

## RESUMEN

Este trabajo presenta una visión general sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las ventajas que tiene para una empresa adoptar una conducta socialmente responsable y las exigencias que se originan como contrapartida. Se desarrolló la idea de la RSE como *valor estratégico*, destacando que la creación de valor en una empresa estaría dada por la sumatoria del resultado económico, la atención a las cuestiones sociales (trabajadores y comunidad) y la protección del medioambiente.

Se resaltaron los beneficios de acudir a herramientas de administración, que sirvan de base para decidir la estrategia que optimice dichos resultados, en concordancia con los objetivos trazados.

La utilización de la matriz FODA, previa identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas relacionadas con un modelo de gestión que incluya acciones de RSE, se planteó como una alternativa que exige detenerse en la evaluación de las acciones a implementar y en el análisis de sus impactos sociales y ambientales.

Asimismo, se enfatizó la idea de la necesidad de fortalecer la conducta de los consumidores hacia un consumo sustentable, como la cara opuesta a la prioridad que deberían dar las empresas a lograr el equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y ambientales.

**Palabras claves:** *ética organizacional – planificación estratégica - consumo sustentable.*

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA COMO VALOR ESTRATÉGICO

### 1. INTRODUCCIÓN

La concepción tradicional de empresa como conjunto de áreas, departamentos y secciones, orientada hacia su organización y problemática interna, se ha desplazado para dar lugar a la visión actual, que la considera, además, inserta en un contexto complejo y cambiante, donde los aspectos económico, social y medioambiental se presentan íntimamente vinculados.

*La sociedad y el mercado exigen cada vez mayor transparencia y credibilidad por parte de las empresas, y éstas advierten que uno de los caminos más exitosos para dar respuesta, lograr permanencia en el mercado y conquistar nuevos, es implementar una gestión socialmente responsable, convirtiéndose ésta en un valor que, en función de ello, debería formar parte de su planificación estratégica.*

En este escenario, los directivos de las empresas desarrollan sus actividades y toman decisiones, influyendo, no solo en su propio funcionamiento, sino en la comunidad cercana, y en la sociedad en general, motivo por el que deben agudizar su capacidad para entender el mercado actual y futuro, e internalizar que todo lo relacionado con su administración y operatoria se proyecta sobre otros actores y factores, en una permanente interacción.

En tal entorno, la Responsabilidad Social Empresarial se presenta como un desafío a nivel mundial, en el que las empresas deben asumir la tarea de revertir, en algunos casos, y prevenir en otros, problemas de tipo social, económico y ambiental, tornándose partícipes de sus soluciones, a efectos de encuadrarse en las imposiciones de aquélla.

El presente estudio aborda el tema de la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial a través de una visión general sobre su significado, las ventajas que tiene para una empresa adoptar una conducta socialmente responsable y las exigencias que se originan como contrapartida. Se desarrolló la idea de la RSE como *valor estratégico*, destacando que la creación de valor en una empresa estaría dada por la sumatoria del resultado económico, la atención a las cuestiones sociales (trabajadores y comunidad) y la protección del medioambiente.

Se propone la utilización de la matriz FODA -Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas -herramienta de gestión muy utilizada en el ámbito de la administración para orientar el diseño de políticas transversales con la finalidad de crear, a través de ellas, valor social y ambiental.

La RSE es un tema de gran actualidad, instalado en el mercado empresarial, como un aspecto más a tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones sobre la marcha de un negocio, aunque todavía algunos la entienden como una actitud de caridad, altruismo y filantropía, y les resulta difícil pensar en una postura empresarial socialmente responsable, alejada de la ambición de encabezar la lista del éxito, del crecimiento desmedido e interés por acrecentar sus ganancias, guiados únicamente por objetivos económicos.

Existen desafíos importantes relacionados con la RSE, entre otros, resignificar la idea de conducta solidaria en la comunidad, por otra que implique integrar la RSE en las políticas de gestión de la empresa y relacionar a la RSE con los graves problemas sociales y medioambientales que existen en la actualidad. Para una mejor comprensión de estas expresiones, nos extenderemos en la explicación del significado de este tipo de Responsabilidad, a través de sus distintas acepciones en el tiempo.

## 2. ¿CUÁNDO SURGE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA?

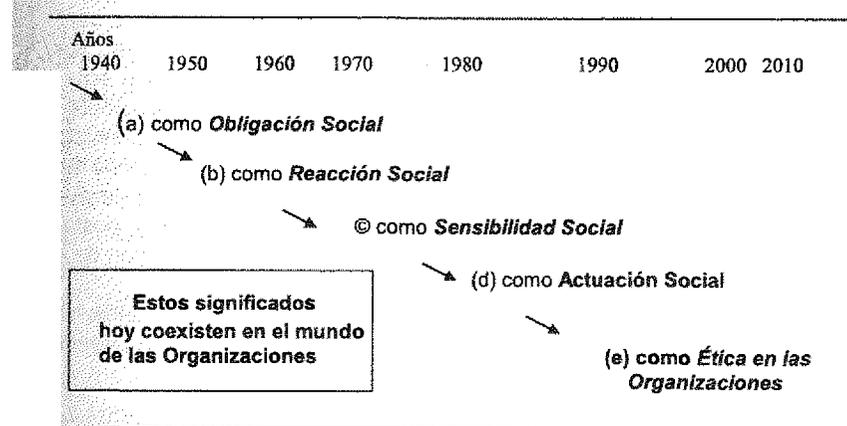
Para responder a este interrogante acudimos a la evolución que ha tenido su concepción en el tiempo, en la que, según el prestigioso economista argentino y Doctor en Ciencias económicas y administrativas, Bernardo Kliksberg- reconocido por sus trabajos sobre pobreza y desigualdad en América Latina, gerencia social y Responsabilidad Social Empresarial, se pueden considerar tres estadios: la empresa *autista* centrada en la maximización de los beneficios, sin considerar los costos sociales; la empresa que destina sus excedentes en acciones solidarias de tipo asistencialista que no generan cambios estructurales ni sustentables, y por último, la empresa socialmente responsable, que contempla el impacto que ocasiona su actividad en el entorno. A este tipo de empresas se le exige un gobierno corporativo transparente, buenas relaciones con su personal, juego limpio con los consumidores, cuidado del medio ambiente, y compromiso con las cuestiones de interés público. Este autor expresa que

*"en América latina y la Argentina hay que activar la RSE. Todos ganan con ella. El salto del "autismo" a la RSE es una gran oportunidad, y un reclamo colectivo."*<sup>1</sup>

Si nos basamos en un concepto profundo de Responsabilidad Social se espera "que las decisiones de una organización se orienten por la valoración del

*respeto por el ser humano y que tengan en cuenta el contexto social, el cuidado del medio ambiente y el consumo racional de los recursos."*<sup>2</sup>

También se puede visualizar, en forma más detallada, la evolución de la RSE a través de las corrientes teóricas sostenidas por diversos autores que se han ocupado de asimilarla a diferentes significados, con la particularidad que, actualmente, coexisten en las organizaciones. Uno de ellos, el Profesor Guillén Parra refleja dicha evolución a través del siguiente gráfico:<sup>3</sup>



Las características más destacadas de cada una de las acepciones son:

"...como Obligación Social"	"...como Reacción Social"	(c) "...como Sensibilidad Social"	(d) "...como Actuación Social"
Se asimila la RS al cumplimiento de la misión específica, dentro de la ley y reglas del mercado. La obligación de la empresa se orienta, únicamente, hacia una retribución a los accionistas/ propietarios Actitud Pasiva.	La organización responde a las demandas sociales. Las actividades no se limitan a cumplir con la ley. Actitud reactiva. Se implementan medios para minimizar acciones que pueden interferir en la actividad económica de la empresa.	Se asimila la RSE al cumplimiento de las normas, a la respuesta a las demandas sociales e incorporación de acciones de propia iniciativa, con proyección a problemas sociales. Surgen los conceptos de Contabilidad y Balance Social, Auditoría social. Actitud preventiva y pro-activa.	Se incorpora el aspecto ético como requisito fundamental. La RSE no se impone por ley, necesita de una <i>actitud</i> organizacional guiada por principios éticos, el diseño de procesos de implementación y posterior evaluación de lo actuado. Toma relevancia la <i>Ética en las Organizaciones</i> .

### 3. ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

Sin ánimo de dar como acabado este tema y entendiendo, en términos generales, que la ética estudia la conducta humana, es importante que nos aproximemos al real significado de la ética aplicada a las organizaciones, porque una interpretación errónea puede inducir a decisiones equivocadas.

Actuar conforme a la ética en una organización es, en un sentido muy amplio, asumir la responsabilidad hacia su entorno, teniendo especial cuidado de que las acciones *buenas* implementadas, no sean neutralizadas por *otras* acciones éticamente inaceptables realizadas en forma conjunta, por ejemplo: realizar obras benéficas cooperando con Instituciones de bien común y al mismo tiempo, incorporar empleados sin cobertura de obra social o trabajo infantil o discriminación por género.

En toda organización es necesario contemplar la dimensión ética. "Las organizaciones humanas dejan de ser humanas, se deshumanizan, cuando dejan de ser éticas. Las razones humanas son las razones éticas, una organización es más organización cuando es más ética, pues contribuye a que sus miembros sean mejores personas"<sup>4</sup>

En definitiva, para la empresa comprometerse con la Responsabilidad Social es

asumir el compromiso de ser protagonista de acciones que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos de interés, llámense éstos accionistas, consumidores, proveedores, empleados, integrantes de su comunidad y medioambiente. La toma de conciencia de esa posibilidad y consecuente responsabilidad determinarán claramente la definición de una estrategia empresarial en el marco de la RSE.

### 4. ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA?

La Responsabilidad Social Empresaria, interpretada y concebida como una forma de hacer negocios más responsables, y no como mera filantropía, maquillaje publicitario o marketing, establece la impronta de la empresa moderna, que trata de encontrar un equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo; y el impacto social y medioambiental de sus actividades que, a largo plazo, vuelven más competitiva y redituable a una empresa, incluso a las pequeñas y medianas.

La ISO 26000 de Responsabilidad Social, norma emitida en noviembre del año 2010 por el Instituto Normalizador de Organizaciones, que abarca prácticamente todos los aspectos esenciales para llevar adelante una gestión socialmente responsable entiende a la Responsabilidad Social en los siguientes términos: "Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones."

Para el Centro "Vincular" -organización chilena pionera en el desarrollo e implementación de instrumentos de gestión de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible - la Responsabilidad Social es "un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas pertinentes verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores y principios organizacionales, cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa u organización, mejorando su competitividad, sostenibilidad y, simultáneamente, respondiendo a las expectativas de sus partes interesadas o stakeholders. Los objetivos estratégicos aludidos se refieren a:

- Promover la RS como herramienta para mejorar la competitividad de las empresas.
- Desarrollar conocimiento de frontera en materia de RS en el contexto de país en desarrollo.
- Facilitar el diálogo sistemático con los stakeholders o partes interesadas
- Contribuir a la transparencia y rendición de cuentas, facilitando el proceso de reportar.
- Transferir competencias al interior de las empresas, para implementar sus estrategias de RS.
- Colaborar en el diseño e implementación de políticas públicas que faciliten la adopción de RS.
- Participar del desarrollo global de la RS, involucrándose activamente en procesos internacionales liderados por ISO y Naciones Unidas, entre otros.”

En nuestro país, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social –IARSE- es el Organismo que asumió el compromiso de promover e incentivar a las empresas a desarrollar sus actividades, atendiendo también al aspecto social y medioambiental, resaltando su importancia y beneficios. Este Instituto trabaja para constituirse en un centro de referencia nacional en materia de RSE, con un fuerte compromiso con el desarrollo sustentable de la nación.

## 5. UNA ORGANIZACIÓN ES RESPONSABLE...¿ANTE QUIÉN O QUIÉNES?

Una organización es responsable, como adelantáramos en el párrafo anterior, ante todos aquellos individuos o grupos de individuos, que se encuentran implicados o involucrados en su actividad. Usualmente, se los denomina *grupos de interés* -en versión en inglés *stakeholders*- incluyendo a propietarios, consumidores, empleados, proveedores, gobierno, competidores, entre otros; es decir, todo aquel que se encuentra relacionado directa o indirectamente con la organización y el desarrollo de sus actividades. Estos grupos tienen diversos intereses, los consumidores requieren políticas que generen confianza en una empresa; los inversores y accionistas están atentos a sus ganancias, sin desatender las de prácticas sociales y medioambientales, como indicadores de *buen gobierno*; los trabajadores esperan el respeto de sus derechos con acciones de responsabilidad social; los Organismos estatales persiguen el cabal cumplimiento de la normativa incentivan la RSE, y así, todos y cada uno exige que se respeten determinados aspectos dentro de una organización. Estos grupos implicados crean un nuevo reto: obtener beneficios

atendiendo a aspectos económicos, sociales y medioambientales, intentando una simetría entre los distintos factores interesados.

## 6. ¿QUÉ VENTAJAS TIENE PARA LA EMPRESA ADOPTAR UNA CONDUCTA SOCIALMENTE RESPONSABLE? ¿QUÉ EXIGE COMO CONTRAPARTIDA?

Implementación de la RSE	
Ventajas	Exigencias
Mejora su prestigio. Incentiva el cambio cultural de sus trabajadores (identidad con la empresa, disminución del ausentismo laboral, etc.). Induce a una menor rotación del personal. Produce un aumento de producción (o ventas) y de la calidad de los productos. Pone de manifiesto una diferenciación con la competencia Permite identificar oportunidades de mejoras y segmentos de mercado	Establecer un modelo de gestión que contemple los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de su actividad. Encontrar el equilibrio entre alcanzar objetivos económicos y el impacto social y medioambiental de las actividades para lograrlos. El compromiso con su entorno y con la comunidad en general. Una visión a largo plazo.

La implementación de la Responsabilidad Social transforma la manera de dirigir una empresa con implicancias directas en las estrategias y en la evaluación de las decisiones a corto plazo -con una proyección a largo plazo- en las relaciones internas y con la comunidad en la que está inserta, en el diseño, fabricación y comercialización de sus productos. Si bien este modelo innovador tiene un fuerte impacto en la imagen y reputación de la empresa, no debe convertirse en la finalidad ni en el objetivo de dicha transformación, porque entonces no estaríamos frente a acciones de RSE.

*“La reputación corporativa es el valor más imperecedero y perdurable en una empresa.”<sup>5</sup>*

Hoy existe una mirada diferente de la empresa, tal como lo expresamos anteriormente. Por ejemplo, los consumidores reclaman información sobre los productos y seleccionan aquellos que cumplen determinados requisitos; se interesan por conocer la actitud de las empresas frente a la prevención y cuidado del ambiente; Los directivos atienden a las solicitudes de sus trabajadores y a las relaciones internas; condicionan la relación comercial, con determinados proveedores, para que implementen idénticas medidas ecológicas... y así el comportamiento de los distintos grupos de interés se traslada a una postura comercial y laboral más responsable y comprometida con el desarrollo sustentable.

Si acotamos el tema, específicamente al aspecto ambiental, las Organizaciones públicas y privadas, cada día son más conscientes de la importancia de las cuestiones relacionadas con ese factor en sus actividades. Sus prácticas medioambientales son seguidas y supervisadas por distintas partes interesadas, entre ellos, Inversores, Bancos, Compañías Aseguradoras, Empleados, Proveedores, Clientes, Competidores, etc..

El cumplimiento por parte de las empresas de la normativa relacionada con el medio ambiente depende del nivel de Responsabilidad Social y compromiso que tengan en su protección y cuidado.

- La respuesta corporativa a esta presión se traduce en:
- El desarrollo de políticas medioambientales a través de la implementación de programas específicos y difusión de los mismos
- La contratación de auditorías ambientales

El diseño, desarrollo y ejecución de sistemas de información de gestión medioambiental.

Las empresas, hoy, asumen el compromiso de prevenir y revertir, en muchos casos, la contaminación y degradación ambiental. Surge así la Responsabilidad medioambiental, a través de la cual las empresas contribuyen a asegurar un desarrollo *sostenible*, adoptando estrategias comerciales que satisfagan las necesidades de la empresa y sus accionistas en el presente, protegiendo, al mismo tiempo, los recursos humanos y naturales necesarios para las generaciones futuras.

Este tipo de Responsabilidad se encuadra dentro de la Responsabilidad Social Empresaria, que incluye, tal como se manifestó anteriormente, no solo las actividades sociales y económicas que realizan las empresas.

*“Las fuentes de creación de valor están cambiando. Y tu forma de dirigir tu empresa también cambiará.”<sup>6</sup>*

## 7. ¿LA RSE CREA VALOR EN UNA EMPRESA?

Para responder a esta pregunta acudimos a un diccionario contable y entre las varias acepciones encontradas, el término *valor* que seleccionamos, por su mayor aproximación al tema que estamos abordando, es el que se refiere al “grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar.”<sup>7</sup>

Pensando a la RSE como un factor abstracto e inmaterial, avanzamos en la búsqueda de significados y nos encontramos con la frase *valor intangible* que es el “bien de carácter no físico o corpóreo, pero susceptible de generar futuros ingresos.”<sup>8</sup>

Hasta aquí pareciera que estaríamos ubicando al valor en un nivel meramente económico, cuando todos conocemos que existe una gama variada de valores, entre ellos, sentimental, espiritual, social, ecológico.

*“Los intangibles son los impulsores de la creación del valor empresarial. Son la fuente de la ventaja invisible.”<sup>9</sup>*

Históricamente, en el ámbito empresarial, el *valor económico* ha tenido una notoria predilección porque permite tener un importe objetivamente medible de un bien, pero en este siglo XXI, ya es innegable, que los valores social y ecológico, son dimensiones que deben estar presentes al momento de la toma de decisiones gerenciales, en un nivel de igualdad a la dimensión económica.

Es muy común, también, asignar al valor una dimensión estratégica y así surge el *valor estratégico* como expresión asimilada a una cualidad que denota importancia, particularidad, distinción.

Estratégico significa –según la Real Academia Española– “de importancia decisiva para el desarrollo de algo”.

Estratégico nos remonta a la idea de algo pensante, calculado, de la necesidad de contar con algo especial para seguir adelante, de marcar un camino para ir en la dirección correcta y llegar a un destino esperado o proyectado.

Si partimos de la base que, actualmente, no se concibe la permanencia de una empresa en el mercado sin una actuación responsable, podríamos afirmar que el diseño e implementación de una política de Responsabilidad Social se enmarca en la idea de llevar a cabo acciones que posibiliten una larga vida a la empresa, es decir, estaría delimitando un camino estratégico para la obtención de resultados esperados (económicos, sociales y ambientales). Así, la empresa podría satisfacer necesidades y al mismo tiempo contemplar y brindar el bienestar de las personas que se relacionan con ella.

Si retomamos el significado del término *valor* -grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar- estaríamos en condiciones de otorgar a la Responsabilidad Social un *valor estratégico*, y manifestar que la creación de valor en una empresa estaría dada por la sumatoria del resultado económico, la atención a las cuestiones sociales (trabajadores y comunidad) y la protección del medioambiente.

La impronta que deja en las empresas una actuación socialmente comprometida, nos invita a la búsqueda de instrumentos que respalden y justifiquen este camino, integrándolo al plan estratégico de la empresa. En este sentido, resulta óptimo acudir a una de las herramientas de gestión, utilizadas frecuentemente por los administradores conocida como *Matriz DAFO* (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, y Oportunidades) o *FODA* (por inversión del orden de las variables utilizadas). Esta Matriz, que se utiliza como base para el diseño de políticas de conducción y acción, “es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de una organización.”<sup>10</sup>

"Este modelo de matriz requiere de la determinación de aquellos puntos débiles y fuertes de la organización y de las amenazas y oportunidades del entorno..."<sup>11</sup>.

Estos aspectos se pueden agrupar en:

factores externos inherentes al entorno de la organización, que influyen en el logro de los objetivos, y constituyen las amenazas y oportunidades.

Factores internos relacionados con los recursos internos de la organización que se pueden presentar como debilidades o fortalezas.

Si se combinan estas variables queda reflejada una matriz con cuatro posibles grupos de estrategias.<sup>12</sup>:

Factores externos / Factores Internos	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
DEBILIDADES (D)	<p><b>Estrategia DA (de supervivencia)</b></p> <p>MINI (D) mini (A)</p> <p><b>Objetivos:</b> minimizar las debilidades de carácter interno y las amenazas del entorno</p>	<p><b>Estrategia DO (de reorientación)</b></p> <p>MINI (D) maxi (O)</p> <p><b>Objetivos:</b> minimizar las debilidades, aprovechar y maximizar las oportunidades del entorno</p>
FORTALEZAS (F)	<p><b>Estrategia FA (defensivas)</b></p> <p>MAXI (F) mini (A)</p> <p><b>Objetivos:</b> maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas del entorno.</p>	<p><b>Estrategia FO (ofensivas)</b></p> <p>MAXI (F) maxi (O)</p> <p><b>Objetivos:</b> utilizar al máximo las fortalezas y las oportunidades del entorno</p>

Los factores que se muestran en la matriz FODA, contemplados en un momento determinado de la vida de la empresa, son cambiantes y se modifican con el transcurrir del tiempo. Por este motivo es conveniente que se preparen diferentes matrices en distintos momentos, y así se podrá realizar un análisis del pasado, presente y proyectar acciones futuras.

Si aplicamos esta herramienta a la RSE, aunque no sea en forma estricta y en su máximo potencial, se podría obtener una ayuda eficaz para orientar el diseño de políticas transversales con la finalidad de crear, a través de ellas, valor social y ambiental. Para ello, identificamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas derivadas de la implementación de prácticas de Responsabilidad social en una empresa:

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor social y ambiental</li> <li>• Sentido de pertenencia y de identidad del personal que trabaja en la empresa</li> <li>• Gobierno corporativo consolidado</li> <li>• Relaciones afianzadas con los grupos de interés</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El riesgo de confundir la realización de buenas acciones -con un ánimo altruista- con una conducta socialmente responsable.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de la empresa y reputación organizacional mejorada</li> <li>• Ampliación del horizonte de los mercados</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la gestión de RSE al servicio del marketing</li> <li>• Riesgo de pérdida de importantes proveedores y clientes que se apartan o no se adhieren a la cadena de valor</li> </ul>

Si relacionamos estos factores internos y externos con la matriz FODA antes presentada, la empresa podrá diseñar sus políticas de RSE según sea el objetivo trazado. Por ejemplo, si elige una *estrategia de reorientación* se focalizará en minimizar las debilidades internas y maximizar las oportunidades del entorno, para lo que correspondería seleccionar buenas prácticas de RSE -adecuadamente evaluadas- acompañadas de un análisis del impacto de cada una de ellos y de las repercusiones en el respectivo mercado.

Si centramos el análisis en la *creación de valor*, para cada estrategia descrita, la empresa debería orientar sus decisiones a **CREAR VALOR -capitalizando las fortalezas o mejorando las debilidades-** y para **EVITAR DESTRUIR VALOR -monitoreando las fortalezas y eliminando las debilidades-**. Para una mayor claridad, a continuación se reproduce la matriz FODA, reflejando las decisiones que deberían tomarse en cada estrategia:

Factores externos / Factores Internos	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
DEBILIDADES (D)	<b>Estrategia DA</b> (de supervivencia) MINI (D) mini (A)  <b>ELIMINAR las debilidades</b> <b>para evitar destruir valor</b>	<b>Estrategia DO</b> (de reorientación) MINI (D) maxi (O)  <b>MEJORAR las debilidades</b> <b>para crear valor</b>
FORTALEZAS (F)	<b>Estrategia FA</b> (defensivas) MAXI (F) mini (A)  <b>MONITOREAR las fortalezas</b> <b>para evitar destruir valor</b>	<b>Estrategia FO</b> (ofensivas) MAXI (F) maxi (O)  <b>CAPITALIZAR las fortalezas</b> <b>para crear valor</b>

La utilización de esta matriz con la finalidad de realizar un diagnóstico, identificando el nivel de compromiso en lo referente al desempeño de RS, exige un profundo análisis interno que permite, en muchos casos, identificar debilidades inherentes a la propia estructura y organización de la empresa, que impactan directamente en su permanencia en el mercado o en su crecimiento.

Nos parece conveniente enfatizar que, todo el empeño puesto en imponer los conceptos contruñidos para lograr una conducta socialmente responsable en los empresarios, tiene como contrapartida aquellos que se han acuñado para su aplicación al "consumidor", quien también deberá ajustar su actuación a los principios del consumo responsable y sustentable, aspecto sobre el que podríamos extendernos pero lo dejaremos para un próximo encuentro.

## 8. CONCLUSIONES

Las expresiones vertidas pretenden presentar un panorama general sobre la Responsabilidad Social Empresarial, las ventajas que tiene para una empresa adoptar una conducta socialmente responsable y las exigencias que se originan como contrapartida.

El diseño e implementación de una política de RSE se enmarca en la idea de llevar a cabo acciones que posibiliten una larga vida a la empresa, marcando un camino estratégico para lograr el equilibrio entre los resultados esperados (económicos, sociales y ambientales). Así, la Responsabilidad Social puede ser entendida como un *valor estratégico* y la creación de valor en una empresa como la sumatoria del resultado económi-

co, la atención a las cuestiones sociales (trabajadores y comunidad) y la protección del medioambiente.

La utilización de la matriz FODA -previa identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con un modelo de gestión que incluya acciones de RSE -se plantea como una alternativa que sirva de base para decidir la estrategia que optimice los resultados, en concordancia con los objetivos trazados.

Se enfatiza la idea de la necesidad de fortalecer la conducta de los consumidores hacia un consumo sustentable, como la cara opuesta a la prioridad que deberían dar las empresas a lograr el equilibrio entre los objetivos sociales, ambientales y económicos.

## 9. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Banco Interamericano de Desarrollo (2009) "Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas" Cluster de proyectos. Promover la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial. Módulo 3. Sistematización de RSE en PyME.
- De Zuani, E. (2005). "Introducción a la Administración de las Organizaciones." Argentina: Valleta Ediciones.
- Greco, O. (2007). "Diccionario Contable." (Cuarta edición). Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Guillén Parra, M. (2006). "Ética en las organizaciones. Construyendo confianza." España: Pearson Educations SA.
- Kliskberg, B. (2013) "Ética para los empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresarial" Buenos Aires: Ediciones Ética y Economía.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2008). "Administración una perspectiva global y empresarial" (Decimotercera edición). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Low, J. y Kalafut, P. (2004). "La Ventaja Invisible. Cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial." España: Empresa Activa.
- Stolar, E., Stolar, D. (2009). "Responsabilidad Social Empresaria." Argentina: Valleta Ediciones.

## 10. NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- i) Kliskberg, B. (s.f.). RSE, un imperativo ético y económico. Recuperado el 21 de Junio de 2014 de:  
[www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=noticia\\_detalle&id\\_noticia=90](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=90)
- ii) Stolar, E., Stolar, D. (2009). "Responsabilidad Social Empresaria." Argentina: Valleta Ediciones. pág. 107
- iii) Guillén Parra, M. (2006). "Ética en las organizaciones. Construyendo confianza." España: Pearson Educations SA. pág. 272

- iv) Guillén Parra, M. (2006). "Ética en las organizaciones. Construyendo confianza." España: Pearson Educations SA. pág. 18
- v) Low,J. y Kalafut,P. (2004). "La Ventaja Invisible. Cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial." España: Empresa Activa. pág. 151
- vi) Low,J. y Kalafut,P. (2004). "La Ventaja Invisible. Cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial." España: Empresa Activa. pág. 21
- vii) Greco,O. (2007). "Diccionario Contable." (Cuarta edición). Capital Federal: Valleta Ediciones.
- viii) Greco,O. (2007). "Diccionario Contable." (Cuarta edición). Capital Federal: Valleta Ediciones.
- ix) Low,J. y Kalafut,P. (2004). "La Ventaja Invisible. Cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial." España: Empresa Activa. pág. 151
- x) Koontz,H., Wehrich,H. y Cannice,M. (2008). "Administración una perspectiva global y empresarial" (Decimotercera edición). México: Mc Graw Hill Interamericana. pág. 138.
- xi) De Zuani, E. (2005). "Introducción a la Administración de las Organizaciones." Argentina: Valleta Ediciones. pág. 211 y 212

ÁREA IX  
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y BALANCE SOCIAL

**GESTIÓN DE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EN LAS ORGANIZACIONES - INICIATIVAS  
INTERNACIONALES Y LOCALES**

*Por: Patricia de Bock  
Fernando Martinis Mercado*

**SUMARIO**

- Resumen
- I. Introducción
- II. Gestión de la Responsabilidad Social – Iniciativas internacionales
- III. Comparación entre las herramientas para operacionalizar y medir la Responsabilidad Social en las organizaciones
- IV. Iniciativas Locales de Gestión de RS
- V. Conclusiones
- VI. Bibliografía