

La cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones

Diez, Elieth¹

Recibido: 11/11/2006 • Revisado: 02/12/2006
Aceptado: 12/01/2007

Resumen >>

La cultura y la responsabilidad social son dos fenómenos que componen la realidad sociocultural de las organizaciones, pues integran el enfoque estratégico que la organización estime a bien llevar a cabo. El propósito de esta reflexión es el análisis de la cultura organizacional y la responsabilidad social como factores estratégicos dentro de las organizaciones. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) parece de reciente aparición, sin embargo, existen referentes de principios de siglo XX en Venezuela. Históricamente la RSE, se vinculó con acciones aisladas y personales de los líderes organizacionales, pero en la actualidad se considera como un elemento fundamental de la estrategia que debe difundirse a través de la cultura porque la responsabilidad social no se construye de manera unidireccional, sino que es un producto social tanto de los integrantes de la organización, como de la comunidad que trabajan en función de sus necesidades, que procura una relación de mutuo beneficio para los actores involucrados.

Palabras clave: cultura, responsabilidad social, organización

Abstract >>

Culture and social responsibility: Strategic duo in organizations

Culture and social responsibility are two phenomenons that are part of organizations' socio-cultural realities, because they integrate the strategic approach that the organization considers to carry out. The purpose of this reflection is to analyze the organizational culture and the social responsibilities as strategic factors within the organization. The Managerial Social Responsibility (MSR) seems to be reached recently; however there are records of it in the beginning of the 20th century in Venezuela. Historically the MSR has been linked with isolated and personal actions from organizational leaders, but nowadays it is considered a key element of the strategy that must be diffuse through culture because the social responsibility is not build in a unidirectional way, but it is a social result from the organization's members as well as the community that work in accordance to their needs; the MSR is an approach oriented to establish a relationship of mutual benefit within the involved actors.

Key words: culture, social responsibility, organization

¹ Profesora Investigadora (PPI 2006, Nivel Candidato) de la Universidad de Carabobo. Doctoranda del Programa Recursos Humanos y Organizaciones.

1. Introducción

El momento histórico en el que se encuentra actualmente Venezuela, es el de un país en vías al desarrollo, inmerso en la globalización, influenciado por ideas, costumbres, forma de vivir y avances tecnológicos mundiales, la influencia de la cultura de otros países, unos más desarrollados que otros, la fusión, y el mestizaje es notorio en las diferentes actividades que se realizan en todas las áreas. Así, es posible observar cambios vertiginosos, unos asertivos solucionando eficientemente los problemas que se presentan, y otros cambios no tan asertivos generando problemas sociales, económicos y psíquicos en millones de individuos, afectando el comportamiento general de personas; en las últimas cinco décadas el entorno a cambiado a un ritmo sin precedentes.

Ante el ritmo acelerado de estos cambios, en el contexto económico, social y político, algunas empresas han perdido su capacidad de adaptarse al entorno y salen del mercado, mientras que la mayoría que ha sobrevivido se ajusta a las reglas que impone el Estado en su papel regulador de la actividad que, de acuerdo con Baptista (1997), es el actor principal en la economía venezolana, pues ha logrado a lo largo del tiempo incrementar su poder de actuación. Los empresarios trabajan hoy en el marco de la responsabilidad social como un eje fundamental para su actividad económica, ya sea por concientización de la realidad social venezolana, o por su vinculación con la legislación actual. Algo sí está claro para la actividad económica en Venezuela, la Responsabilidad Social no será una moda y mucho menos pasajera, sino por el contrario, forma parte de una nueva cultura de trabajo y de negocio que es altamente rentable cuando las organizaciones son capaces de institucionalizarla dentro de sus políticas y prácticas de gestión.

2. Consideraciones generales

En Venezuela en la última década, la política del Estado ha hecho énfasis en la creación de cooperativas y empresas de producción social como predominantes de la actividad económica del país, coexistiendo con las organizaciones tradicionalmente conocidas. Dentro de la concepción de este modelo alternativo al capitalismo, el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cobra especial importancia, debido a que los cambios ocurridos en los países de América Latina y, puntualmente los ocurridos en Venezuela, implican mayores exigencias para atender las necesidades de la población que ha sido desatendida históricamente.

Existen empresas como CANTV y Ron Santa Teresa que practican la responsabilidad social desde hace muchos años, es decir, forma parte de su cultura, con lo cual se muestra que no es una práctica novedosa pues las empresas han establecido estos programas desde siempre y con distintas estrategias o enfoques, que se discuten cotidianamente en sus reuniones y que guían su proceso de toma de decisiones.

La RSE representa una temática actual dentro del ámbito organizacional y académico del país, de allí que sea la principal motivación para profundizar su estudio. Además el tema cultural es tan antiguo como vigente, pues es una variable que permite entender el comportamiento humano dentro de las organizaciones. La cultura entonces integra los valores, las creencias y las actitudes que asumen los actores que hacen vida dentro de las organizaciones, cuando están conscientes sobre el valor social que pueden generar en de sus comunidades con la RSE, pues pueden dirigir sus programas a las necesidades más prioritarias de éstas. Específicamente es interesante analizar la cultura organizacional

y la responsabilidad social de las empresas, como factores estratégicos dentro de las organizaciones.

3. Cultura Organizacional

La filosofía organizativa se desarrolla hacia una visión de la empresa en general, con un sentido más antropológico. Se asume que las organizaciones son algo más que lo tradicional, tienen personalidad, pueden ser flexibles o rígidas, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. Afirma al respecto Warren, citado por Chiavenato (1998:90), que “una forma de entender la cultura de la organización es por medio del análisis de los símbolos, los rituales y las ideologías”. Entonces es necesario investigar la cultura organizacional para saber en qué dirección se dirige una empresa y, por consiguiente, quienes generan esa cultura, en este caso todos los integrantes de la organización desde sus orígenes. En consecuencia, Robbins (1992:42) afirma que “para explicar y prever la conducta del personal, es esencial comprender la composición de una cultura organizacional, cómo se crea, mantiene y asimila”.

En este orden de ideas, la cultura organizacional, es la plataforma donde se produce el ambiente, los principios, valores, convicciones, procedimientos y forma de cómo se realizan las cosas, influenciada a su vez por factores psicológicos, sociales por la acción de cada uno de sus integrantes a través del tiempo, y definida por hechos culturales fuera y dentro de ella. Entonces, para lograr un objetivo, es necesario saber si las condiciones están dadas, y si no hacer las modificaciones pertinentes, tal como lo plantea Vidal (2005) en cuanto a que estudiar la cultura de una empresa es una tarea difícil, pero tiene muchas ventajas para determinar cómo se ejecutará el plan estratégico

de la empresa. Porque las organizaciones se sostienen por sistemas de creencias que reflejan la racionalidad o pensamiento que subyace ellas, es decir, si la organización cree firmemente en la RSE como práctica de gestión, lo más probable es que forme parte de su planificación este aspecto en específico y guíe la acción en las diferentes situaciones y contextos.

Las culturas organizacionales se desarrollan a partir de una serie de fuentes, como por ejemplo, las ideas de los individuos involucrados (fundadores, líderes, etc.); las políticas para otorgar permiso o imponer sanciones; las políticas sobre calidad; los cambios del entorno (competencia, economía etc.). Tres aspectos de la cultura organizacional son particularmente importantes para analizar el efecto que la misma cultura tiene en una organización determinada: la dirección, la difusión y la fuerza. La dirección se refiere al grado en que una cultura apoya, más de lo que interfiere, con la posibilidad de alcanzar las metas organizacionales. Por su parte, la difusión es la medida en la cual la cultura es diseminada entre los miembros de la entidad. Mientras que la fuerza se refiere al grado en el que los miembros aceptan los valores y otros aspectos de la cultura organizacional.

Una cultura puede tener un efecto positivo en la eficacia de la empresa cuando apoya sus metas, es compartida con amplitud y está profundamente interiorizada en los miembros de la organización. Por otro lado, una cultura puede tener un efecto negativo cuando es ampliamente compartida y está muy interiorizada, pero influye en los comportamientos en sentidos que no se dirigen a lograr las metas de la organización y en muchos casos hasta interfieren con las mismas.

Cuando se expone que los problemas existentes son de tipo cultural, es errado aludir

a esta afirmación el hecho de que no existe cultura en ella, ya que, evidentemente el aspecto cultural siempre esta presente, se puede dar de forma espontánea, pero cuando la cultura tiene una orientación definida por la misión, la visión, los objetivos y procedimientos, es decir, las reglas del juego, entonces es allí donde se afirma que la cultura posee uno de sus aspectos fundamentales, la dirección. Si la dirección de las organizaciones tiene tanta influencia en el desarrollo de su cultura, es necesario vincularla con la posición que juega en torno a la RSE, debido que muchas de las organizaciones que son rentables económicamente, se inician en las actividades sociales sin una conciencia clara debido a que primero lo hacen con un carácter de donación a determinada petición que le haga un grupo de la comunidad, por ello no destinan una unidad, o dirección ni siquiera colocan una cara visible que sea el responsable de la actividad social.

Las empresas tienen en común un triple objetivo: producir, obtener ganancias y garantizar el bienestar de los individuos que forman parte de ella, esto implica una estrecha vinculación entre la empresa y la sociedad, lo que permite establecer ciertos componentes² de la cultura organizacional mencionados por Lozada (2006).

Asimismo, Kirschner (2006) explica que la cultura es producto de los intercambios con el medio ambiente, se presenta como la construcción de un colectivo de su identidad, es una creación social y, como tal, tiene características propias que se mencionan a continuación:

- Tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización, las demás y la sociedad.

- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

- Incrementa la estabilidad del sistema social.

- Es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados.

- Sirve como un mecanismo de control y sensatez que guía y moldea la actitud y el comportamiento de los empleados.

- Por otra parte, Robbins (1999) afirma que la cultura se transmite a los empleados de diversas maneras, entre las cuales las más poderosas son las historias o anécdotas, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

- **Historias:** suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

- **Rituales:** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización.

- **Símbolos materiales:** Comunican a los

2 Chiavenato (2004) plantea que los componentes de la cultura organizacional son: a) Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los participantes se caracteriza por un lenguaje común, terminología propia y rituales relacionados con las conductas y las diferencias; b) Valores Dominantes. Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan, como serían la calidad de los productos y servicios, la competencia y la productividad; c) Filosofía. Se refiere a las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes; d) Reglas. Son guías establecidas, relacionadas con el comportamiento dentro de la organización, los nuevos miembros deben aprender estas reglas para ser aceptados dentro del grupo; e) Clima de la organización. Es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a las otras, a los proveedores, a los clientes, etc.

empleados por medio de la estructuración física de las áreas de trabajo, transporte, ubicación, la decoración, la distribución de las áreas de trabajo, quién es importante, el grado de igualitarismo, los valores corporativos; traducen de forma perceptiva mediante los sentidos de la vista y el tacto, lo que la corporación es y desea.

• **Lenguaje:** Con el tiempo las organizaciones desarrollan términos particulares para describir equipos, oficina, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con el negocio, se vuelven parte de un lenguaje; una vez asimilada esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura determinada.

Las organizaciones hacen uso de los símbolos que transmiten los valores importantes, es decir, tienen significados para los miembros de la empresa mientras que las historias son hechos reales acaecidos en la organización que se repiten o son contados frecuentemente para reforzar los valores compartidos por los empleados. Asimismo, los rituales o ceremonias son actividades planificadas que representan situaciones especiales (logros) para el personal porque son la representatividad de los valores corporativos. Por último, el lenguaje utilizado dentro de la empresa constituye la comunicación de todos los elementos anteriores por los cuales se difunde y se constituye una cultura.

La cultura desempeña numerosas funciones³ dentro de la organización como el apoyo a la estrategia comercial, fundamenta la toma de decisiones, dirige el carácter de las relaciones interpersonales aceptadas por los miembros y establece los estándares de desempeño para

definir los estilos administrativos correctos. Puntualmente las funciones de la cultura son:

a) **Innovación y toma de riesgos.** El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.

b) **Atención al detalle.** El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

c) **Orientación a los resultados.** El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.

d) **Orientación hacia las personas.** El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.

e) **Orientación al equipo.** El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a los individuos.

f) **Energía.** El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.

g) **Estabilidad.** El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

Para estudiar la cultura, los especialistas hacen énfasis en considerar el ambiente externo en el que está inmersa la compañía, además de la estrategia y las metas propuestas; del ajuste de estos tres elementos se establecen cuatro categorías o tipologías de cultura que al entender de Daft (2005) son:

³ Es importante destacar las funciones de la cultura porque las organizaciones son sistemas abiertos que no se adaptan de manera automática a las imposiciones externas, sino que existe siempre un proceso de elección y construcción propio que luego es evaluado por el exterior como válido o no.

- **Cultura de la adaptabilidad.** Las organizaciones con este tipo de cultura tienen como política inculcar valores que detecten, interpreten y respondan a las señales cambiantes del entorno. Se valora la creatividad, el asumir riesgos y el empowerment.

- **Clan.** Los clanes asignan un alto valor al ajuste a la capacidad de adaptarse a la volatilidad del entorno, a la participación, la lealtad y al compromiso, y la antigüedad es su clave. La edad y la experiencia cuentan. Se caracteriza por una atmósfera familiar y afectuosa.

- **Culturas de logro.** Estas organizaciones son refugios con orientación empresarial para los tomadores de riesgos e innovadores. Los equipos de béisbol buscan personas con talentos de todas las edades y experiencias, y luego las recompensan por lo que producen. Estas organizaciones ofrecen enormes incentivos financieros y gran libertad de acción a sus empleados “estrellas”.

- **Cultura burocrática.** Las organizaciones con este tipo de cultura se preocupan por la supervivencia, se valora que se obedezcan las reglas y la atención a los detalles, ofrecen poca seguridad en el puesto y pueden ser lugares emocionantes para aquellas personas que prefieren hacer las cosas de manera ordenada, racional y metódica, esta cultura es propicia para ambientes estables.

La tipología se fundamenta en dos dimensiones. La primera, se vincula con las necesidades del ambiente, es decir, el grado en que el ambiente externo requiere estabilidad o flexibilidad, mientras que la segunda dimensión se relaciona con el enfoque estratégico de la organización, entendido como el punto en que la concentración es interna o externa. No existe un tipo de cultura más exitoso que otro, porque lo relevante al instaurar la cultura es tomar en consideración el ambiente y la orientación de la organización.

No es fácil entrar en un determinado sistema y ver sus propias características culturales, para poder diagnosticar cuál tipo de cultura predomina en la organización. La cultura tiende a parecer la única solución posible para todos los problemas de quienes han sido socializados en ella, según Rodríguez (2005), es muy difícil para un consultor externo a la organización. Igualmente se hace difícil porque el observador externo se encuentra también limitado por los propios esquemas muchos de los cuales son culturales, para ello es necesario que éste se encuentre asesorado por observadores internos. Citando a Schein (1988), dice Rodríguez (2005:142) que “se hace necesaria la participación en el diagnóstico de una cultura organizacional, de personas internas a la organización como una forma de superar el bias subjetivo”. Para ello es necesario conocer todos los componentes teóricos que constituyen la cultura organizacional y la forma en que interactúan, de manera que estaríamos hablando de la influencia de teorías importantes que la definen como un sistema o un engranaje.

Asimismo, Vidal (2005) plantea que existen dos enfoques del estudio de la cultura organizacional. El primero, es la concepción tradicional de la cultura donde se señala que consiste en un sistema de símbolos y significados socialmente compartidos por los miembros de una organización, lo que se constituye en el principal factor de cohesión entre los grupos que hacen vida dentro de la empresa, porque dictan los códigos o pautas de conducta. Vidal (2005) puntualiza que las culturas evidencian lo siguiente:

- La forma de trabajar de las organizaciones.
- Cómo se crea, transforma y se destruye un sistema organizativo.
- Las reglas y códigos de ética aceptados.
- El papel que juegan las organizaciones y el peso que tienen en el contexto, entre otros aspectos.

La segunda concepción planteada por Vidal (2005:114) hace referencia a las ideas de Maturana quien concibe “la cultura como una red cerrada de conversaciones que constituye y define una manera de convivir humana, que se configura como una red particular de coordinaciones de emociones y acciones de la gente que vive esa cultura”. Maturana entiende que para generar un cambio de cultura se debe generar un cambio en el actuar y el emocionar de esa cultura, es decir, sus miembros generan una nueva manera de conversar que es aceptada por todos y eso propicia emociones distintas que son aceptadas como diferentes modos de vivir las relaciones humanas. Sin embargo, Ulrich (1999) señala que si cambiar hábitos es difícil para las personas, mucho más lo es cambiar las organizaciones.

Al evidenciar dentro de una organización que se posee poca o nula cultura orientada a la RSE, se debe pensar en el cambio cultural que plantea Maturana para dirigir un proceso de cambio, los directivos y gerentes pueden seguir la metodología para el cambio cultural planteada por Ulrich (1999) que consiste en llevar a cabo un proceso de cuatro pasos, que se explican a continuación:

1. Identificar los factores clave de éxito para crear la capacidad de cambio: el autor propone siete factores críticos a considerar por las organizaciones para tener éxito.
2. Evaluar en qué medida estos factores clave del éxito están bajo control: se crea entonces un perfil de la capacidad del cambio analizando los factores claves.

3. Identificar la actividad de mejora para cada factor de éxito: consiste en ayudar al grupo a identificar actividades que mejoren el desempeño en los factores que tienen los puntajes más bajos.

4. Considerar a los siete factores clave como un proceso interactivo y no un hecho episódico: debe ser un proceso continuo de interacción e intercambio de información mientras dure el proceso de cambio.

Estos cuatro pasos se resumen en el trabajo y el logro de los agentes de cambio por obtener un cambio actitudinal de los actores involucrados, implica un cambio en la forma de gerenciar, de trabajar y relacionarse, por ello la responsabilidad social empresarial es esencialmente una actitud compartida por los diferentes niveles de la organización; Ulrich (1999) señala al respecto que existe una actitud plenamente compartida cuando los empleados, clientes y proveedores tienen pensamientos automáticos similares acerca de los procesos de la organización, esto sería el estado ideal dentro de cualquier empresa que proceda bajo los parámetros de la RSE.

4. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Este nuevo impulso a la conciencia social tiene su principal antecedente en 1999 con el Pacto Global⁴ y sus principios se sustentan en el Libro Verde de Responsabilidad Social⁵ que delimita la visión estratégica de las empresas en el continente europeo.

4 Surge como una iniciativa de Kofi Anan en las Naciones Unidas. El Pacto Global, nace el 31 de enero de 1999 y su principal objetivo es desarrollar una economía global y sostenible. Los principios lo rigen están basados en principios internacionales: Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948; Declaración de la OIT sobre los principios fundamentales y derechos laborales de 1998; Eliminar toda forma de trabajo forzoso y obligatorio; Erradicar el trabajo infantil; Eliminar la discriminación en el empleo y la ocupación; Declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo de 1992.

5 Los principios que se plantean en Europa para involucrar a las organizaciones en el desarrollo de su entorno, plasmados en el Libro Verde para definir políticas son: Empleo. Debe incluir formación, igualdad de oportunidades, integración de personas discapacitadas y la anticipación de los cambios industriales; Empresa. Enfoque equilibrado que maximice las sinergias entre sus dimensiones económica,

En nuestro país, los antecedentes de la RSE son mencionados por Puterman (2005)⁶ quien se remonta a la primera década del siglo XX, cuando organizaciones como la Electricidad de Caracas propicio la firma de un contrato colectivo con sus trabajadores. De acuerdo con Méndez (2002), la figura de contrato colectivo fue innovadora para la época; en la década de los cuarenta y cincuenta los empresarios venezolanos realizaban obras benéficas, a título personal sin vincularlas al nombre de la organización. Posteriormente, la historia relata un nuevo boom social en nuestro país, para la época de los años sesenta cuando los empresarios venezolanos se enfrentaron mediante la figura de la solidaridad, a la amenaza del comunismo y la confrontación política. En ese momento, se crearon muchas fundaciones como el dividendo voluntario para la comunidad, que eran financiadas por distintos empresarios con el propósito de resolver necesidades que se presentaban en distintas comunidades. En la actualidad señala Méndez (2002) que se evidencian las grandes diferencias y brechas sociales dadas por la situación del país, estas brechas van asociadas a nivel mundial al avance económico y tecnológico y sus diferencias entre países pobres y ricos, el daño al medio ambiente provocado por la actividad industrial, y el interés de los empresarios por enmendar los problemas que han causado, ante lo cual se visualiza un nuevo boom en inversión social.

Parapoderentenderelfenómeno de la RSE, se debe comenzar por su definición, que de acuerdo

a Jones y George (2006), se conceptualiza como “el punto de vista que tienen administradores y empleados sobre su deber u obligación de tomar decisiones que protejan, fortalezcan y promuevan el bienestar de los interesados y de la sociedad en general”. Una definición muy parecida ofrece Daft (2005:146): “es la obligación de los directivos de tomar decisiones y medidas que favorezcan el bienestar y los intereses de la sociedad, lo mismo que de la organización”. Tal como plantea Linarez (2005:7), “implica todas las acciones voluntarias dirigidas a la mejora y bienestar de las comunidades; ya sea en áreas como educación, salud, seguridad, ambiente, etc., emprendidas por el gremio empresarial”. Como vimos anteriormente la cultura no es lo único que influye en la ética, pero es la base fundamental porque incide en los valores y en la toma de decisiones, por ende se refleja en la RSE de las organizaciones, porque se tiene en cuenta a los grupos de interés al momento de tomar decisiones y las consecuencias que sus acciones generen en su ámbito de acción.

Los interesados⁷ en la empresa y su conducción de manera ética y responsable, son grupos de personas que promueven recursos diversos a la empresa y, en consecuencia, tienen derecho a emitir opiniones sobre la misma. Tal es el caso de los accionistas, los empleados y los administradores, todos ellos considerados clientes internos, mientras que los proveedores y distribuidores, los clientes, la comunidad, la sociedad y en última instancia el Estado

social y medioambiental; Medio ambiente. Evaluación permanente de resultados y eficiencia ecológica; Consumidores. Consideración de los intereses de los consumidores, cada vez más exigentes en temas medioambientales y sociales; Política exterior. Hacer respetar las normas internacionales sociales, ambientales y en materia de derechos humanos.

6 Entre las principales iniciativas tendientes a la responsabilidad social en Venezuela la autora destaca la labor de la Electricidad de Caracas con escuelas y comedores escolares, pensión de seguridad para trabajadores discapacitados; Petroleras (Caribbean Petroleum) con un plan sanitario; en 1920 Cementos la Vega atendía vecinos (dispensario y centro cultural); en 1932 la Fundación Biggot erige una urbanización para sus trabajadores; en 1942 Fundación realiza campañas contra la parálisis infantil, en 1965 dividendo para la comunidad; 1977 Fundación Polar. Adicional a esto, existe una cantidad de iniciativa no divulgadas del sector empresarial.

7 Son también conocidos en la literatura como stakeholders, que no sólo están conformados por los proveedores de capital (accionistas), sino por todos aquellos que son afectados por el accionar del empresario.

como institución, se constituyen en clientes externos de la organización, su interés deriva en que el comportamiento ético o no, implica consecuencias positivas o negativas según sea el caso. Una organización que se comporta de manera responsable tiende a aumentar su eficacia y eficiencia en términos de producción, por consiguiente, aumenta su desempeño y, al ser más rentable una organización orientada a la RSE y la ética, eleva el nivel de vida de sus empleados y de la sociedad en general. Por el contrario, una organización con un comportamiento éticamente deficiente, reduce sus niveles de eficiencia y eficacia, reduce su desempeño y tiende a desaparecer, por ello no genera bienestar en sus empleados y en la sociedad.

Para la comprensión del estudio de la RSE, los autores Jones y George (2006), identifican un continuum que va, desde poca RSE con el enfoque obstruccionista, hasta el enfoque proactivo que implica alta RSE. De acuerdo a este continuum, el enfoque obstruccionista consiste en que las compañías y sus gerentes no asumen la RSE y actúan de manera contraria a la ética y, de manera ilegal, hacen todo lo posible para no informar de su comportamiento a los grupos de interés de la organización. En un segundo nivel se encuentra el enfoque defensivo, en el que la empresa y los gerentes se comportan de manera ética en la medida en que obedecen estrictamente los requerimientos legales, es decir su RSE se limita a cumplir solamente lo que dicta la legislación.

Un tercer nivel sería el denominado enfoque acomodaticio, según el cual las empresas y sus gerentes tienen un comportamiento legal y ético, y tratan de establecer un balance entre sus intereses, toman decisiones que parezcan razonables ante la sociedad y hacen

lo correcto cuando la situación así lo exige. Un último enfoque que se ubica en lo más alto del continuum es denominado proactivo, porque las empresas adoptan activamente una conducta responsable, hacen más de lo necesario para conocer las necesidades de la comunidad y sus grupos de interés y disponen de los recursos para satisfacer dichas necesidades.

Haciendo un poco de historia sobre como se ha tratado la RSE, en nuestros países se puede evidenciar que existen tres etapas que muestran la evolución en la práctica de RSE. Al entender de Bruni y Márquez (2005) esta evolución implica alinear lo social a lo económico, pasando desde la visión filantrópica hasta la estratégica; estas fases se explican brevemente. Las empresas consultadas en su estudio inician su vinculación a lo social, como se dijo anteriormente, con una orientación altruista, mediante donaciones y actividades sociales aisladas sin una estrategia que guíen el accionar de la empresa en relación a la comunidad. Las razones que animan estas acciones, de acuerdo a Bruni y Márquez (2005:48), pueden resumirse en dos principalmente: 1) presiones aisladas del entorno y 2) por la conciencia social del líder y su deseo de ayudar a la sociedad.

La primera de las razones, obedece a una acción reactiva que carece de estructura y planificación por parte de la organización, por ello no existen ni unidades, ni responsables formales. Una variante de esta primera razón, es la relacionada con las necesidades sentidas de la organización que responde igualmente a las presiones que sutilmente ejerce el entorno en que se desarrolla, entonces la organización decide tomar acciones que sean interpretadas como de tipo social ante el ambiente que los rodea. Por el contrario, cuando la razón obedece a la conciencia del líder, su fundamento se

genera en la estrecha influencia que ejerció en nuestros países los valores católicos que trajeron los europeos en la época colonial. Esta influencia del desarrollo de la RSE se evidencia en la trayectoria constante de la organización, que desde sus inicios hasta la actualidad, se han preocupado por contribuir con su comunidad a la par de su éxito empresarial.

La segunda fase surgió como respuesta al devenir del tiempo que creó exigencias legales a las organizaciones y su incumplimiento implicaba la deslegitimación en su contexto local y nacional. Ante esta situación de presiones y regulaciones gubernamentales, se hace necesario ordenar y canalizar las acciones de RSE de las organizaciones. Para cumplir con este propósito, las empresas interesadas en observar la ley, cumplir los objetivos de los líderes y generar beneficios económicos, se propicia la creación de estructuras y departamentos que se encargan de la acción social y encaminan las fuerzas externas⁸ que ejercen presión a la organización. Teniendo en cuenta estas exigencias, las empresas comienzan a concientizarse acerca de la relevancia de la inversión en lo social, pues se diferencian de sus competidores pues son percibidos como más responsables y solidarios, además, los socios definen y amplían el ámbito de acción que desarrolle un modelo empresarial que se centre en lo social.

A través de este desarrollo histórico se llega a la tercera etapa identificada por los

autores Bruni y Márquez (2005), denominada coherencia entre misión, valores y estrategia. Debido a que la misión define el deber ser de la organización y encamina las acciones resulta ilógico que una empresa no vincule su inversión y acciones sociales a su razón de ser. El no relacionar la RSE a la misión, implica su poca trascendencia dentro de la empresa o su poca importancia. Esta relación debe ir más allá de una mera declaración, debe existir una concreción en términos de estrategia que integre a los recursos humanos y los valores de la organización, para que exista un balance que permita lograr el éxito del negocio expresado en resultados positivos para todos los actores. Lo más evidente de esta última etapa consiste en que la empresa reconoce que la RSE es una ventaja competitiva para el negocio. Tal como plantea Granell (2005), el mayor desafío de una organización es convertir su estrategia en resultados, hacerla realidad, alcanzar las metas, transformar adversidades en oportunidades.

Entonces la empresa orientada a la RSE no escapa a esta realidad, pues debe alinear sus procesos, tecnología y su gente a la estrategia que creó para competir y ser socialmente responsable. La única razón para que todo este esfuerzo sea realizado con un fin social, es su rentabilidad económica en términos de proceder bajo una conducta ética, positivamente valorada por los clientes tanto internos como externos. Los beneficios más importantes de la responsabilidad social se muestran en el Cuadro No. 1.

⁸ Entre estas fuerzas Bruni y Márquez (2005) mencionan que los intereses de los líderes y gerentes, influidos por la baja inversión social, se movilizan a mejorar las prácticas de RSE. Además, esto puede responder a obligaciones con los socios o la imitación de tendencias o temor a la descalificación del entorno, así como la implementación de leyes por parte del Estado.

Cuadro No. 1 >>

Beneficios de la responsabilidad social y sus características

Beneficio	Características
Mejora la imagen corporativa y la reputación empresarial	Muchos clientes no comprarían un producto si saben que proviene de una empresa que no paga impuestos, que afecta el medioambiente, viola derechos de sus trabajadores y que no labore bajo parámetros éticos. Las empresas socialmente responsables tienen mayores desempeños financieros que las que no lo son.
Reducción de costos de operación	Algunas prácticas de RSE, pueden generar ingresos no esperados para la empresa, por ejemplo, la venta de los residuos reciclados. Puterman (2005) señala que en el área de recursos humanos, se dan índices menores de ausentismo y rotación, y aumentan su productividad.
Favorece la capacidad de reclutar y retener mejores empleados	Cuando una empresa posee planes de trabajo que mejoran las condiciones de vida del personal, permiten su capacitación y desarrollo, y estará entonces invirtiendo en capital humano.
Fortalece la relación con la comunidad y la lealtad de los consumidores	Uno de los aspectos más relevantes de la responsabilidad social es el rol del consumidor. De hecho muchas de las iniciativas mundiales han sido producto de presiones de los consumidores y ONGs. Muchos consumidores están dispuestos a pagar más por productos o servicios que provienen de empresas responsables y comprometidas con la comunidad y el medioambiente.

Fuente: Elaboración propia (2007) a partir de Puterman (2005).

De esta conciencia depende la reputación de la empresa, y su principal responsabilidad es elaborar su propio modelo de negocio con base en su conocimiento de RSE. En el momento en que una organización se concientiza sobre sus bondades, observa que su reputación la caracteriza la confianza y la buena voluntad con lo que se incrementan los interesados en hacer negociaciones con ella. Otra ventaja, consecuencia de la anterior al ser confiable, es el incremento de la rentabilidad pues, desde el punto de vista económico, es más seguro hacer negocios con empresas confiables y estables. Además, son concebidas como empresas preocupadas por proteger su inversión tanto económica, como de capital humano y que se interesan por ofrecer paquetes sociales a sus empleados y mejorar su calidad de vida.

La principal razón es que al ser socialmente responsable se genera un efecto de reciprocidad y se recibe lo que se genera en la comunidad, tal como explica el autor Austin (2006:57) “cuando los consumidores perciben a una empresa como una empresa responsable, diferencian su producto de los del competidor e incluso estarían dispuestos a pagar más”, y agrega que cuando en la organización convergen lo social y lo económico, se transforma en un modo de gestión que están siguiendo las compañías líderes de negocios a nivel mundial.

5. A modo de reflexión

Hoy en día en una economía globalizada, donde los conocimientos, tecnologías y aplicaciones, tienden a la estandarización el

problema principal es la forma de ejecutar dichos procesos, por tanto, ahora es más importante el “cómo hacer” antes que el “qué hacer”. Esto se explica por la diversidad tecnológica que existe basada en el aprendizaje organizacional del que se dispone en la actualidad, que permite que las organizaciones ya no piensen cómo actuar ante situaciones pasadas, sino que sean proactivas y procuren actuar en situaciones de incertidumbre que plantea el futuro.

Actualmente es normal atribuir a las organizaciones características y cualidades culturales, que conducen a situaciones donde se engendran valores, creencias y significados que derivan en mitos y leyendas, materializados en ritos, costumbres y ceremonias. La evolución empresarial se ha acentuado en la última década, de una concepción con la cual se consideraba a la organización en un sentido meramente mecánico, reduciéndola simplemente a coordinar y controlar actividades de un grupo de personas por medio de estructuras verticales, divisiones operativas con relaciones casi impersonales de autoridad, a una concepción de red donde se cambian los estilos gerenciales y se horizontalizan los niveles de toma de decisión porque la empresa opera en ambientes flexibles y cambiantes en los cuales hacen vida distintos actores .

Esto ha generado que todas las organizaciones consideren su papel como responsables sociales dentro de su comunidad. De acuerdo con Bruni y Márquez (2005:48), las iniciativas sociales de las organizaciones no responden a sus fines en sí mismos, sino que “es un proceso en el que intervienen simultáneamente fuerzas internas (valores y creencias) y externas (regulaciones y presiones)”. Tradicionalmente la relación establecida entre las organizaciones y sus comunidades ha tenido una concepción altruista y filantrópica, tal como señala Austin

(2005), es decir, buscaban el beneficio social sin condiciones, sin embargo, ahora se visualiza una vinculación con la estrategia empresarial, pues algunos han descubierto beneficios para sus propias organizaciones.

Kirschner (2006) señala que la función social de una organización puede ser analizada desde dos escenarios. El primero, es el que más se ha estudiado porque implica la relación empresa-sociedad, pero existe un segundo escenario menos desarrollado que se refiere a la dinámica que la empresa establece para asegurar la cohesión y el buen trato a sus empleados. Esta autora lo denomina responsabilidad social interna, que se define como “las acciones de la empresa enfocadas al bienestar de sus funcionarios”, porque hoy las empresas promueven los atributos personales que evidencian la colaboración con los colegas, la negociación y todas aquellas características que favorecen la cultura de la empresa que finalmente es el resultado de las construcciones sociales realizadas por individuos y grupos de la misma organización. Por consiguiente, vinculan la estrategia de la organización a las prácticas de RSE, pues han observado los resultados positivos que nacen de este binomio estratégico, que se traduce en:

- Aumento de la rentabilidad y reducción significativa de costos.
- Mejora de la reputación organizacional.
- Satisfacción de los empleados.
- Mejores relaciones con la comunidad.

Lo anterior permite concluir que la RSE, cuando se integra a la cultura organizacional, adquiere una dimensión sociocultural integradora de posturas que permite predecir que la RSE no será una moda pasajera, sino, por el contrario, llegó para convertirse en una manera de hacer negocios en el siglo XXI.

Bibliografía >>

- AUSTIN, J. (2006). Entrevista: *La iniciativa social no es otra moda, produce beneficios*. En: Debates IESA, Vol. XI, No. 4, pp. 54-61.
- ARIAS, F. (1998). *Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación*. Editorial Episteme, Caracas.
- ARIAS, L y otros (2001). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Editorial Trillas, México.
- BENNINS, W. (1972). *Desenvolvimiento organizacional*. Sao Paulo, Brasil.
- BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS (1986). *Administración del Personal y de Recursos Humanos*. Tomo III. Editorial McGraw-Hill, México.
- BLANCO, E. (2006). *La cogestión: ¿Qué se gana, qué se pierde?* En: Debates IESA, Vol. XI, No. 2, pp. 61-71.
- BRUNI, J. y MÁRQUEZ, P. (2005). *La responsabilidad social como estrategia empresarial*. En: Debates IESA, Vol. X, No. 4, pp. 48- 53.
- CÁMARA DE INDUSTRIALES DEL ESTADO CARABOBO. *Documento en Línea*. Disponible en: www.ciec.org.ve (Consulta: abril 25 de 2007).
- CEA D'ANCONA, M. (1998) *Metodología cuantitativa*. Editorial Síntesis S.A., España.
- CELIS, M. y otros. (2000). *El Comportamiento Organizacional*. 1era edición, Graficas Gloria S.A., Valencia, Venezuela.
- CHIAVENATO, I. (2005). *Comportamiento organizacional*. Editorial Thompson, México.
- DAFT, R. (2005). *Administración*. Sexta edición. Editorial Thompson, México.
- GÓMEZ, E. (2004). *Ética y poder: la responsabilidad social del empresario*. En: Revista Producto. Edición 249. Disponible en: <http://www.producto.com.ve/249/notas/portada.6.html> (Consulta: mayo 2007).
- GÓNZÁLEZ, A. (2002). *Fundaciones y compromisos con las comunidades. La solidaridad como contrapeso*. Entrevista realizada a Charo Méndez. En: Diario Tal Cual de abril 3 de 2002. Disponible en: <http://www.talcualdigital.com/ediciones/2002/04/03aniv/pa.24s1.htm> (Consulta: mayo 2007).
- GONZÁLEZ, R. y JAÉN, M. (2006). *La responsabilidad social empresarial: ¿Llegó para quedarse?* En: Debates IESA, Vol. XI, No. 1, pp. 44-49.
- GONZÁLEZ, R y MÁRQUEZ, P. (2005). *El dilema entre la responsabilidad social y rentabilidad empresarial*. En: Debates IESA, Vol. X, No. 3, pp. 65-69.
- HARTASÁNCHEZ, J. (2002). Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Lisboa

- HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA (2001). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill, México.
- HELLRIEGEL, D. y otros (1998). *Comportamiento organizacional*. 8a. edición. Editorial Thompson, México.
- IVANCHEVICH, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill, México.
- JAÉN, M. y MÁRQUEZ, P. (2006). *CANTV y la responsabilidad social*. En: Debates IES, Vol. XI, No. 3, pp. 77-87.
- JONES, G. y GEORGE, J. (2006). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill, México.
- KIRSCHNER, A. (2006). *La responsabilidad social de la empresa*. En: Revista Nueva Sociedad, No. 202, marzo-abril, pp. 133-142.
- LINAREZ, A. (2005). *Proyecto Alcatraz: Una iniciativa de inversión social de Ron Santa Teresa*. Trabajo que obtuvo primer lugar del Concurso de Responsabilidad Social Empresarial de Alianza Social de Venancham y Rotary Club.
- LOZADA, B. (2006). *La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal en la Distribuidora Excelencia de Rena-Ware Internacional, C.A.* Trabajo de Grado presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales.
- MÁRQUEZ, P. (2006). *La empresa: ¿Un nuevo ciudadano?* En: Debates IESA. Vol. XI, No. 3, pp. 56-61.
- MARTÍNEZ, A. y otros. (2002). *Manual para al elaboración del proyecto de investigación y trabajo de grado*. Universidad de Carabobo. Escuela de Relaciones Industriales. Valencia-Carabobo.
- MOLINA, L (2005). *De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad social universal*. Trabajo que obtuvo el segundo lugar del Concurso de Responsabilidad Social Empresarial de Alianza Social de Venancham y Rotary Club.
- PUTERMAN, P. (2005). *Una propuesta de responsabilidad social*. Disponible en: www.fedecamaras.org.ve/Una%20Propuesta.pdf (Consulta: abril 2007).
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Octava edición. Editorial Prentice Hall, México.
- RODRÍGUEZ, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Editorial Alfaomega, México.
- SCHERMERHORN, HUNT y OSBOM (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Limusa Wiley, México.
- ULRICH, D. (1999). *Recursos Humanos Champion*. Editorial Granica, México.
- VIDAL, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe Ediciones, Colombia.