

## La responsabilidad social, una línea estratégica para las organizaciones

Nelson Felipe Benavides Paz <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Magíster en Comunicación Estratégica y Responsabilidad Social, Universidad Andrés Bello - Chile. Jefe de Comunicaciones, Publicidad y Mercadeo, Universidad CESMAG. Correo electrónico: nfbenavides@unicesmag.edu.co

Boletín CEHUMA  
Vol. 10, No. 2, 2021. ISSN: 2344-7540  
doi: <https://doi.org/10.15658/CESMAG21.12100205/pp.26-28>

### Resumen

La Responsabilidad Social en las Organizaciones nace a comienzos del siglo XX con el concepto denominado filantropía, el cual se sustenta en acciones esporádicas por parte de las estructuras organizacionales a favor de una causa contextual, sin un seguimiento o estrategia empresarial transversal.

Entre los años 50's y 60's ese concepto se desarrolla hasta empezar a hablar de estrategia y se comienza a generar la noción de Responsabilidad Social [RS], la cual debe ser gestionada para considerarse estratégica; es así como la RS debe ser una obligación a fin de que pueda ser valorada como sustentable y aporte al desarrollo sostenible de los contextos mundiales.

*Palabras clave:* organización, comunicación, economía, ambiente, sociedad.

Quando se quiera hablar de Responsabilidad Social [RS] en una organización se debe partir de la introducción de este concepto en una empresa, el cual siempre requerirá de un cambio.

[...] cambiar la forma de cómo se desempeñan las tareas, y por, sobre todo, cambiar la cultura de la organización. No se trata solamente de crear políticas y procesos. La medida de éxito de la introducción de la Responsabilidad Social en una empresa es, precisamente, que la empresa cambie su forma de actuar, de tomar decisiones y, por definición, su aporte y relación con el mercado y la sociedad. (Correa y Estévez, 2011, p. 250)

Es importante aclarar que no todo funciona para todas las empresas, así hagan parte de la misma industria, ya que para acercarse o asegurar en parte el éxito de la Responsabilidad Social, ésta dependerá del modelo de negocio y la adecuación al contexto donde opera la organización, es decir, articularse en tres nodos o mejor llamado el triple resultado: ambiental, económico y social, con base en la naturaleza de la empresa y lo que ofrece al mercado.

El camino para desarrollar o fortalecer la Responsabilidad Social en una Organización tiene una serie de etapas, las cuales, Simon Zadek (2005), en su artículo *El camino hacia la responsabilidad corporativa*, las enumera en cinco; las empresas se mueven desde la posición defensiva ("no es nuestra culpa"), a la de cumplimiento ("haremos sólo lo que tenemos que hacer"), pasando por la gerencial ("es un beneficio para el negocio"), a la estratégica ("nos da una ventaja competitiva"), para llegar finalmente a la civil ("debemos asegurarnos de que todos lo hagan"). Para entender mejor estas etapas, es necesario desarrollar o contextualizar mejor de que se trata cada una.

### Posición defensiva

Se enfoca netamente en ofrecer un servicio o producto de acuerdo con lo que hace la empresa, es decir, va de la mano con la naturaleza; y que ese servicio o producto sea útil para el consumidor sin medir daños colaterales. Si llega a suceder algo que afecte al contexto en materia de Responsabilidad Social se toman acciones básicas, pero no se piensa en generar una estrategia a futuro para contrarrestar posibles crisis.

### Posición de cumplimiento

Se orienta a cumplir con normas o leyes que regulan a la industria donde está inmersa la organización, o las mismas leyes generales de los Estados para que las empresas cumplan con un rol ético mínimo en su operación.

### Posición gerencial

Los directivos de la organización miran que la Responsabilidad Social puede ser rentable para el negocio, es decir, al hacerla se pueden generar mayores recursos, disminución de impuestos o mejores transacciones financieras con otras organizaciones, todo por realizar tácticas que generen algún impacto positivo en el contexto de operación.

### Posición estratégica

Se incluye a la Responsabilidad Social dentro de la misión y visión de la compañía, es decir, cada acción en cuanto a productos o servicios ofrecidos, tienen un enfoque responsable con el contexto y con los stakeholders que están inmersos en la cadena de valor. La organización genera estrategias transversales de RS a largo plazo con sus colaboradores y consumidores, teniendo como base fundamental la naturaleza de la empresa, generando indicadores de valor agregado y competitividad.

### Posición civil

La organización es un agente de cambio para los colaboradores, *stakeholders* y contexto, esto quiere decir que la empresa es un ejemplo tanto para el estilo de vida de las personas, como en el manejo responsable de lo que hacen consumiendo los productos o servicios de la compañía y de sus propias vidas, respetando en lo máximo posible el contexto social, económico y ambiental.

Es así como, el diseño, ejecución y evaluación – diagnóstico de la Responsabilidad Social, debe ser un proceso que requiere construir conocimiento (diseño), competencia (ejecución) y capacidades (resultados), e ir ajustando el diseño organizacional y/o estructural en su liderazgo, administración y manejo, interno y externo, con todos los *stakeholders* o grupos de interés.

En los cambios de estructura y liderazgo es conveniente evitar dos errores clásicos: primero, tratar de imponer al comienzo el diseño que la organización debiera lograr en la etapa final, ya que al empezar el proceso la empresa no tiene ni el conocimiento, ni la capacidad o la cultura para hacerlo real, por tanto, se debe empezar con una concienciación desde los altos mandos, medios y *staff* empresarial (Vives et al., 2005).

El segundo error es tratar de mantener el diseño actual, poniendo algunos remiendos o parches al diseño de la empresa, y esperar que en la misma estructura se logren los cambios culturales, es decir, proponer actividades de Responsabilidad Social de manera temporal

solo para generar una mejor imagen interna y externa (Porter y Kramer, 2006).

De esta manera, la gestión de la RS es un proceso *top down* de arriba hacia abajo, ya que las empresas pueden decidir cambiar hacia una gestión responsable, motivadas por diferentes drivers o motivadores. Estos pueden ser internos, como cambios personales y valóricos en los gestores y colaboradores de la empresa, esfuerzos de transparencia que permitan identificar oportunidades de mejora o liderazgo de líderes de opinión dentro de la empresa, o externos, como las exigencias de los *stakeholders*, la presión o la crítica pública y exigencias de las autoridades (en lo ambiental, laboral, relaciones comunitarias, entre otras) (Williamson et al., 2006).

El mejor modelo de organización es aquel donde la ciudadanía corporativa (cadena de valor y colaboradores); y la ciudadanía del contexto (consumidores o usuarios) tengan una relación gana gana (*win to win*), e interdependiente, lo cual ayudará a definir estrategias enfocadas a lograr un bien común, no solo pensando en el ámbito de acción u operación de la empresa, sino como aporte a todo un contexto global de manejo en lo social, económico y ambiental.

Igualmente, muchas empresas u organizaciones deciden construir a través de un análisis de sus impactos negativos y definen su agenda principalmente sobre las debilidades de su gestión. Obviamente las empresas deben solucionar sus impactos negativos, pero la teoría del cambio sostiene que una manera más eficaz de hacerlo es reconociendo sus fortalezas y construyendo una agenda a partir de ellas, el llamado "*appreciative change*" (Gallopín et al., 2005).

Por tanto, se debe entender la manera como trabajan las organizaciones desde su desempeño responsable, esto se basa en pensar clara y puntualmente en que hacen las empresas en cuanto a una ética transversal en sus procedimientos internos y externos, que vayan de la mano con un desempeño comprometido con el triple resultado mundial, para así lograr una agenda con todos los grupos de interés con los cuales estas tienen un relacionamiento directo o indirecto, y así, que las organizaciones se mantengan en el tiempo, es decir, de manera sostenible y sustentable.

Cabe aclarar que los cambios organizacionales de cualquier compañía deben ir enfocados a un balance perfecto entre la Comunicación Estratégica y la Responsabilidad Social, es decir, que todo lo que se haga en la compañía pueda ser articulado y comunicado en los tres ejes de la misma, los cuales son; ambiental, económico y social, con un relacionamiento fuerte entre los públicos internos de la empresa y los públicos externos, a través de estrategias integrales que involucren al contexto de operación de la organización.

Es así que, cuando se propongan cambios o fortalecimientos desde lo organizacional (identidad e imagen), se debe pensar en Responsabilidad Social y debe ser trabajada desde muchos enfoques, uno de ellos la Comunicación Estratégica, ya que esta permite desarrollar políticas acordes a las necesidades de cada organización y de su contexto, generando continuamente un gana a gana entre los *stakeholders* y la empresa, por el hecho de manejar herramientas comunicacionales y gerenciales óptimas en el diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de planes empresariales con enfoque sustentable. De esta manera se puede decir que la mejor aliada de la Responsabilidad Social es la Comunicación Estratégica, porque la comunicación, en este caso como en todos los casos, es transversal para generar conciencia, sensibilización y compromiso para actuar a favor de un marco ético de manejo empresarial, acorde a los intereses mundiales encaminados a tener un desarrollo sostenible.

## Referencias

- Correa, M. E. y Estévez Valencia, R. (2011). Gestión de la RSE: cambio y diseño organizacional. En A. Vives y E. Peinado-Vara (Eds.). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión* (pp. 249-266). Banco Interamericano de Desarrollo. [https://www.researchgate.net/publication/254422047\\_La\\_responsabilidad\\_social\\_de\\_la\\_empresa\\_en\\_America\\_Latina\\_Manual\\_de\\_Gestion](https://www.researchgate.net/publication/254422047_La_responsabilidad_social_de_la_empresa_en_America_Latina_Manual_de_Gestion)
- Gallopin, G., Correa, M. E. y Núñez, G. (2005). Medir para gestionar la RSC. *Harvard Business Review. América Latina*, 83(8), 46-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1420917>
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review. América Latina*, 1-24. <https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Vives, A., Corral, A. y Isusi, I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo. Ikei. <http://www.cumpetere.com/wp-content/uploads/2018/02/PyMEs.pdf>
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67, 317-330. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9187-1>
- Zadek, S. (2005). El camino hacia la responsabilidad corporativa. *Harvard Business Review. América Latina*, 83(8), 54-65. <https://vdocuments.es/rse-el-camino-zadek.html>