

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO  
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS SOSTENIBLE Y RESPONSABLE**

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS RESPONSIBLE  
AND SUSTAINABLE BUSINESS STRATEGY

DANIEL ORTA\*  
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA. CARACAS. VENEZUELA  
<https://orcid.org/0000-0002-7126-5239>

Fecha de recepción: 16/02/2023– Fecha de aceptación 15/08/ 2023  
<https://doi.org10.54642/RVAC.2023.2.1.6>

---

\* Licenciado en Trabajo Social, Comunicación Social. T.S.U en Artes; Máster con triple titulación en Responsabilidad Social Corporativa, Ética y Desarrollo Organizacional de la UNESCO; Especialista en RSE (UNIMET); Especialista en Gerencia - Organización de Empresas y Doctorando en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Profesor de la Escuela de Trabajo Social y Postgrado en Ciencias Administrativas (UCV). Director de la Red Profesionales RSE en el Mundo. Email: DanielOrtaRSE@gmail.com



Este artículo y sus anexos se distribuyen por la revista venezolana de Análisis de Coyuntura, bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual

### **Resumen**

En este ensayo se considera la responsabilidad social empresarial (RSE) como una estrategia de negocios, vinculada en su desarrollo a la globalización de la economía mundial. Surge de la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sostenibilidad de la empresa y su entorno; debe ir más allá de los aspectos económicos para involucrarse en el ámbito de la gestión y de la relación de esta con su entorno social y medio ambiental.

En este sentido, la RSE viene siendo la expresión social de la conducta ética de la empresa, en la medida que sus decisiones afectan a sus grupos de interés. Con relación a este nuevo accionar empresarial, surge el presente ensayo que tiene como objetivo general "Comprender y acentuar el carácter estratégico de la RSE para la sostenibilidad de las organizaciones".

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, estrategia de negocios, sostenibilidad, desarrollo sostenible, conducta ética de la empresa.

Código JEL: M14, Q01

### **Abstract**

Corporate Social Responsibility (CSR) is a new business strategy linked in its development to the globalization of the world economy. It arises from the need for business innovation for the competitiveness and sustainability of the company and its environment. This must go beyond economic aspects to become involved in the field of management and its relationship with its social and environmental surroundings.

In this sense, CSR is the social expression of the company's ethical conduct, insofar as its decisions affect its stakeholders. In relation to this new business action, this article arises with the general objective of "Understanding and accentuating the strategic nature of CSR for the sustainability of organizations".

**Keywords:** corporate social responsibility, business strategy, sustainability, sustainable development, ethical conduct of the company.

## A MODO DE INTRODUCCIÓN

La economía mundial ha estado caracterizada por sus constantes cambios y competitividad, donde las empresas desempeñan un rol significativo; estas no se circunscriben solo al ámbito económico, al nacer y prosperar en la sociedad, asumen un papel determinante como generadoras de riqueza que deben dar respuestas a las necesidades de los actores de sus áreas de influencia. Ello demanda a la gerencia, estar atenta respecto a sus estrategias y nuevas formas de hacer negocios.

Uno de los retos que se le presenta hoy al mundo empresarial es guiar sus acciones con sustentabilidad, ética y responsabilidad; para ser competentes, deben valerse de estos principios y es aquí donde cumple un papel estratégico la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La misma no tiene una conceptualización única, sin embargo, se puede entender, según el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2001, citado por Méndez (2004) como, “un compromiso continuo de actuar éticamente y de contribuir al crecimiento económico, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y de sus familias, como de la comunidad local y de la sociedad general” (p.175).

Es necesario enfatizar que la industrialización, globalización y liberalismo económico en las últimas décadas del siglo XX, han propagado en mayor medida la RSE. La creación y expansión de grandes empresas, genera mayores niveles de competitividad. En este sentido, refiere Guédez (2006) que, “la competitividad debe ser asumida como la capacidad para reaccionar adecuadamente ante los riesgos y oportunidades del entorno” (p.45).

La RSE es un factor clave en la sostenibilidad de cualquier organización, la cual debe atraer a sus grupos de interés con argumentos diferenciadores y la actitud responsable es, quizá, el más importante de estos argumentos. La implementación de prácticas de RSE y relacionamiento con los grupos de interés, se está extendiendo gradualmente en las empresas como resultado de las demandas de su entorno. Reyno (2006) señala que, “la gestión de la RSE no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo, sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas” (p. 15).

Sobre la base de estas premisas, el objetivo general de este ensayo es *comprender y acentuar* el carácter estratégico de la RSE para la sostenibilidad de las organizaciones, por lo que se requiere:

- Describir las bases teóricas de la RSE como una estrategia de negocios sostenible y responsable.
- Identificar los enfoques estratégicos y dimensiones de la RSE.
- Conocer la importancia e implementación del mapa de oportunidades de RSE como una herramienta de competitividad organizacional.

## **UNA APROXIMACIÓN A LA NOCIÓN DE RSE**

Es importante precisar la RSE desde un punto de vista estratégico, como marco de gestión y referencia que debe ser transversal en las organizaciones para generar valor a sus grupos de interés, y con ello ser sustentablemente competitivas. Con relación a esto Guédez (2008), alude al concepto que asume la Red Forum Empresa:

Entendemos el concepto de RSE como un modelo de gestión. No es filantropía, es la gestión de una empresa que considera sus temas económicos, sociales y ambientales. Busca el mismo fin de las empresas: generar riqueza y ser rentables. La diferencia es que hoy día esa riqueza no puede ser generada a costa de cualquier cosa. (p.99).

Esta conceptualización, tiene elementos que describen, en esencia, lo que debe considerarse al determinar la responsabilidad social de una empresa y sus alcances. Al partir de esta generalidad, es significativo destacar lo que refiere el mismo autor (2006), "la RSE es una idea de plena secuencia de conformación que todavía se encuentra en busca de su historia" (p.70); para comprenderla, debemos centrarnos en los factores de su surgimiento, la evolución del concepto hasta nuestros días y la relación trisectorial economía-sociedad-empresa.

## **FACTORES DE SURGIMIENTO DE LA RSE**

El surgimiento de la RSE nace tal y como expresa Lozano (1999), del debate sobre la consolidación del paso del individuo a la empresa como objeto de reflexión ética. Este paso se da bajo la perspectiva de pensar cuál es el lugar social de la empresa, cuál es su aporte a la sociedad; la empresa como sujeto moral.

Parafraseando a Guédez (2006), los orígenes de la RSE reportan a lo que se puede denominar su basamento "la ética", pilar fundamental de la misma. En este sentido, la RSE viene siendo la expresión social de la conducta ética de la empresa, en la medida que sus decisiones afectan a sus grupos de interés.

El incremento de la conciencia social y por ende, la creciente crítica social sobre lo que tiene que hacer y sobre lo que no tiene que hacer la empresa, da lugar a una forma de respuesta con el fin de lograr que esta pueda sintonizarse con las exigencias de la realidad que la rodea. Araque y Montero (2006) destacan una serie de factores que pueden considerarse como los desencadenantes para el surgimiento de la RSE, entre estos se pueden citar los siguientes:

1. El desfase entre las expectativas sociales de la actuación de la empresa con su actuación real.
2. El papel de los medios de comunicación, los cuales han colaborado en la creación de una matriz de opinión adversa a la empresa, en muchos casos en la creación de mayor conciencia social y de un estado de críticas a la empresa.

3. La aparición de los movimientos pro derechos ciudadanos, ya sean trabajadores consumidores o miembros de una comunidad.
4. La creciente actitud de víctima de los ciudadanos, que se perciben como víctimas de las malas actitudes de la empresa.

## EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE

El autor Guédez (2006) refiere que un concepto puede admitir historia, y en la medida que pasa el tiempo, se va nutriendo y esclareciendo con cada una de sus aplicaciones. En el caso específico del concepto de RSE, se evidenció la preocupación de entender el papel de la empresa ante la sociedad desde inicios del siglo XIX, con lo que se conocía como *caridad o filantropía de los propietarios*. Se trataba de acciones filantrópicas o de caridad que ponían en práctica las empresas para ayudar a los grupos más desfavorecidos, sin un carácter técnico o científico que permitiera medir el retorno de la inversión social –lo que hoy se conoce como estándares y metodología de la RSE–.

A finales de ese siglo, principios del siglo XX y como resultado de las presiones sociales originadas en las crisis económicas, las empresas asumieron una actitud paternalista, según la cual, las organizaciones además de generar beneficios para sus propietarios, también debían ser administradoras de recursos sociales. Las nuevas doctrinas de responsabilidad según Araque y Montero (2006) nacieron más por el temor de nuevas regulaciones estatales que por una sincera convicción de contribución a la mejora social.

A partir de la década de los cuarenta y cincuenta, se produjo la primera oleada conceptual que, planteaba la interrelación empresa-sociedad y cuestionaba que las empresas no tomaran en cuenta las implicaciones sociales de su actividad. Asimismo, “surgió el desarrollo de una nueva clase profesional que tenía como objetivo conducir las acciones de las empresas de manera que satisficieran las necesidades del contexto” (Araque y Montero, 2006, pp. 25-27).

En los años sesenta, sintetizando lo expresado por Cortina (2008), se desarrolló un consenso de los círculos económicos y empresariales sobre la “no reducción” de la empresa a su función económica, la atención de todos los grupos incluidos en la actividad empresarial y la implicación de la empresa en la solución de los problemas sociales. Por su parte, en esta década se dio lugar a la intensificación de las posturas enfrentadas acerca de esta terminología social.

La década de los setenta y ochenta se caracterizó por la búsqueda de un perfeccionamiento conceptual y la expansión de la investigación práctica frente a la teórica; aparecieron temas como el de la responsividad social que “viene a ser una respuesta social y una fase más evolucionada de la respuesta de una empresa a las expectativas sociales” (Araque & Montero, 2006, p.94).

En los años setenta, apareció la teoría más radical sobre RSE propuesta por Friedman (1970) citado por Lozano (1999). Según él, la responsabilidad social de la empresa no es otra que aumentar sus beneficios, usar los recursos y realizar actividades para aumentar los ingresos siempre que cumpla con las reglas del juego. Esta teoría parte de la hipótesis que la empresa no es la responsable de solucionar los problemas sociales, cuestión en la que difiere el autor de esta investigación, dado que la empresa es una organización humana, con un contexto que la rodea, y sus objetivos son inseparables a esa condición.

Finalmente, en la década de los noventa y el nuevo milenio, se registraron menos conceptos y más avances en nuevos temas de interés como el *Business Ethics*, la teoría de los *Stakeholders*, y la teoría de la Creación de Valor Compartido de Porter y Kramer.

La evolución del concepto de RSE en los últimos tres siglos, se diferencia, por cuanto en las últimas décadas, estas aproximaciones conceptuales se han convertido en estudios formales de tipo científico que, quieren dar respuesta a las relaciones sociales que se generan entre los actores principales: economía, sociedad y empresa. Anteriormente eran respuestas reactivas a situaciones o presiones del entorno, ahora transitamos hacia la RSE proactiva.

## PRINCIPIOS DE LA RSE

Cuando se aborda y ejerce la responsabilidad social, el objetivo primordial para una organización es maximizar su contribución al desarrollo sostenible. Si bien no existe una lista definitiva de principios para la RSE, dentro de este objetivo se plantea que las organizaciones deberían respetar los siete principios que se describen a continuación, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE, (2016):

1. *Rendición de cuentas*: una empresa debe rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente.
2. *Transparencia*: una empresa debe ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.
3. *Comportamiento ético*: el comportamiento de una empresa debe basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad. Estos valores implican la preocupación por las personas, animales y medio ambiente, y el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones con relación a los intereses de los grupos de interés.
4. *Respeto a los intereses de las partes interesadas*: una empresa debe respetar, considerar y responder a los intereses de sus grupos de interés.
5. *Respeto al principio de legalidad*: el respeto al principio de legalidad es obligatorio. En el contexto de la RSE, implica que una organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables.

6. *Respeto a la normativa internacional de comportamiento*: una empresa debe respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acata el principio de respeto al principio de legalidad.

7. *Respeto a los derechos humanos*: las empresas deben respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad.

### ENFOQUES CLÁSICOS DE LA RSE

Existen diversos enfoques que fundamentan la noción de la RSE. (Ver tabla 1).

Tabla 1: Comprensión de los enfoques clásicos de la RSE

Autor: Enfoque	Comprensión del enfoque
<p><b>Carroll referida por Lozano (2009); Márquez, Reficco y Berger, (2010): <i>Negocios sociales, inclusión, y responsividad social de la empresa</i></b></p>	<p>Este enfoque concibe la RSE como un proceso, dada la dificultad de alcanzar un consenso sobre cuáles deberían ser sus impactos y manifestaciones. Considera que la definición de RSE que tenga en cuenta completamente la totalidad de obligaciones que la empresa tiene hacia la sociedad, ha de expresar las cuatro categorías –no excluyentes entre sí– (económica, legal, ética y discrecional).</p> <p>El concepto de <i>responsividad</i>, permite anticipar, responder y gestionar las cuestiones y problemas que surjan ante las diversas exigencias y expectativas de los grupos de interés. Ser responsivo implica la capacidad de iniciativa, no simplemente una respuesta pasiva, se trata de –proactividad y creatividad– para hacer frente a las amenazas del entorno.</p>
<p><b>Vargas, Mireya (2011): <i>Contrato social entre empresa y sociedad</i></b></p>	<p>La autora habla de un nuevo contrato social entre empresa y sociedad, según el cual se le exige a ésta rendir cuentas, adelantarse a sus expectativas de información y comunicación, conocer sobre los progresos en lo humano y lo social. Es un contrato implícito y explícito entre la empresa y la sociedad en la que ella, hace vida económica.</p> <p>Para las empresas, la sostenibilidad representa un reto que obliga a actuar de manera rápida, consciente y efectiva, pues la posibilidad de afectar las oportunidades y libertades que contribuyen al bienestar y el florecimiento de la vida de generaciones actuales y futuras no es ya una simple hipótesis, sino un hecho. Esta realidad, reclama de la empresa una acción responsable y una inversión social que muestre resultados efectivos en las esferas: ambiental, social y económica.</p>

Autor: Enfoque	Comprensión del enfoque
<p><b>Guédez, Víctor (2006; 2008):</b> <i>Ética empresarial, bienestar, capital social, sostenibilidad y humanización</i></p>	<p>Refiere que la mejor manera de aceptar el desafío de comprender la vocación histórica de la RSE es plantearnos su fundamentación u origen epistemológico, lo cual obliga a cubrir y entender los siguientes aspectos:</p> <p>El porqué de la RSE, como las causas o motivos que se relaciona con las ideas de retribuir. El para qué de la RSE, es decir cuál es su propósito. El porqué del porqué de la RSE, responde al origen de ésta y tiene que ver con la ética, así como la ética tiene que ver con el efecto de las decisiones en los otros.</p> <p>La ética según este autor, sirve para avanzar, crecer, elevarnos, mantener la secuencia, para no dejar de ser cada vez mejores. En este sentido, una empresa que mantenga un excelente Gobierno Corporativo y en efecto un capital humano comprometido y éticamente responsable, será más competitiva.</p> <p>Es importante mencionar que, la ética empresarial se pregona desde los líderes que la administran, éstos son los responsables de su instauración en la filosofía de gestión y práctica en sí misma. Son quienes deben emanar el sentimiento y la pasión de vivirse éticamente responsables, resaltando que, lo importante no es lo normativo ni lo indicativo, sino cómo se vive.</p> <p>Sobre la base del argumento de Guédez, las empresas deben trabajar en función del bien común, el respeto por los DDHH, ambientales y del entorno, la promoción de la educación integral, la paz, y la reconstrucción de un país con el suficiente capital social para hacer frente a las amenazas del entorno y así, generar bienestar en la sociedad.</p>
<p><b>Lozano (2009):</b> <i>Empresa ciudadana, responsable y sostenible. Ciudadanía corporativa</i></p>	<p>Para este autor, la Empresa Responsable y Sostenible es un término más completo a la hora de hablar de RSE, acuña los siguientes términos: empresa (como actor económico y social), responsable (relaciones, valores, articulaciones y responsabilidad ante sus consecuencias), y sostenible (social, ambiental y económicamente responsable).</p> <p>De igual manera, el autor propone la expresión “empresa ciudadana”, es una ciudadanía entendida como contribución a la comunidad. Así pues, no se trata que las empresas sustituyan a los gobiernos, sino que contribuyan a la gobernanza social y ahí es donde se habla de empresa ciudadana. La RSE es vista como gestión (hacer posible desde una aproximación estratégica) de las relaciones de la empresa con todos sus grupos de interés, teniendo en cuenta todas las dimensiones de dichas relaciones, se refiere a una visión de la RSE desde la perspectiva de la gobernanza social.</p>
<p><b>Kramer &amp; Porter (2006):</b> <i>Valor compartido</i></p>	<p>Estos autores plantean el término “Valor Compartido”, según este enfoque, las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social, no debe estar en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. Para un reconocimiento pleno se requiere que los líderes y ejecutivos desarrollen nuevas habilidades y conocimientos, con una mirada mucho más profunda de las necesidades de la sociedad, una mejor comprensión de las verdaderas bases de la productividad de la empresa y la capacidad de colaborar con su entorno.</p>



Autor: Enfoque	Comprensión del enfoque
	<p>El concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados. También reconoce que los males o las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para las empresas, como energía o materias primas despilfarradas, accidentes costosos y la necesidad de capacitación paliativa que compense las insuficiencias en educación. El abordar los daños y limitaciones de la sociedad no eleva necesariamente los costos para las empresas, porque pueden innovar mediante el uso de tecnologías, métodos operacionales y enfoques de gestión novedosos, con lo que, como resultado, elevarían su productividad y expandirían sus mercados.</p>

**Fuente:** elaboración propia (2022), a partir de los mencionados autores.

Por otra parte, tal como se ha mencionado anteriormente, la RSE debe contemplar la dimensión interna y externa de una organización, así como los grupos de interés, en consecuencia, es uno de sus fundamentos y se precisa referir, a continuación, la teoría dispuesta para ello.

**DIMENSIONES DE LA RSE (INTERNA Y EXTERNA)**

Una empresa socialmente responsable debe practicar una conducta coherente entre ambas dimensiones (interna y externa), la primera está comprendida por beneficios principalmente a los colaboradores, su bienestar y seguridad. La segunda “hacia afuera”, reconocer todos los grupos de interés que forman parte de su existencia.

Curto (2012) identifica cuatro dimensiones en las que se sustentan las políticas de RSE Interna:

Figura 1: Dimensiones de la responsabilidad social empresarial interna



Fuente: elaboración propia, 2022, a partir de Curto (2012).

1. *Dimensión organizativa:* refiere que las empresas deben tener políticas que le permitan estar capacitadas internamente para adaptarse y gestionar el impacto sobre sus trabajadores y validar continuamente el diálogo social en las relaciones laborales.
2. *Dimensión de las relaciones:* favorece la participación y compromiso activo de los colaboradores, para eliminar los riesgos laborales y lograr el bienestar, a través de su colaboración en los beneficios y el capital de la empresa, así como también en las actividades de voluntariado social-ambiental.
3. *Dimensión de las personas:* las empresas deben trabajar internamente en dos ámbitos clave; las políticas de formación y aprendizaje y las políticas de igualdad, no discriminación e integración de las personas con discapacidad.
4. *Dimensión ambiental:* donde tiene más capacidad de actuación la empresa es el ámbito de la conciliación de la vida familiar y laboral.

En este orden de ideas, Sánchez (2010), afirma que la dimensión interna de la RSE:

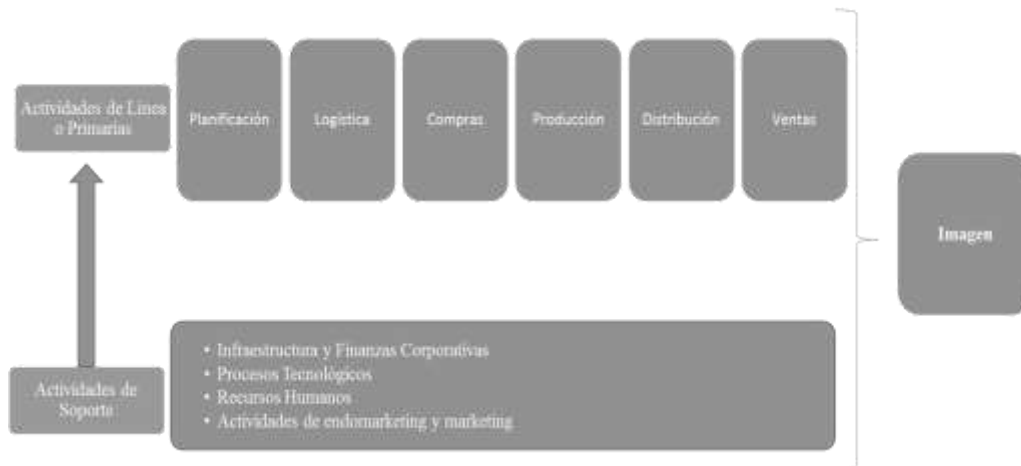
Incluye fundamentalmente a los trabajadores y sus familias; los trabajadores constituyen el recurso fundamental de la gestión empresarial y hacia ellos es necesario dirigir iniciativas concertadas y acordadas que impacten positivamente, tanto las condiciones en las cuales realizan su trabajo, como su calidad de vida integral y la de sus familias. Estas iniciativas suponen el conocimiento previo de cuáles son las áreas de mayor incidencia en el mejoramiento de su calidad de vida, y el desarrollo de esfuerzos sostenidos para superar un enfoque meramente filantrópico o de cumplimiento del marco regulatorio, siempre en una relación de corresponsabilidad y mutuo compromiso (p. 261).

Por otra parte, con relación a la dimensión externa de la RSE, sostiene Hernández y Navarro (2003):

Desde la perspectiva de la dimensión externa de las empresas, la RSE se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de a los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente (p. 4).

En este sentido, hay que identificar todos los grupos de interés y canalizar las acciones hacia toda la cadena de valor; esta última es un modelo desarrollado por Michael Porter y representa el conjunto de actividades llevadas a cabo por una empresa que van desde la investigación y desarrollo al servicio de posventa. Según Porter y Kramer (2006) la Cadena de Valor comprende actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, ventas y servicio posventa) y actividades de apoyo (adquisición de insumos, investigación y desarrollo para la mejora del producto y/o proceso de producción, gestión de RRHH y la infraestructura de la empresa que está compuesta por la gestión general, finanzas y contabilidad, planificación, etc. (Ver figura 2).

Figura 2: Estructura de la cadena de valor



Fuente: elaboración propia, 2022, a partir de Kramer y Porter (2006).

La RSE impulsa a las empresas a reconocer los impactos que se producen a través de sus operaciones y cómo éstos afectan a todos los que forman parte de la cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final. Vives (2011), sostiene que “si bien la responsabilidad de la empresa de ser responsable recae en los individuos que la conforman, el colectivo es responsable de su implementación” (p.48). Es la participación activa de todos los integrantes de la cadena de valor lo que fortalece las iniciativas de Responsabilidad Social en la empresa.

### TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS* (GRUPOS DE INTERÉS)

El concepto de *stakeholder* lo acuñó R. Edward Freeman en el año 1963 en un memorando interno del Instituto de Investigación de Stanford, quien visualiza en un sentido amplio a los grupos participantes como “grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir”, y en una acepción restringida, “como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”. (Perdiguero, 2003, p.54).

Una empresa no solo es responsable ante sus accionistas y propietarios, sino también ante sus colaboradores, consumidores, proveedores y el conjunto de los grupos e individuos que son necesarios o que pueden influir en el desarrollo de sus objetivos. (Perdiguero, ob. Cit., p. 160). En este orden de ideas, Carroll, citado por Barrera (1999), se refiere a los *stakeholders* como:

Las personas que tienen algún tipo de interés o se ven afectadas por las operaciones de la organización y, por ende, deben ser tenidas en cuenta en

el proceso de toma de decisiones, o en lo posible estar involucradas en éste. (p.14).

Es preciso acotar que, aunque el término más utilizado sea el de *stakeholder*, también se utilizan otros como: grupos de interés, participantes, partes interesadas, agentes, públicos de interés. Lo interesante de este nuevo enfoque en los *stakeholders* es que aparecen en escena nuevos públicos que, modifican las estrategias empresariales, ya que se crea la necesidad de entrar en contacto con todos los posibles grupos de interés de la organización. Estas nuevas partes interesadas serán tan heterogéneas que la empresa deberá multiplicar esfuerzos para cumplir sus responsabilidades, además de crear nuevos modelos de gestión y administración que le permitan mejorar su mutua relación, Lozano (2008).

El enfoque de los *stakeholders* se basa en la premisa de que la empresa es una institución compleja que tiene obligaciones legítimas hacia sus propietarios y accionistas, pero también con responsabilidades innegables hacia el conjunto de individuos y grupos involucrados y/o afectados por sus actividades y decisiones. Este enfoque prevé la necesidad de respetar los intereses de todos los involucrados, logrando un equilibrio en los resultados ya que logra conciliar las presiones de todos los grupos de interés que impactan a la organización o que son impactados por ella, tal como menciona Pagani-Tousignant (2012).

La forma de clasificar a los *stakeholders* puede ser muy variada, dependiendo no solo del enfoque del investigador, sino también de situaciones prácticas como el tamaño y tipo de organización, sector al que pertenece, amplitud de la cadena de valor, circunstancias de los mercados, del contexto, de los productos, entre otros.

El modelo de clasificación de *stakeholders* más conocido, está planteado por Mitchell (1997). Es un diagrama en el cual se relacionan las variables poder, legitimidad y urgencia. La variable *poder*, significa la capacidad del *stakeholder* de influenciar a la organización. La variable *legitimidad* se refiere a la relación y a las acciones del *stakeholder* con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia, y la *urgencia* remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

Según el autor, la combinación de estos tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de *stakeholders*: latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos según Mitchell (1997), citado por Plan de Empleo del Ayuntamiento de Cádiz. (2016). Ver figura 3.

Figura 3: Mapeo/matriz de stakeholders de Mitchell



Fuente: Mitchell (1997).

## BENEFICIOS DE LA RSE

Beneficios tales como la competitividad, diferenciación, posicionamiento y la licencia social para operar, vienen en respuesta a la concepción de negocio que va más allá de lo estrictamente económico y los recursos destinados al desarrollo de actividades referidas a los procesos productivos y de comercialización, por lo que más allá de gasto para la empresa estos recursos son vistos como inversión, satisfaciendo con los resultados, las expectativas de accionistas y propietarios.

Estos incentivan aún más la acción socialmente responsable en la gestión empresarial, ya que se percibe que la RSE aumenta el atractivo de la empresa en el mercado, siendo un factor clave en un entorno altamente competitivo e influyendo directamente en la sostenibilidad de los negocios. Dichos beneficios se pueden sintetizar, –según la norma ISO 26.000– de la siguiente manera:

1. Impulsa una toma de decisiones más fundamentada con base en una mejor comprensión de las expectativas de la sociedad, las oportunidades asociadas a la responsabilidad social (incluyendo una mejor gestión de los riesgos legales) y los riesgos de no ser socialmente responsable;
2. Mejora las prácticas de gestión de riesgo de la empresa;
3. Aumenta la reputación de la empresa y fomenta una mayor confianza pública; apoyar la licencia social de la empresa para operar;
4. Genera innovación;

5. Mejora la competitividad de la empresa, incluyendo el acceso al financiamiento y la posición de socio preferencial;
6. Mejora la relación de la empresa con sus partes interesadas, exponiendo la misma a nuevas perspectivas y al contacto con una variada gama de partes interesadas;
7. Aumenta la lealtad, el involucramiento, la participación y la moral de los colaboradores, mejorando la salud y seguridad, tanto de sus trabajadores como de sus trabajadoras, e impactando positivamente en la capacidad de una empresa para contratar, motivar y retener a sus talentos;
8. Facilita ahorros asociados al aumento de la productividad y eficiencia de los recursos, la disminución del consumo de energía y agua, la reducción de residuos y la recuperación de subproductos valiosos;
9. Mejora la fiabilidad y equidad de las transacciones, a través de la participación política responsable, la competencia justa y la ausencia de corrupción, y
10. Previene o reduce conflictos con consumidores acerca de productos o servicios.

## **GOBIERNO CORPORATIVO**

Parafraseando a Sosa y Reyna (2010) no existe una definición única de Gobierno Corporativo, pues se trata de un concepto esencialmente amplio, sin embargo, se puede ilustrar como un sistema a través del cual una organización -pública o privada- toma decisiones en cuanto al logro de sus objetivos y generación de valor para los grupos de interés.

El Gobierno Corporativo, como estándar de comportamiento ético, es la columna central y la condición imprescindible de la RSE, el mismo es quien garantiza las buenas prácticas y la gestión social y ambientalmente responsable de una organización con su entorno.

Tomando en cuenta las herramientas para el Gobierno Corporativo establecidas en las “Buenas prácticas de Transparencia España”, se deben considerar los siguientes criterios para garantizar un mejor desempeño de las organizaciones, respecto al triple impacto de sostenibilidad (económico, social y ambiental):

1. Planificación estratégica: diseñar estrategias sostenibles, acciones, objetivos y metas claras, sistemas éticos y corresponsables.
2. Formación efectiva: la educación es una variable fundamental para el desarrollo sostenible, educar a las personas es la base del bienestar y el valor compartido.
3. Información oportuna: se deben crear mecanismos de comunicación veraces, imparciales y oportunos con los distintos grupos de interés que, den cuenta de la gestión realizada y los impactos positivos y a mejorar.

4. Sensibilización y divulgación: dar y ser el ejemplo de transparencia y confiabilidad.
5. Respuestas oportunas: permite la auditoría y retroalimentación de los grupos de interés, para tomar acciones proactivas y pertinentes.
6. Diálogo con sus grupos de interés: con ello se busca conocer las necesidades y expectativas de los mismos, para equilibrarlos a la visión del negocio y planificar las acciones estratégicas de RSE en función del bien común.
7. Apertura: la participación y cooperación de todas las partes interesadas es fundamental, ello permite el empoderamiento de los grupos de interés para satisfacer sus propias necesidades.
8. Trabajo en redes: en equipo se pueden lograr más y mejores cosas, incluso con la competencia, se deben establecer compromisos y acuerdos corresponsables en materia de desarrollo sostenible y capital social, respetando los límites de las partes.
9. Rendición de cuentas claras y transparentes: mantener la transparencia de la gestión es la clave para establecer los límites en sus relaciones con los grupos de interés.
10. Ir más allá: la innovación y la creatividad son imprescindibles. En este aspecto es irrevocable la gobernanza y la anticorrupción como mecanismos que aseguren el efectivo valor compartido y el desarrollo sostenible.

De acuerdo con los fundamentos del buen Gobierno Corporativo, y uno de sus principios, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), “Divulgación de Información y Transparencia”, se debe garantizar la comunicación oportuna y precisa a los grupos de interés, de todos los asuntos relevantes asociados a la empresa, incluyendo la situación financiera, sus resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno. “Revelar los datos contribuye a que el público comprenda mejor la estructura y las actividades de las empresas, sus políticas y resultados con respecto a las normas medioambientales y éticas, y sus relaciones con las comunidades en las que operan” (OCDE, 2016, p. 42).

En ese sentido, las empresas deben difundir la información por canales de comunicación que permitan a todos los grupos de interés acceder sin problema alguno, a los datos y resultados de forma igualitaria, oportuna y eficiente.

Es importante subrayar que “una mejor conducción del Gobierno Corporativo por sí mismo implica que la empresa sea más sólida y competitiva”, (Corporación Andina de Fomento, 2005, p.10). Por ello, es importante tomar en cuenta sus principios y fomentar la práctica de los mismos para garantizar la licencia social para operar de la empresa, el buen relacionamiento con sus grupos de interés y contribuir al desarrollo sostenible.

## **DESARROLLO SOSTENIBLE-SUSTENTABLE**

El desarrollo sostenible o sustentable, sin entrar en dicotomía de términos, según la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987), “es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades” (p. 43).

En este orden de ideas, tal como señala Foladori & Pierri (2005), varios han sido los hitos del desarrollo sostenible, pero, en síntesis, podemos concentrar su auge entre 1972 con la Conferencia de Estocolmo-Suecia y 1987 con el informe de Brundtland.

Sin embargo, la autora señala que, en el marco de la Revolución Industrial y apogeo del modo de producción capitalista en el S.XVIII, los movimientos sociales comenzaron a exigir mejoras sanitarias, dejando de esta manera un enfoque ecológico sanitario que precede al actual objetivo del desarrollo sostenible.

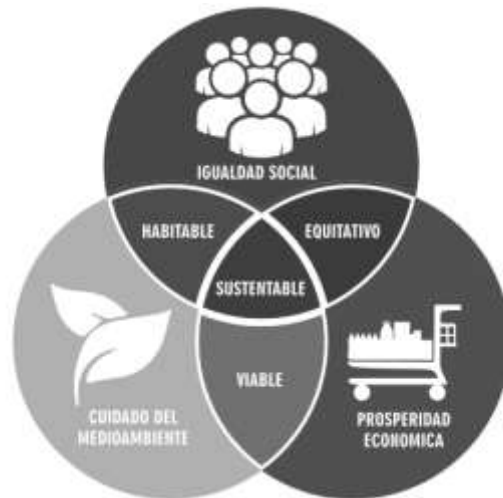
En este orden de ideas, en el S.XIX, el concepto de lo que hoy conocemos como bioética impulsó este tema, también el ambientalismo moderado entre 1993 y 1995 y la corriente crítica humanista de 1970 (ecología social con movimientos socialistas). Esta última corriente, aportó el concepto de ecodesarrollo que no tuvo éxito por el poco soporte teórico y su afán de reducir las escalas de producción. El modelo Barilache – dentro de esta corriente– sostuvo una alternativa más crítica en cuanto al uso y manejo de los medios de producción.

Para el año 1972, con la Conferencia de Estocolmo, se institucionaliza y legitima el tema del desarrollo sostenible, con el papel de las diferentes organizaciones sociales y el Programa de Naciones Unidas por el Medio Ambiente; en el marco de la misma, se establece el 5 de junio como “Día Mundial del Medio Humano”. La ONU desde este momento es uno de los principales difusores del Desarrollo Sostenible.

Más adelante en 1987, con el informe de Brundtland –hito fundamental del desarrollo sostenible– con su visión de que el medio ambiente y el desarrollo no podían estar desligados, se cambia la idea tradicional; contrapone los movimientos crítico-humanistas alegando que, el crecimiento económico puede disminuir la pobreza y esta a su vez, los problemas ambientales. En nuestros días, este último hito, es uno de los más rescatados –a criterio del autor de esta investigación– dado que fortalece la idea del triple impacto sostenible (beneficios sociales, económicos y ambientales).



Figura 4: Variables del triple impacto de sostenibilidad (social, económica y medioambiental)



Fuente: Supermayorista VITAL (SF).

En este punto, y sobre la base de la historia del desarrollo sostenible, es importante destacar que este concepto es imperantemente interdisciplinario, debe ser estudiado desde varios enfoques científicos, sociales e incluso culturales. No puede verse el cuidado ambiental desde el sesgo ecocentrista de biólogos y ecólogos porque se limita el crecimiento económico y social. Este es un argumento para pensar en la interdisciplinariedad cuando se habla e investiga sobre desarrollo sostenible. Al respecto señala Foladori (2005), “la principal característica del desarrollo sostenible, es su carácter interdisciplinario, derivado de la necesidad de estudiar la relación entre el ambiente y el sistema económico-social” (p.189).

### CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Uno de los principales roles de las empresas –según el criterio del autor– es contener y revertir los problemas sociales, ambientales y económicos. El desarrollo sostenible exige que exista crecimiento económico aunado a la promoción de la participación ciudadana en la toma de decisiones. De acuerdo con Vives (2019):

Las empresas pueden y deben contribuir a ello, no solo porque sus actividades tienen impactos tangibles sobre el desarrollo sostenible, sino además porque les conviene operar en una sociedad más desarrollada, sana, educada, etc., que mejore la demanda de sus productos, sino además porque tienen una obligación moral de servir a esa sociedad, de la cual se nutren para sus actividades, a través de la mano de obra educada

y saludable que le proporciona, de los insumos físicos y financieros y en particular de los recursos naturales (agua, aire, energía, etc.) que le permite utilizar, entre otros.

En este sentido, las empresas responsables, deben contribuir con sus grupos de interés y el entorno en donde operan, desde la visión interdisciplinaria –económica, social y ambiental–. En sí misma, las empresas son un ente económico, y en la medida que estas crezcan responsablemente, benefician a la sociedad reduciendo el efecto de la pobreza, y esto a su vez favorece al ambiente; en ello radica, la visión del valor compartido que explica Michael Porter.

En síntesis, las empresas contribuyen al desarrollo sostenible con: su transparencia, innovación, capacidad emprendedora, fabricación y distribución de productos/servicios compatibles con el medioambiente, su preservación y, además, la optimización de la calidad de vida de la población.

## **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA ONU**

Los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015), durante la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, discutieron y aprobaron la Agenda 2030, que incluye 17 objetivos, denominados “Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”, de los cuales se trazaron 169 metas a cumplir en el año 2030, para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático.

Estos ODS, pueden apreciarse en la figura 5. Cada uno de estos objetivos tiene un conjunto de indicadores que permiten medir los esfuerzos y variables, los mismos son contruidos de acuerdo a la realidad de cada región. En este orden de ideas, los ODS son una especie de mapa que permite a las empresas visualizar y medir si sus acciones responsables aportan valor a la sociedad, y en consecuencia fortalecer su reputación y las relaciones con sus grupos de interés.

Las empresas como impulsoras del crecimiento económico son aliadas importantes de los ODS, puesto que el desarrollo sostenible exige un crecimiento económico que genere desarrollo humano. Al contribuir con los ODS y organizaciones mundiales (como la ONU), garantizan un piso sobre el cual descansa el éxito y la competitividad de las mismas, pues en un entorno más estable, un capital humano-laboral competente y consumidores prósperos, aumentan la probabilidad de obtener mayores beneficios; asimismo, le facilitan un mayor control de costos y le permiten aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Figura 5: Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Organización de las Naciones Unidas (2015).

## LA RSE COMO ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD

El desafío de las empresas, está en hacer de la competitividad una ventaja sostenible y ello solo es posible, si le incorporamos al concepto una visión responsable. El papel de la competitividad, es vista como la eficacia que demuestra una empresa para mantener su posicionamiento en el mercado, pasa a ser un elemento de interés a desarrollar en las acciones de responsabilidad social, para que estas sean vistas como oportunidades sociales que influyen en la productividad y desarrollo de la empresa.

Es ahí donde entra el concepto de competitividad responsable, el cual añade una nueva dimensión y fuente de riqueza a la competitividad al integrar conceptos de responsabilidad social que no benefician únicamente a la empresa, sino también a la sociedad, tales como, mayor conciencia ambiental, equidad, igualdad entre los géneros, DDHH y laborales en las condiciones para los colaboradores, entre otras variables que condicionan la sostenibilidad de la empresa en la sociedad.

La competitividad responsable representa la clave para hacer del crecimiento y consolidación de las empresas la base del bienestar colectivo, a partir del capital humano que integra estas organizaciones. Implica comprender que la rentabilidad no solo es medida en términos económicos. En este sentido, la figura 6, muestra la focalización de cuatro áreas de interés que Kramer y Porter (2006), identifican del contexto competitivo; entendiéndolo que esas características pueden ser aprovechadas por la organización para seleccionar aquellas oportunidades del negocio, y a su vez generen mayor beneficio a la empresa y a la comunidad.

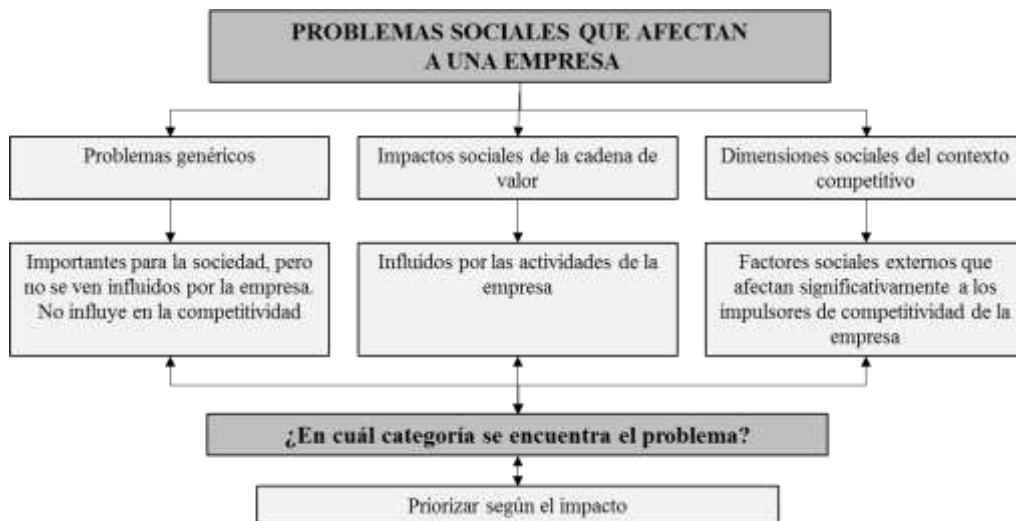
Figura 6: Contexto competitivo influyente en la productividad y desarrollo.



Fuente: Porter y Kramer (2006).

En esa selección de oportunidades, además de beneficiar la competitividad de la empresa, se deben producir beneficios comunitarios que la sustenten, es importante que, al momento de seleccionar la problemática a abordar en la ejecución de prácticas sociales dirigidas al bien común, se responda la interrogante identificada en la figura 7, en función a la creación del Valor Compartido.

Figura 7: Interrogantes sobre los problemas sociales que convergen con el negocio



Fuente: Porter y Kramer (2006).

Por su parte y en este orden de ideas, a continuación, se desarrolla la conceptualización y lineamientos para diseñar el mapa de oportunidades de RSE, sobre la base de las estrategias de competitividad.

### MAPA DE OPORTUNIDADES DE RSE

El mapa de oportunidades, se puede denominar como una herramienta eficaz utilizada para organizar las estrategias y actividades de RSE, basadas en el análisis de las relaciones de la empresa y sus grupos de interés. Su objetivo es detectar necesidades reales y convertirlas en oportunidades de mejora. Por su parte, Kramer y Porter (2006), lo definen como:

Una herramienta para analizar la interdependencia entre una empresa y la sociedad, con lo cual se analiza la posición competitiva y se desarrollan estrategias. De esta forma, la empresa puede enfocar sus actividades específicas en Responsabilidad Social Corporativa para obtener un mejor resultado, en vez de actuar a partir de impulsos bien intencionados o de reaccionar a presiones externas, la organización puede fijar una agenda positiva de RSC que produzca máximo beneficio social, así como ganancias para la empresa. (p.50).

Dentro de los problemas sociales que pueden afectar a una empresa, Kramer y Porter (2006), dividen tres categorías: problemas sociales genéricos, impactos sociales en la cadena de valor y dimensiones sociales en el contexto competitivo, tal como se señaló en el punto anterior.

Figura 8: Priorizando los problemas sociales

PRIORIZANDO LOS PROBLEMAS SOCIALES		
<b>Problemas genéricos</b>	<b>Impactos sociales de la cadena de valor</b>	<b>Dimensiones sociales del contexto competitivo</b>
Problemas sociales que no son afectados significativamente por las operaciones de una empresa ni afectan materialmente su competitividad a largo plazo.	Problemas sociales que son afectados significativamente por las actividades de una empresa en el curso habitual de sus negocios.	Problemas sociales en el entorno externo que afectan significativamente los impulsores subyacentes de la competitividad de una empresa en los lugares donde opera.

Fuente: Porter y Kramer (2006).

En palabras de Kramer y Porter (2006), las empresas no pueden limitarse a acciones filantrópicas dado que esto no les permite responder efectivamente a las necesidades sociales. Es preciso redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y existencia, mientras se crea valor económico, social y ambiental.

Tal como se mencionó en el desarrollo histórico de la RSE, durante años las empresas se han ido involucrando en actividades que muestran el apoyo que dan a situaciones

difíciles de su entorno, pero más que filantropía, la RSE integra los negocios con la sociedad, para crear valor compartido. Uno de los métodos más efectivos para crearlo, es a través de un mapa de oportunidades.

Con esta herramienta, los directivos pueden tomar mejores decisiones, priorizar en una ruta de abordaje las necesidades en las que puede accionar, trazando una trayectoria que permita su crecimiento. Bajo el criterio de Kramer y Porter, se afirma que el mapa de oportunidades debe estar en consonancia con la filosofía de gestión de la empresa, en sintonía con los objetivos estratégicos, lo que es garantía de una ventaja competitiva, ya que se define una línea de acción con los esfuerzos alineados en un mismo fin.

Según el planteamiento de Kramer y Porter (2006), los mapas de oportunidades deben cumplir los siguientes lineamientos:

Para el diseño:

- A. Todos los objetivos de la empresa deben ser muy claros y aportar puntos concretos para que todos puedan entenderlos.
- B. Deben ser objetivos y flexibles de tal forma que si pasa algo inesperado se pueda reajustar.
- C. Se deben ir evaluando cada cierto tiempo para comprobar que se progresa en los objetivos.
- D. Se debe hablar con todas las personas relacionadas con esos puntos para poder lograr transmitir la idea y motivar a su vez a los colaboradores.
- E. Todos los puntos deben coincidir con la misión y valores que la empresa representa.
- F. Para todos los miembros de la empresa, los objetivos deben ser alcanzables.

Para la implementación:

Es necesario tener en cuenta tres valores que impulsarán el cumplimiento de las acciones planteadas:

- A. La responsabilidad: esto quiere decir que todos los puntos de cada área de trabajo saben perfectamente qué deben hacer y cómo manejar cualquier tipo de problema.
- B. Los recursos: definir los materiales y los recursos que se van a usar para llevar a cabo cada acción.
- C. La colaboración entre las áreas: requiere que todas las partes de la empresa se mantengan en comunicación constante para que se sepa lo que está haciendo cada uno y conseguir resultados de forma eficaz.

Por último, a los efectos de diseñar, implementar y evaluar el impacto de una política de RSE que sea estratégica, es importante tener en cuenta algunos estándares y referencias internacionales en esta materia.

## ESTÁNDARES Y MARCOS DE REFERENCIA INTERNACIONAL DE LA RSE

### 1. Pacto mundial de la Organización de las Naciones Unidas (1999)

Es una iniciativa internacional que promueve implementar diez principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en las áreas de derechos humanos y empresa, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas (Red Española del Pacto Mundial, 2019). El objetivo del Pacto Global, es promover la RSE y desarrollar valores universales a través de los principios mencionados en la tabla 2.

Tabla 2: Principios del pacto global (1999)

<b>Derechos humanos</b>	<i>Principio 1:</i> las empresas deben apoyar y respetar la protección de los DDHH fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	<i>Principio 2:</i> las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de la vulneración de los DDHH.
<b>Derechos laborales</b>	<i>Principio 3:</i> las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	<i>Principio 4:</i> las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	<i>Principio 5:</i> las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
<b>Medio ambiente</b>	<i>Principio 6:</i> las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
	<i>Principio 7:</i> las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	<i>Principio 8:</i> las empresas deberán fomentar las iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental.
<b>Lucha contra la corrupción</b>	<i>Principio 9:</i> las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
	<i>Principio 10:</i> las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: elaboración propia a partir del Pacto Mundial de la ONU (1999).

2. Norma en materia de responsabilidad social ISO 26000 (2010)

Es una guía de nociones e implementación de RSE que comprende una definición universal de la misma, alega que no es exclusiva solo de las empresas y grandes corporaciones, pues no importa su tamaño. Explica que la responsabilidad va más allá del cumplimiento con las leyes. Hace una diferenciación clara entre responsabilidad social y filantropía. Enfatiza que las organizaciones tienen una responsabilidad social con su entorno y sus partes interesadas, entre otros elementos.

3. *SDG Compass*: la guía para la acción empresarial en los ODS

Este estándar internacional es una herramienta que orienta a las empresas para identificar los Objetivos de Desarrollo Sostenible prioritarios según su estrategia de negocio. Esta guía comprende cinco pasos que se pueden aplicar a cualquier organización independientemente de su tamaño, sector, y otras características.

A. Entender los ODS: define cuáles son los ODS estratégicos para la organización, y las responsabilidades mínimas de las empresas en torno a ellos.

B. Definir prioridades: para beneficiarse de las oportunidades que traen consigo los ODS, definir dónde se encuentran las prioridades de la empresa y enfocar los esfuerzos.

C. Establecer objetivos: esencial para impulsar un buen desempeño.

D. Integrar los objetivos en la empresa: se trata de establecer objetivos para cada una de las prioridades estratégicas de la empresa. Es fundamental integrar la sostenibilidad en la actividad principal de la empresa e incluir metas a través de las funciones para abordar estos objetivos.

E. Reportar y comunicar: es importante reportar y comunicar continuamente sobre el progreso de la empresa frente a los ODS, para comprender y satisfacer las necesidades de sus grupos de interés.

4. SGE 21 “Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable”

Es una norma europea que permite implantar, auditar y certificar el sistema de gestión ética y socialmente responsable de las organizaciones. Constituye un instrumento importante para la unificación de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno en la gestión organizacional.

Este estándar hace énfasis en nueve áreas que versan a los distintos grupos de interés: gobierno de la organización, personas que la integran, clientes, proveedores, entorno social –comunitario, ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas.

La premisa de la SGE, sostiene que la constitución de un sistema de gestión ético y socialmente responsable, supone para la dirección de la organización, un convencimiento de su capacidad de generar “liderazgo responsable” (elemento



imprescindible de un buen Gobierno Corporativo y para la obtención de la licencia social que permite las operaciones).

#### 5. *Global Reporting Initiative GRI*

El *Global Reporting Initiative* (GRI, 2022), es una organización que tiene como objetivo fomentar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. Provee un marco para la elaboración de estas e incluye una guía para lograrlo; asimismo, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social.

Se puede destacar que, sus informes reglamentados se han convertido en memorias de sostenibilidad de las empresas que buscan orientar futuras acciones. Tiene como funciones básicas orientar a las organizaciones hacia dónde ir en materia de RSE y sostenibilidad, además de convertirse en una guía de crecimiento que puede adaptarse a cualquier industria y que permite la incorporación de los suplementos de acuerdo a las especificidades de las empresas.

En ese mismo sentido, integra a todos los *stakeholders* en los planos económico, ambiental y social. Es un reporte voluntario que puede adaptarse a distintos sectores de la economía. Favorece la detección de necesidades o brechas y ayudando a diseñar estrategias para superarlas. Además, facilita la identificación y definición de los principales grupos de interés y cómo abordar esa relación.

## CONCLUSIONES

Las “conclusiones” hacen referencia a un final; las teorías y prácticas de la RSE, por el contrario, no están concluidas. Por esta razón, se ha decidido denominar “puntos de llegada” a esta última parte del ensayo. Los puntos que hasta aquí se refieren, pueden modificarse y nutrirse a través del tiempo, de acuerdo con las fuentes de documentación, instrumentos utilizados, la realidad dinámica, compleja y cambiante de las empresas y sus grupos de interés.

En ese sentido, uno de los principales puntos de llegada, a partir de la revisión documental, es que las empresas deben redefinir su responsabilidad social hacia una actitud más proactiva e involucrada frente a sus grupos de interés. Es importante destacar que el objetivo no es reducir los impactos negativos de las operaciones en el contexto, sino anticipar las necesidades sociales de este y atenderlas, tal como afirma Guédez (2010), haciendo referencia a la RSE proactiva, “las empresas deben responder y repotenciar los grupos que la integran y con los cuales se relaciona, no solo reduciendo o eliminando los efectos negativos sobre su entorno” (p.475). Visto así, el futuro de las empresas no depende solo de la maximización de beneficios, sino también del bienestar que generan en el entorno donde llevan a cabo sus operaciones.

Como consecuencia de lo anteriormente señalado, con el presente ensayo se busca proponer que la empresa no puede ser exitosa si no opera en una sociedad con bienestar y viceversa, tal como se ha mencionado, la empresa nace en el seno de la sociedad y es parte de la misma; si la empresa devuelve a la sociedad lo que ha tomado de ella, gana su licencia para operar.

Es necesario destacar que, para lograr una gestión estratégica y socialmente responsable, es fundamental definir y priorizar a los grupos de interés, así como conocer sus expectativas, necesidades e intereses, a los fines de poder identificar las oportunidades que se presentan para el desarrollo sostenible de la empresa y su entorno.

En efecto, otro de los puntos de llegada se refiere a la necesidad de que los líderes y ejecutivos desarrollen nuevas habilidades y conocimientos, con una mirada más profunda de las expectativas e intereses de la sociedad, una mejor comprensión de las verdaderas bases de la productividad de la empresa y la capacidad de colaborar con su entorno, lo que se denomina valor compartido.

De este modo, es importante resaltar que las prácticas estratégicas de RSE, como parte de un esfuerzo conjunto y coordinado de la empresa con sus grupos de interés, efectivamente aportan un sin fin de beneficios a la sociedad, en la medida en que se comprendan los cambios y problemas que esta atraviesa, generando un impacto positivo, tanto a lo interno como a lo externo de la empresa.

En síntesis, con el diseño del mapa de oportunidades de responsabilidad social interna y externa que forjan la política de RSE, se añade a la empresa nuevos retos y objetivos que van más allá de su naturaleza económica, con lo cual, deberá orientar sus acciones de la mano con nuevos aliados, contribuyendo así al desarrollo sostenible y el bienestar de sus grupos de interés.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Araque, R y Montero, J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona-España: Icaria Economía Editorial.

Barrera, A. M. (1999). *La responsabilidad social de la gerencia*. Bogotá: Proceditor Ltda.

Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. Oxford: Prensa de la Universidad de Oxford.

Corporación Andina de Fomento. (2005). *Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber*. Colombia: Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero.

Cortina, A. (2008). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. España: Rústica Ediciones.

Curto, M. (2012). *La Responsabilidad Social Interna*. Madrid: IESE. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo* N° 16 septiembre de 2012.

Foladori, G. (2005). *La economía ecológica*. México: Universidad Autónoma de Zacatecas.

Guédez, V. (2006). *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial: el aporte de la empresa al capital social*. Venezuela: Planeta Venezolana S.A.

Guédez, V. (2008). *Ser confiable, responsabilidad social y reputación empresarial*. Venezuela: Editorial Planeta.

Guédez, V. (2010). Una Visión Prospectiva de las Responsabilidades Empresariales. En *VenAmCham, Responsabilidad Social Empresarial. Visiones Complementarias: hacia un modelaje social* (pp. 473-479). Caracas: VenAmCham.

Global Reporting Initiative -GRI-. (2022). *Estándares GRI*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>

Hernández, E. & Navarro, J. (2003). *Responsabilidad social corporativa en el ámbito del sector público*. Universidad de Granada: Granada.

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

ISO 26000 (2010). *Guía de responsabilidad social*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Lozano, J M. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. España: Editorial Trotta.

Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Editorial Trotta, S.A.

Lozano, J. (2008). "CSR or RSC? (Beyond the Humpty Dumpty syndrome)" en *Society and Business Review*, 3, 191-206.

Márquez, P, Reficco, E y Berger, G. (2010). *Negocios inclusivos, iniciativas de mercadeo con los pobres de Iberoamérica*. Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo.

Méndez, C. (2004). *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Caracas: Strategos Consultores.

Mitchell, B. (1997). *Hacia una teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés: definir el principio de quién y qué es lo que realmente cuenta*. Adaptación al español. EEUU: McGraw-Hill, Inc.

OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Paris: Ediciones OCDE.

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>.

Pagani-Tousignant, C. (2012). *Más allá de la filantropía y el valor compartido: la RSE en el Siglo XXI*. 3ª ed. Venezuela: RSE Venezuela.

Perdiguero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.

Plan de Empleo del Ayuntamiento de Cádiz. (2016). *Responsabilidad social. Grupos de interés*. Recuperado de: [https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos\\_interes\\_rse.php](https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos_interes_rse.php) [Consulta: 13 de septiembre de 2019].

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*. EEUU: Harvard Business Review (Edición América Latina).

Red Española del Pacto Mundial. (2019). *Principios del Pacto Mundial*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

Reyno, M. (2006). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. España: Universidad Técnica Federico Santa María.

Sánchez, Y (2010). *Responsabilidad social interna. Alianza social (2010)*, Recopilador Víctor Guédez "Visiones Complementarias ". VENAMCHAM. Caracas

SDG Compass. (sf). Recuperado de [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf) .

Sosa, P, & Reyna, M. (2010). El Buen Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial. En V. Guédez, *Responsabilidad Social Empresarial: Visiones complementarias. Hacia un modelaje social* (págs. 219-224). Caracas: Comité de Alianza Social de la Cámara Venezolana-Americana Venamcham.

Vargas, M (2011). *Medición de lo social en el desarrollo humano sustentable. Marcos de referencia, metodologías e indicadores*. Venezuela: Alianza Social. Venamcham.

Vives, A. (2011). *La Responsabilidad de la empresa en América Latina*. [Libro en Línea]. Editorial Cumpetere. Recuperado de <http://cumpetere.blogspot.com/2014/01/libros-de-antonio-vives-sobre.html>

Vives, A. (6 de mayo de 2019). *Diario Hispaniola*. Recuperado de <https://www.diariohispaniola.com/noticia/52701/actividad-empresarial/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-y-las-empresas:-oportunidades-y-riesgos.html>