor de esta temática tan importante, y que en la actual Constitución de la República del Ecuador en vigencia constituye objeto de mucho estudio, cuidado y atención.

Una campaña para cerrar la brecha de género compartió que para terminar con esta desigualdad se necesita dinero; es precisamente este activo el que protagoniza su iniciativa, pero antes de hablar sobre aquello, hay algo sobre la brecha de género que se tiene que saber.

### **¿Qué es la brecha de género?**

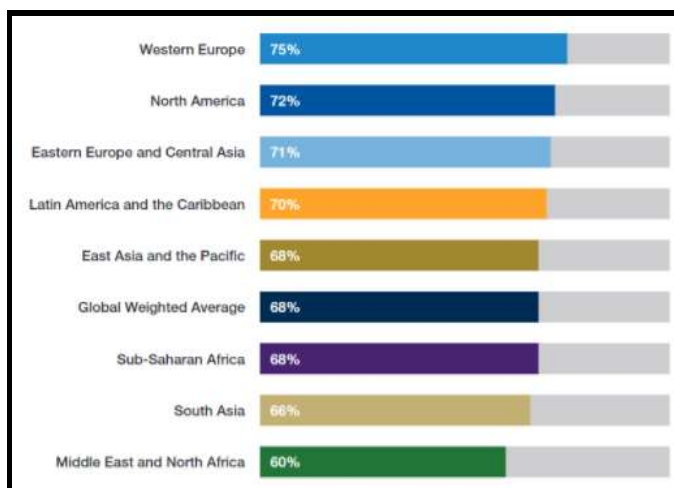
De acuerdo con el Word Economic Forum, este término hace referencia a la diferencia que existe entre las mujeres y los hombres que se refleja en los logros, actitudes sociales; en materia intelectual; cultural, y sobre todo, de manera económica.

Lamentablemente muchos países y organizaciones siguen sin comprender que la brecha de género no solo es injusta, sino que bloquea el desarrollo y crecimiento de las comunidades. Esto se debe a que la desigualdad no permite que el país tenga un mejor desempeño económico ni social.

El índice Global de Brecha de Género, señaló que a pesar de que los 144 países citados en el informe han

cerrado la brecha en salud; en educación y en materia económica aún continúan mostrando una desigualdad preocupante.

### **Distancia de la paridad de género 2017, por región**



**Fuente:** índice global de brecha de género 2017

**Nota:** cubre los 144 países presentados en el índice 2017

En el informe se hicieron estimaciones que sugieren igualdad económica puede ser bastante beneficiosa para la economía, compartiendo que romper con la brecha de género podría agregar \$250 mil millones adicionales al PIB del Reino Unido, \$ 1,750 mil millones al de Estados Unidos y \$2,5 billones al PIB de China.

A pesar de que terminar con la brecha puede impulsar el desarrollo y crecimiento de la economía y otros sectores, se calcula que tardaremos cerca o más de 100



años en alcanzarla, mientras que en el aspecto laboral se tardará en cerrar aproximadamente 217 años.

### **La brecha de género en el mundo laboral**

Según Belén Sanz Luque, representante de ONU Mujeres en México, compartió que en México la participación económica de las mujeres aumentó: Sin embargo, todavía hay retos que se tienen que superar si se quiere lograr una igualdad.

En México se calcula que la brecha salarial es de 30 por ciento con respecto a los varones. Además de que las mujeres son más vulnerables a padecer discriminación laboral o violencia sexual en el ambiente laboral.

### **Retiro laboral en desigualdad**

En cada una de las siguientes categorías del ámbito laboral las mujeres están en desventaja con respecto a los hombres.

Para Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, “superar los prejuicios, invisibles o no, que nos impiden cerrar la brecha de género representa un imperativo económico y moral abrumador”.

### **¿Cómo cerrar la brecha de género?**

La marca de moda Paisley, desarrolló FEMCurrency, una campaña para cerrar la brecha de género bastante ambiciosa que no solo resalta la desigualdad económica que existe entre hombres y mujeres, también incentiva a

darles a las mujeres ese porcentaje de diferencia a través del activo económico “Moneda FEM”.

Esta empresa compartió que además de lanzar su primera colección femenina para abril del 2018, decidió dejar una huella positiva para romper la brecha de género, resaltando que en Alemania la desigualdad salarial es el 21%.

Para hacerlo, la agencia alemana MAYD y la compañía Paisley desarrollaron la moneda FEM que vale un 21% más que cualquier otra moneda.

Esto quiere decir que las mujeres que pagan con este activo económico obtienen un 21% más y como otras monedas están diseñadas con sus propias medidas de seguridad.

Los billetes FEM pueden ser adquiridos en cualquier tienda Paisley y las consumidoras pueden cambiar sus euros por ellos.

Los responsables del proyecto compartieron que el primer objetivo de este tipo de iniciativas es invitar a los grupos de interés a impulsar este proyecto y a sumarse a la lucha para cerrar la brecha de género.

Hasta el momento la reacción hacia las monedas FEM ha sido positiva y otras tiendas departamentales y organizaciones mostraron su interés por integrar estas monedas a su modelo de negocio.

## **El poderoso diseño de los billetes FEM**

Cada billete FEM destaca una figura femenina que dejó una importante huella en la historia y ayudaron a formar a inspirar a otras grandes mujeres que actualmente están rompiendo con las barreras de género.

### **1-. Marie Curie**

Fue pionera en el campo de la radioactividad y la primera mujer en recibir dos premios Nobel en Química y en Física. También fue catedrática en la Universidad de París



A pesar de que tuvo que superar grandes barreras, jamás se dio por vencida hasta alcanzar su meta y dejar una huella importante en el mundo de la Química y la Física.

## 2-. Ada Lovelace

Ella fue una matemática y escritora quien inventó una notación para describir algoritmos en la maquina Babbage, desarrollando el primer lenguaje de programación.

Sus trabajos fueron firmados con las iniciales A.A.L con la finalidad de protegerlos de una posible censura por haber sido escritos por una mujer.



### 3-. Amelia Earhart

Fue una aviadora célebre por sus marcas de vuelo y por intentar el primer viaje aéreo alrededor del mundo a través de la línea ecuatorial.



También emprendió la travesía en solitario del Atlántico en 1932; un recorrido nunca realizado por una mujer. Además de realizar el primer vuelo exitoso entre la isla de Hawai y el territorio continental de Estados Unidos durante 1935.

#### 4-. Jane Austin

Una brillante novelista quien escribió seis novelas notables que revolucionaron la literatura mundial debido a su historia y ética intemporal.



#### 5-. Rosa Luxemburg

Fue una destacada representante del movimiento de la clase obrera europea quien compartió que la sociedad no debía de tener clases y luchó por la paz e igual social



## 6-. Florence Nightingale

Ella fue una enfermera, escritora y estadística británica considerada precursora de la enfermería profesional moderna y creadora del primer modelo conceptual de enfermería.



---

## **Capítulo V**

### **Visión de la iglesia sobre la Responsabilidad Social**

---



## **UNA VISIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DESDE LA ÓPTICA DEL PAPA FRANCISCO**

La política no debe someterse a la economía y ésta no debe someterse a los dictámenes y al paradigma eficientista de la tecnocracia.

Hoy, pensando en el bien común, necesitamos imperiosamente que la política y la economía, en diálogo, se coloquen decididamente al servicio de la vida, especialmente de la vida humana.

La salvación de los bancos a toda costa, haciendo pagar el precio a la población, sin la firme decisión de revisar y reformar el entero sistema, reafirma un dominio absoluto de las finanzas que no tiene futuro y que sólo podrá generar nuevas crisis después de una larga, costosa y aparente curación.

La crisis financiera de 2007-2008 era la ocasión para el desarrollo de una nueva economía más atenta a los principios éticos y para una nueva regulación de la actividad financiera especulativa y de la riqueza ficticia.

Pero no hubo una reacción que llevara a repensar los criterios obsoletos que siguen rigiendo al mundo. La producción no es siempre racional, y suele estar atada a variables económicas que fijan a los productos un valor que no coincide con su valor real.

Eso lleva muchas veces a una sobreproducción de algunas mercancías, con un impacto ambiental innecesario, que al mismo tiempo perjudica a muchas economías regionales.

La burbuja financiera también suele ser una burbuja productiva. En definitiva, lo que no se afronta con energía es el problema de la economía real, la que hace posible que se diversifique y mejore la producción, que las empresas funcionen adecuadamente, que las pequeñas y medianas empresas se desarrollen y creen empleo.

En este contexto, siempre hay que recordar que «la protección ambiental no puede asegurarse sólo en base al cálculo financiero de costos y beneficios.

El ambiente es uno de esos bienes que los mecanismos del mercado no son capaces de defender o de promover adecuadamente.

Una vez más, conviene evitar una concepción mágica del mercado, que tiende a pensar que los problemas se resuelven sólo con el crecimiento de los beneficios de las empresas o de los individuos.

¿Es realista esperar que quien se obsesiona por el máximo beneficio se detenga a pensar en los efectos ambientales que dejará a las próximas generaciones?

Dentro del esquema del rédito no hay lugar para pensar en los ritmos de la naturaleza, en sus tiempos de degradación y de regeneración, y en la complejidad de los ecosistemas, que pueden ser gravemente alterados por la intervención humana.

Además, cuando se habla de biodiversidad, a lo sumo se piensa en ella como un depósito de recursos económicos que podría ser explotado, pero no se considera seriamente el valor real de las cosas, su significado para

las personas y las culturas, los intereses y necesidades de los pobres.

Cuando se plantean estas cuestiones, algunos reaccionan acusando a los demás de pretender detener irracionalmente el progreso y el desarrollo humano.

Pero tenemos que convencernos de que desacelerar un determinado ritmo de producción y de consumo puede dar lugar a otro modo de progreso y desarrollo.

Los esfuerzos para un uso sostenible de los recursos naturales no son un gasto inútil, sino una inversión que podrá ofrecer otros beneficios económicos a medio plazo.

Si no tenemos estrechez de miras, podemos descubrir que la diversificación de una producción más innovativa y con menor impacto ambiental, puede ser muy rentable.

Se trata de abrir camino a oportunidades diferentes, que no implican detener la creatividad humana y su sueño de progreso, sino orientar esa energía con cauces nuevos.

Por ejemplo, un camino de desarrollo productivo más creativo y mejor orientado podría corregir el hecho de que haya una inversión tecnológica excesiva para el consumo y poca para resolver problemas pendientes de la humanidad; podría generar formas inteligentes y rentables de reutilización, refuncionalización y reciclado; podría mejorar la eficiencia energética de las ciudades.

La diversificación productiva da amplísimas posibilidades a la inteligencia humana para crear e innovar, a la vez que protege el ambiente y crea más fuentes de trabajo.

Esta sería una creatividad capaz de hacer florecer nuevamente la nobleza del ser humano, porque es más digno usar la inteligencia, con audacia y responsabilidad, para encontrar formas de desarrollo sostenible y equitativo, en el marco de una noción más amplia de lo que es la calidad de vida.

En cambio, es más indigno, superficial y menos creativo insistir en crear formas de expolio de la naturaleza sólo para ofrecer nuevas posibilidades de consumo y de rédito inmediato.

De todos modos, si en algunos casos el desarrollo sostenible implicará nuevas formas de crecer, en otros casos, frente al crecimiento voraz e irresponsable que se produjo durante muchas décadas, hay que pensar también en detener un poco la marcha, en poner algunos límites racionales e incluso en volver atrás antes que sea tarde.

Se sabe que es insostenible el comportamiento de aquellos que consumen y destruyen más y más, mientras otros todavía no pueden vivir de acuerdo con su dignidad humana.

Por eso ha llegado la hora de aceptar cierto decrecimiento en algunas partes del mundo aportando recursos para que se pueda crecer sanamente en otras partes.

Decía Benedicto XVI que «es necesario que las sociedades tecnológicamente avanzadas estén dispuestas a favorecer comportamientos caracterizados por la sobriedad, disminuyendo el propio consumo de energía y mejorando las condiciones de su uso.

Para que surjan nuevos modelos de progreso, necesitamos «cambiar el modelo de desarrollo global, lo cual implica reflexionar responsablemente sobre el sentido de la economía y su finalidad, para corregir sus disfunciones y distorsiones.

No basta conciliar, en un término medio, el cuidado de la naturaleza con la renta financiera, o la preservación del ambiente con el progreso.

En este tema los términos medios son sólo una pequeña demora en el derrumbe. Simplemente se trata de redefinir el progreso.

Un desarrollo tecnológico y económico que no deja un mundo mejor y una calidad de vida integralmente superior no puede considerarse progreso.

Por otra parte, muchas veces la calidad real de la vida de las personas disminuye por el deterioro del ambiente, la baja calidad de los mismos productos alimenticios o el agotamiento de algunos recursos en el contexto de un crecimiento de la economía.

En este marco, el discurso del crecimiento sostenible suele convertirse en un recurso diversivo y exculpatorio que absorbe valores del discurso ecologista dentro de la lógica de las finanzas y de la tecnocracia, y la responsabilidad social y ambiental de las empresas suele

reducirse a una serie de acciones de marketing e imagen.

El principio de maximización de la ganancia, que tiende a aislarse de toda otra consideración, es una distorsión conceptual de la economía: si aumenta la producción, interesa poco que se produzca a costa de los recursos futuros o de la salud del ambiente; si la tala de un bosque aumenta la producción, nadie mide en ese cálculo la pérdida que implica desertificar un territorio, dañar la biodiversidad o aumentar la contaminación.

Es decir, las empresas obtienen ganancias calculando y pagando una parte ínfima de los costos. Sólo podría considerarse ético un comportamiento en el cual los costes económicos y sociales que se derivan del uso de los recursos ambientales comunes se reconozcan de manera transparente y sean sufragados totalmente por aquellos que se benefician, y no por otros o por las futuras generaciones.

La racionalidad instrumental, que sólo aporta un análisis estático de la realidad en función de necesidades actuales, está presente tanto cuando quien asigna los recursos es el mercado como cuando lo hace un Estado planificador.

Un cambio en los estilos de vida podría llegar a ejercer una sana presión sobre los que tienen poder político, económico y social.

Es lo que ocurre cuando los movimientos de consumidores logran que dejen de adquirirse ciertos productos y así se vuelven efectivos para modificar el comportamiento de las empresas, forzándolas a

considerar el impacto ambiental y los patrones de producción.

Es un hecho que, cuando los hábitos de la sociedad afectan el rédito de las empresas, estas se ven presionadas a producir de otra manera.

Ello nos recuerda la responsabilidad social de los consumidores. Comprar es siempre un acto moral, y no sólo económico.

Por eso, hoy el tema del deterioro ambiental cuestiona los comportamientos de cada uno de nosotros.

## **RELIGIOSIDAD VS. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Tomando como base el tratado de Corinna Acosta observamos las siguientes connotaciones y comparaciones, que además del conocimiento científico nos hace un llamado a la reflexión.

Si bien no es un texto religioso como daría la impresión, es importante aclarar que sin importar la creencia de los individuos no puede existir la ciencia sin fe, o para otros la ciencia no es cuestión de fe sino de conocimiento.

En diversos países alrededor del mundo las celebraciones católicas de Semana Santa durante el mes de marzo son motivo de vacaciones escolares y asueto laboral.

En México, así como también en Ecuador, miles de estudiantes dejan las aulas durante semanas por motivo del período vacacional, para luego volver a sus actividades cotidianas, principalmente las playas se llenan de turistas y las ciudades casi parecen volverse fantasmas; así que para quienes se quedan, católicos y no católicos, es una buena oportunidad para disfrutar de las calles vacías, los museos, y parques, la arquitectura y la belleza que rara vez miramos entre las prisas del día con día.

Además de poner pausa a la rutina, Semana Santa per se está ligada a la religión.



Aprovechando la ocasión, se hace una reflexión que no tiene que ver con creencias, sino con echar un ojo a La Biblia no como un libro religioso, sino como un documento histórico a través del cual trascienden muchos consejos sobre la vida y la filosofía.

A través de sus letras se pueden hallar valores ancestrales que resuenan en los oídos de generaciones marcando muchos de los principios que rigen la conducta humana.

En este marco, tomando del portal Expok, se ha reunido una serie de frases vinculadas a la responsabilidad social que pueden encontrarse en el libro más impreso, vendido y traducido de todos los tiempos. 12 apóstoles para semana santa, 12 frases a tomar en cuenta. Los negocios responsables sin duda interesantes, y para hacerlas aún más digeribles, las hemos ordenado de acuerdo con los pilares de la RSE.

## **12 pasajes de la Biblia con mucha responsabilidad social**

**Medio ambiente:** Dios tomó al hombre y lo puso en el huerto del Edén para que lo cultivara y lo cuidara. (Génesis 2:15)

**Entorno laboral:** No retengas hasta el día siguiente el salario de tus obreros contratados. (Levítico 19:13)

Si he sido injusto con mis siervos cuando me han presentado sus quejas, ¿cómo podría presentarme a Dios? ¿Qué podré decir cuando me pida cuentas? (Job 31: 13-14)

El que oprime al pobre para acrecentar su riqueza, ciertamente le vendrá pobreza. (Proverbios 22:16)

El obrero es digno de su salario. (Timoteo 5:18)

**Ética y gobierno corporativo:** La fortuna obtenida con fraude disminuye, pero el que la recoge con trabajo la aumenta. (Proverbios 13:11)

Paguen a cada uno lo que le corresponda: si deben impuestos, paguen los impuestos; si deben contribuciones, paguen las contribuciones. (Romanos 13:7)

El que es fiel en lo poco, es fiel también en lo mucho; y el que es injusto en lo poco, también es injusto en lo mucho (Lucas 16:10).

A los justos los guía su integridad; a los falsos los destruye su hipocresía. (Proverbios 11:3)

**Vínculo con la comunidad:** Reparte tu porción con siete, o aun con ocho, porque no sabes qué mal puede sobrevenir. (Eclesiastés 11:2)

Vale más la buena fama que las muchas riquezas, y más que oro y plata, la buena reputación. (Proverbios 22:1)

El que siembra escasamente, escasamente también cosechará; y el que siembra abundantemente, abundantemente también recogerá. (2 Corintios 9:6)

---

## **Acerca de los autores**

---



## MARCO SURATY MOLESTINA

Ingeniero Comercial, Contador Público Autorizado, Magister en Administración de Empresas con Mención en Administración de Instituciones Educativas, Decano, Sub-decano, Coordinación Académico, Director de Área de Contabilidad y Finanzas, jefe y Sub Jefe de Área Departamental, Docente Examinador de Trabajos Para Titulación en Grado y Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Docente delegado para la Formulación del Plan Estratégico Institucional de la Facultad de Ciencias Administrativas con visión 2008 al 2015, Líder – Coordinador para la red del sistema de Administración Estratégica de la Universidad de Guayaquil, Líder de Proceso de Autoevaluación Interna Facultad de Ciencias Administrativas, entre otras, En la actualidad: Docente Titular Principal a tiempo completo de la Universidad de Guayaquil, Conferencista Internacional en Congresos Científicos, Articulista de varias revistas nacionales e internacionales, autor de varios libros académicos, científicos y de investigación.



VICENTE SALAZAR SOLEDISPA

Ingeniero Comercial - Universidad de Guayaquil. Magíster en Administración de Empresas con Mención en Negocios Internacionales de la Universidad de Guayaquil; Catedrático Universitario de Grado y Postgrado de Financiera, Estadística, Proyectos de Inversión. - Universidad de Guayaquil; Docente investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas con publicaciones en revistas de alto impacto, ponente en Congresos Internacionales, Conferencista internacional; Director de Carrera de Ingeniería en Tributación y Finanzas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Docente, Revisor y Director de tesis de Postgrado (MAE) de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil; Empresario bananero, productor y exportador en alianza estratégica con empresas del sector.



ALEX BERMEO PINELA

Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad Santa María, Caracas –Venezuela y Perito Auditor Contable de la Fiscalía y del Consejo Nacional de la Judicatura. Magíster en Administración de Empresas en Mención Negocios Internacionales de la Universidad de Guayaquil-Ecuador.

Ex Catedrático Universitario de la Universidad Alejandro Humboldt Caracas – Venezuela, Año 2004, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; Ex Catedrático Universitario de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Año 2010, Programa académico Ing. Empresas y Negocios; Ex - Catedrático Universitario de la Universidad de Guayaquil, Ecuador Año 2013, 2014, 2015, y 2016, en la Facultad de Ciencias Administrativa en la materia Contabilidad Básica, Intermedia, Finanzas I y Costos; Ex Contador General de la Cámara de Comercio de Industria Británica del Ecuador Año 2006; Auditor de Materiales Corporación Noboa-BANACONT. Año 2008; Actualmente Perito Auditor-Contable Financiero Tributario de la Fiscalía y del Consejo Provincial de la Judicatura y Auditor externo.



## LORENZO GAME INTRIAGO

Diplomado en Docencia Superior a nivel de post grado “Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica Héctor A. Pineda Zaldívar”. República de Cuba. Ingeniero Agrónomo, Universidad Agraria del Ecuador. Abogado de los tribunales y juzgados de la República del Ecuador, Universidad de Guayaquil. Licenciado en Ciencias Sociales y Políticas, Universidad de Guayaquil. Asesor en relación de aspectos políticos, legales y económicos que se toman en cuenta en el Comercio Internacional. Docente de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, desde 1983 hasta la actualidad. Ex docente de la Facultad de Filosofía y ciencias de la Educación, Universidad de Guayaquil, Escuela de comercio Exterior, dictando las cátedras de Legislación Aduanera y Comercio Exterior. Asesor Jurídico de “Maderas Elaboradas”. Agente Afianzado de Aduana (1982). Gerente de comercialización “Plásticos Ultra”. Curso especial sobre Técnicas de Aduanas auspiciado por la O.E.A.



GUIDO POVEDA BURGOS

Ingeniero Comercial, Magister en Administración y Dirección de Empresas, Doctorando en Administración de Empresas, Doctorando en Administración Gerencial, Diplomático Honorífico acreditado en UN, EU, USA, NATO, Auditor mundial de calidad, Diplomado en Gerencia de Aseguramiento de la Calidad, Académico numerario de la Academia Internacional de las Ciencias Sociales, Director de Ingeniería en Comercio Exterior de la Universidad de Guayaquil, Docente Investigador Universidad de Guayaquil en pregrado y post grado, Docente de la Universidad del Pacífico en pregrado y post grado, Conferencista Internacional, Miembro del Comité Científico de la Universidad de Málaga, Staff de la Revista de Universidad Alas Peruanas, Subsecretario Regional de la Secretaría Nacional del Migrante, Responsable del Banco del Migrante, Líder de rendimiento corporativo de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, Jefe de Planificación / Evaluador de Gestión de la Inspectoría General de la Armada, Director de Planificación de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, Auditor/ Coordinador de la Contraloría General del Estado, Asesor de las Superintendencias de los terminales petroleros del Ecuador, Articulista de varias revistas nacionales e internacionales, Autor de varios libros publicados en Ecuador y en el exterior, Formador de juventudes, Dirigente Scout fundador del grupo # 17, Salesiano – Colegio Cristóbal Colón



## **Referencias bibliográficas**

Abreu, J. L., & Badii, M. (2007). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial (Analysis of the corporate social responsibility concept). Mexico: Daena: International Journal of Good Conscience, 2(1), 54-70.

Alea, G. A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. Revista Futuros, 2007(17). Vol. V. Aristimuno,

Alonso, V. (2006). Avances en la discusión sobre la ISO 26000 en América Latina: antecedentes para apoyar el proceso ISO en la Región.

Andía Valencia, W. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. Industrial Data, 18(2).

Antonio, A., & Isea Silva, R. (2011). ISO 26000, Una Guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones. Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, (11), 8.

Argandoña, A., & Isea, R. (2011). ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 11, 1-33.

Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. Contaduría y Administración, 226, 73–91, septiembre-diciembre.

Benard, M., Sanjuan, I. y Ferruz, L. (2012). La gestión de la responsabilidad social por parte de las empresas.

Últimas tendencias. APOSTA, revista de ciencias sociales, (55), 1–19, octubre – noviembre – diciembre.

Bernal-Conesa, J. A., De Nieves-Nieto, C., & Briones-Peñalver, A. J. (2014). Implantación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: el caso de las Fuerzas Armadas Españolas.

Bruselas: Unión Europea. Comisión Europea (1995). Libro verde de la innovación. Bruselas: Comisión Europea. Diciembre.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48.

CEMEFI (2008). Centro Mexicano para la Filantropía [consultado 18 Feb 2015]. Disponible en <http://www.cemefi.org/spanish/content/view/1760/25/>

Comisión Europea (2001). Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

Conferencia del Episcopado Mexicano. Comisión Episcopal para la Pastoral Social, Jesucristo, vida y esperanza de los indígenas y campesinos (14 enero 2008).

Correa, M. E. (2004). Responsabilidad social empresarial: una nueva forma de hacer negocios. *Revista Futuros*, 2(6).

Crane, A., Matten, D. y Moon, J. (2008). *Corporations and citizenship*. Cambridge: Cambridge University Press.

Cuadernos de Administración, 24(13), 261–283.  
Martínez, R., Vera, M. y Vera, J. (2015). Responsabilidad social empresarial en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México.

De la Cuesta, M., Valor, C. y Holgado, F. (2011). Aproximación a la medición del compromiso de las empresas con los derechos humanos: Un análisis de las empresas españolas IBEX 35. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 21(41), 197–207.

De Miguel, M. L. (2011). La responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa: Guía de buenas prácticas. Proyecto Impulsa-RSE pyme financiado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Drucker, Peter F. (1983). *El cambiante mundo del directivo*. Editorial Grijalbo, S.A. Barcelona.

Echaide, J. (2009). Responsabilidad Social Empresaria: un sobrevuelo por la norma ISO 26000. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (20), 137-162.

Fernández, J. M. R. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Ekonomiaz: revista vasca de economía*, (65), 12-49.

Gallardo-Vázquez, D., & Sánchez-Hernández, M. I. (2013). Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*, (38).

García, F. N. (2012). Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica. ESIC editorial.

GRI e ISO 26000: Cómo usar la guía del GRI en combinación con la norma ISO 26000. Global Reporting Initiative [consultado 27 Feb 2015]. Disponible en <https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Document->

Guías para la responsabilidad social en las pymes: efectividad de herramientas de autoevaluación. Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 8(2), 29–54.

Hahn, R. (2012). ISO 26000 and the standardization of strategy management process for sustainability process and corporate social responsibility. Business Strategy and the Environment, 22(7), 442–455.

La Responsabilidad Social Empresarial %28RSE%29 como valor organizacional en la Pequeña y Mediana Industria %28PYME%29

López, A., Contreras, R. y Molina, R. (2011). La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario.

López, A. (2013). Hacia la responsabilidad social empresarial de pequeñas empresas: caso México. Revista Internacional Administración y Finanzas, 6(6), 39–54.

López, G. (2013). La influencia de la responsabilidad social empresarial en la decisión de compra del cliente. Pistas Educativas, (105), 222–243, diciembre.

M., Velásquez de Naime, Y., y Rodríguez-Monroy, C. (2010). La responsabilidad social empresarial (RSE),

como valor organizacional en la pequeña y mediana industria (PYME) [consultado 27 Feb 2015]. Disponible en <http://www.researchgate.net/publication/260338373>

Marco teórico de la responsabilidad social corporativa. En Conraud, E. (Coord) Responsabilidad social en empresas multinacionales en el estado de Guanajuato, Ed. Pearson, pp. 21-52. Organización de las Naciones Unidas. (2014).

Morales, E., López, G. (Coord.) Retos en materia de sustentabilidad y responsabilidad social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos, Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V. Ojeda, J., Chávez, Y, y Álvarez, D. (2015).

Morros, J. y Vidal, I. (2005). Responsabilidad social corporativa. Madrid: FC Editorial.

Objetivos de desarrollo del milenio. Informe 2014. ONU. Nueva York: Naciones Unidas. Organización de las Naciones Unidas (2001).

Ojeda, J., Chávez, Y. (2013). Responsabilidad social sin adjetivos, En Gil, M.,

Pérez, G., & Bedoya, D. A. (2005). Las estrategias de responsabilidad social en la expansión global, nuevo paradigma de la gestión empresarial. Gestión y Ambiente, 8(2).

Pérez, V. H. C., Granda, A. O., & Burgos, G. P. (2017). EFECTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO DEL SIGLO XXI.

Reyno Momberg, M. (2006). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva.

Sabogal Aguilar, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1).

Schwartz, B., & Tilling, K. (2009). 'ISO-lating' corporate social responsibility in the organizational context: a dissenting interpretation of ISO 26000. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(5), 289-299.

Updated-Version.pdf Grosser, K. y Moon, J. (2006). Best practice reporting on gender equality in the UK: Data, drivers and reporting choices. Research paper series. International Centre for Corporate Social Responsibility, 35, 1-54.

Veloz, E. (2008). ISO 26000 y derechos laborales. Fundación Friedrich Ebert, Red Puentes México, Enlace Comunicación y Capacitación. México.



Universidad de Guayaquil

"El mayor día de tu vida y la mía es cuando tomamos  
responsabilidad total de nuestras actitudes. Ese es el día en  
que realmente crecemos".

John C. Maxwell.



VISIÓN GLOBAL CONTEMPORÁNEA DE  
**RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIAL**

Lorenzo Game Intiango  
Marco Suraty Molestina  
Vicente Salazar Soledispa  
Alex Bermio Pínela  
Guido Poveda Burgos

ISBN: 978-9942-30-932-7



9 789942 309327

  
**Five  
Working**  
EDITORIAL

Víctor Emilio Estrada y Contreras  
6038806  
[www.fiveworkingeditorial.com](http://www.fiveworkingeditorial.com)