

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ALTA GERENCIA UNA DECISIÓN DE  
DESARROLLO SOSTENIBLE**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
DIANA CATHERIN VANEGAS LÓPEZ**

**Bogotá D.C, Marzo de 2011**

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ALTA GERENCIA UNA DECISIÓN DE  
DESARROLLO SOSTENIBLE**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**PRESENTADO POR:**

**DIANA CATHERIN VANEGAS LÓPEZ**

**PRESENTADO A:**

**Dra. FANETH SERRANO**

**Bogotá D.C, Marzo de 2011**



## INTRODUCCIÓN

En pleno siglo XXI, donde el mundo actual exige mayores desafíos en materia tecnología, innovación, competitividad, globalización etc; es difícil pensar que existan compañías que desconozcan el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y otras cuantas para las cuales ni siquiera sea una preocupación sino un concepto de “modernidad ambiental”. La alta gerencia, debe promover decisiones estratégicas que conlleven a las organizaciones a ser competitivas en el mercado, sin embargo debe tener en cuenta que su permanencia en el tiempo estará ligada a la generación de desarrollo sostenible, a partir de un encadenamiento socioeconómico donde también la ética y los valores juegan un papel indispensable.

El presente documento enmarca diferentes aspectos asociados al entorno empresarial que viven hoy en día las organizaciones y como éste puede estar sujeto a una transformación a través de un programa de responsabilidad social empresarial; igualmente, se dimensiona el rol que debe asumir la alta gerencia a partir de la toma de decisiones para la ejecución de un modelo de responsabilidad social, el cual constituye un aporte al desarrollo sostenible, y representa lo que el mundo debe construir para el futuro de nuestras generaciones.

La sociedad necesita que los profesionales del milenio tomen conciencia frente a los problemas del entorno que aquejan al mundo, así mismo que las organizaciones reflexionen frente a que no solo se juegan el futuro de sus compañías sino el del planeta. La responsabilidad social ya no es un problema de “modernidad” es la respuesta hacia el desarrollo sostenible y la continuidad de la existencia humana. Es mi deseo que usted, yo y otros más puedan desarrollar herramientas sólidas para la construcción de criterios que puedan transformar el mundo empresarial, por tal razón lo invito a hacerse partícipe de este documento y que juntos aportemos un granito de arena en el futuro de nuestra sociedad.

## CAPÍTULO I

### 1.1. Un Entorno Socialmente Responsable

El mundo actual posee serios problemas en materia ambiental, el hombre en desarrollo de su actividad diaria ha contribuido en el deterioro del medio ambiente, haciendo que los recursos naturales comiencen a escasear; igual sucede con los principios y valores; la sociedad capitalista ha olvidado el sentido de la ética y lucha constantemente en busca de un objetivo monetario, situación no menos desconocida en un entorno de competitividad empresarial, las compañías en pro de generar riqueza fragmentan las relaciones con sus grupos de interés con el fin de obtener el mejor beneficio de esta situación.

La sociedad tiene expectativas en relación con las empresas, puesto que éstas forman parte de la misma, utilizan sus recursos e infraestructura, mantienen contacto directo con las comunidades y sus instituciones, y las proveen de bienes y servicios. Todo esto permite a las empresas y a los administradores percibir y conocer a fondo los problemas y realidades sociales y por lo tanto, deben ser socialmente responsables y demostrar un comportamiento ético.

***Como futuros Directivos de Alta Gerencia existe la responsabilidad de guiar a las organizaciones a ejecutar su actividad de giro en el marco de un desarrollo sostenible, buscando alcanzar sus objetivos en un entorno de competitividad global, pero sin dejar de un lado su compromiso con la sociedad, el ambiente y el mercado en el que se desarrollan.***

La revolución tecnológica, la globalización, el desarrollo de nuevas formas económicas han producido cambios inminentes en la sociedad y en la forma de actuar de las organizaciones, la responsabilidad social como parte del compromiso ético que demandan las compañías frente a una sociedad, busca retomar los principios y valores, mantener una posición amable con el medio ambiente, desarrollar mercados responsables y construir una humanidad más justa basada en el desarrollo sostenible.

De esta forma, los conceptos de competitividad y productividad para la empresa, pasan a un segundo plano; su relación no va más allá del análisis costo- beneficio; se convierten entonces en la razón que lleva, a que las decisiones gerenciales de la organización actual, y a medir la inversión realizada con respecto a las utilidades generadas, pero lastimosamente con una visión a corto plazo, sin medir consecuencias de los efectos nocivos de la inversión en el futuro de la marca o la empresa misma.

En América Latina y el Caribe, la población se ve fuertemente golpeada por los índices de superpoblación, pobreza, corrupción, inequidad, exclusión social, etc., sin olvidar que los recursos naturales en algunas partes comienzan a escasear, esta situación genera inestabilidad social y política. Existe un problema de cohesión social al que el sector privado, a través de un comportamiento responsable puede contribuir a aliviar.

Sin embargo, La misma dinámica del mercado, con sus tendencias capitalistas y la gran necesidad de mantenerse o sobrevivir en un sistema de relaciones complejas y desiguales, en donde la ética y la moral, el concepto de justicia y otros aspectos relacionados a principios y valores han perdido importancia; hacen que el concepto de responsabilidad social sea descartado, pues en su afán de crecer y mantenerse, se juega con reglas irregulares en busca de arrebatarle el mercado a su competencia y ser más rentables, haciendo que toda práctica comercial sea válida, así se afecte o genere algún tipo de impacto en la competencia.

Vale la pena aclarar que no solo se menciona una problemática en un entorno de competitividad; la falta de responsabilidad social empresarial es alusiva a diversas fuentes y connotaciones que se denotan desde el siglo pasado; la misma dinámica del Estado ha generado rupturas en la tendencia empresarial, y las políticas imprecisas e irresponsables de los gobiernos; los gobernantes permisibles y condescendientes; los sistemas de corrupción; la poca preocupación e importancia justificada en el tema por parte de entidades educativas; la ignorancia misma o falta de conocimiento sobre el tema por parte de empresarios y actores del sector productivo y comercial; el bajo escrúpulo de muchos empresarios y personas que conociendo el tema y sus consecuencias, actúan de forma irresponsable.

De igual forma sucede con el ambiente, lo cual va mucho más allá de la ideología que los recursos naturales como tierra, agua y aire, comienzan a escasear; el tema ambiental

se consolida como la recopilación de mecanismos de producción más limpia, en ejercicio de la actividad económica; esto también sucede con el tema del manejo de residuos sólidos e industriales, la contaminación que no solo se trata de basuras sino cómo impacta en la vida del ser humano. Esta situación conlleva a reflexionar frente a temas de grueso calibre como por ejemplo, dónde quedan las prácticas ecológicas empresariales asociadas al desarrollo sostenible hablando en términos de ahorro, reciclaje, reutilización de desechos, mecanismos de desarrollo limpio y productividad energética.

Por consiguiente y buscando la trazabilidad de cada uno de los elementos, se hace necesario pasar a la dimensión de los seres racionales, los que necesitan del ambiente para vivir, pero que exigen un entorno más integral, ya no solo se busca la satisfacción de las necesidades básicas, también se integra el desarrollo psicosocial del individuo, quien ahora requiere tranquilidad, bienestar, armonía, calidad de vida, desarrollo integral, seguridad etc., el cual ve fuertemente afectado por las políticas laborales, normativas, ideológicas, entre otras que día a día integran la sociedad. El empleado de hoy optimiza sus rendimientos sacrificando calidad de vida, y el inverso aumenta su calidad de vida reflejada en un alto grado de ausentismo laboral; la relación patrono – trabajador se ve en el transcurso de nuestros tiempos golpeada a causa de la lucha constante por la rentabilidad del negocio, y mejores condiciones laborales.

Así son muchos los aspectos en los que se debe reflexionar cuando se habla de responsabilidad social empresarial; es una realidad que el desarrollo económico ha dejado grandes vacíos en la sociedad y que ahora son motivo de dualidad en las compañías, por un lado el beneficio económico y por el otro el aporte que puede ésta hacer a la sociedad en procura de aliviar un poco los problemas que son parte de la humanidad.

De lo anterior, se desglosa la necesidad de que todos los sectores sociales se involucren en un proceso de desarrollo que abarque la preservación del medio ambiente natural, el patrimonio cultural, la promoción de los valores humanos para la consecución de una sociedad más justa y con mayor prosperidad económica. La participación de las empresas, empresarios y administradores, es indispensable debido a su capacidad creadora, sus recursos y su liderazgo.

Ante este panorama, se puede resaltar que una empresa tiene la capacidad de lograr su permanencia a través del tiempo con una adecuada comunicación, construyendo un nombre público de empresa que contribuye y se preocupa por mejorar los problemas sociales y ambientales, la cual se encuentra en representativa posición de ventaja ante su par y ante la opinión pública en general.

### **1.1. Responsabilidad Social en la Organización de Hoy**

Las empresas son partícipes de la responsabilidad en algunos de los efectos mencionados, o en todos, por sus políticas o la carencia de las mismas, por sus sistemas de dirección y por una serie de costumbres y vicios empresariales que le alejan de una actuación responsable que mida la consecuencia de sus actos. La responsabilidad o la no responsabilidad, es parte de la cultura de una empresa.

*Dice María Emilia Correa (2004:9) "El tema de la responsabilidad empresarial es todavía una consideración secundaria en los negocios de las empresas latinoamericanas, como lo es en el resto del mundo. Sin embargo, el lenguaje de la RSE es cada vez más común entre los empresarios de la región"*

La implementación de economías globales en las empresas latinoamericanas ha permitido una evolución significativa en el concepto de responsabilidad social, para la empresa actual. Hoy día son muchas las empresas que han involucrado este concepto en sus organizaciones, mediante la adopción de una nuevas estrategias como la certificación de procesos en ISO 14001 o la publicación de informes de sostenibilidad lo que ha generado ventajas resultantes del comportamiento y actuación señalados, en este, las cuales serán beneficiosas tanto para la propia empresa, como para la comunidad y los gobiernos.

El concepto de responsabilidad social es una combinación de aspectos éticos, morales, legales y ambientales, que pretende orientar los esfuerzos de las organizaciones a encadenar el desarrollo socio-económico de un país; sin perder de vista sus objetivos corporativos, haciendo que las empresas sean competitivas, rentables, y obtengan utilidades superiores al negocio.



Según Peter Drucker (citado por Paredes, 1998:2) la responsabilidad social empresarial “es la habilidad que ha de tener la empresa para convertir los problemas sociales en oportunidades para la organización, siempre que tal responsabilidad sea consistente con su competencia”.

Es así como la responsabilidad social empresarial se convierte en una estrategia de gestión, cuya intensión es directamente proporcional a la rentabilidad del negocio pero a su vez constituye el fortalecimiento de sus ventajas competitivas, y mejora significativamente las relaciones con todos los grupos de interés vinculados a la compañía.

De este modo, las organizaciones ingresan un nuevo concepto de competitividad a sus actividades, replantean principalmente aspectos ambientales, adaptan su imagen hacia un enfoque social y participativo dentro y fuera de las organizaciones, gestionan sus procesos de forma diferente, sin embargo el concepto de responsabilidad social va mucho más allá que promulgarlo ante una sociedad, y depende del resultado de este alcance para cuantificar el verdadero logro en materia de sostenibilidad organizacional.

*Según Antonio Vives (2007:1) “Es un hecho ampliamente aceptado que la empresa tiene una responsabilidad que va mas allá de producir productos y servicios, crear empleos y pagar impuestos, independientemente del país donde opere y es la de asumir los efectos que sus actividades causan sobre la sociedad y tomar las medidas necesarias. Además dependiendo del contexto en el que opera puede tener que contribuir al desarrollo de la sociedad, más allá del simple resultado de sus actividades cotidianas”.*

Las empresas se encuentran ante la disyuntiva de ser sólo agentes de desarrollo económico o involucrarse y ser partícipes del desarrollo socio-económico. Es evidente que no pueden desvincularse del entorno, deben entender y reconocer que están en el medio como entes sociales, y también tienen una responsabilidad social y un compromiso ético que cumplir; porque en definitiva ellas sirven y se sirven de la sociedad.

Bajo esta perspectiva, La responsabilidad social corporativa adquirió relevancia durante la última década del siglo XX, impulsada por varias tendencias económicas y sociales. En los años 80 a partir de la política económica mundial, se reduce considerablemente la intervención estatal, promoviendo la liberación del comercio, situación que conllevó a que varios centros productores de bienes y servicios ubicados en los países del norte entraran

a los países suramericanos promoviendo la globalización de la cadena de valor, situación que condujo a los gobiernos anteriormente protectores y reguladores, pasarán a ser grandes promotores de la inversión extranjera.

*Según María Emilia Correa (2004:18) "La globalización trajo consigo la liberación del comercio, pero también la comunicación global, gracias a la cual el comportamiento de las empresas norteamericanas y europeas en los países en desarrollo dejó de permanecer escondido. La transferencia rápida de información alrededor del mundo aumentó la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y económicos que resultan de la ausencia de un marco legal fuerte para regular y controlar el desempeño empresarial"*

Es así como un entorno cambiante, exige mayores competencias en el desarrollo integral de las organizaciones, la competitividad ahora incluye el comportamiento de la compañía con respecto al entorno, es por eso que durante la última década la responsabilidad social de la empresa ha avanzado en el tema, yendo más allá del cumplimiento de la ley o de la acción generosa para considerar temas más centrales del negocio, como el manejo de riesgo, la innovación, y la creación de valor.

En efecto, el impacto derivado de estas acciones, ha repercutido en una nueva actitud del público frente a la actividad empresarial que se tradujo en mayores exigencias para que las empresas operen según códigos y estándares de comportamiento responsable. Las empresas, por su parte, comenzaron a percatarse de que la puesta en marcha de políticas y acciones de responsabilidad social corporativa constituye una fuente de beneficios en términos de reputación e imagen corporativa, lo cual, a su vez reduce el riesgo de la oposición pública contra sus operaciones, ayuda a conservar a los clientes, y facilita el ingreso a nuevos mercados con mayores exigencias.

Si bien es cierto que la empresa no podrá perder su razón de ser, es decir, su actividad económica seguirá siendo la misma sea en este siglo o en otro, en un país desarrollado o en uno en vía de desarrollo, en una economía global o en una local, es importante que realice la innovación de sus estrategias empresariales, la forma como hace sus procesos, la imagen que proyecta frente a la sociedad, los valores éticos que la deben regir, el gobierno corporativo que promulga ante los stakeholders, las prácticas ambientales que la

rigen en desarrollo de sus actividades; de tal forma que aporten a la construcción de una sociedad futura.

De esta manera, la responsabilidad social de la empresa reúne aspectos internos y externos, que se han sido objeto de estudios por expertos en el tema, los primeros orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas, y los segundos, los externos a clientes, proveedores, familia de los trabajadores, comunidad y el entorno social, entre estos el medio ambiente.

La RSE toca varias áreas de gestión de la empresa. A continuación se enumeran siete principios básicos, que deben ser trabajados por la empresa que aspire a ser socialmente responsable, la cual deberá considerar todas estas dimensiones cuando diseñe su propia estrategia de responsabilidad social.

En primer lugar debe reconstruir el concepto que se tiene de la ética corporativa, valores y principios, La empresa es manejada por personas, posee talento humano y además ofrece productos o servicios a la sociedad que es conformada por grupos humanos, es imposible entonces, separar a la organización de un comportamiento ético de acuerdo con las normas morales y valores que rigen la comunidad en la cual está inmersa.

*Koontz y Wehrich (2004:58) señalan que la ética empresarial “se relaciona con la verdad y la justicia y posee muchos aspectos, como las expectativas de la sociedad, la competencia leal, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía de los consumidores y el comportamiento de las empresas tanto en su país de origen como en el extranjero”.*

*\*Según la organización Business for Social Responsibility (BSR), “el espectro de la ética empresarial se ha expandido no sólo para incluir la manera cómo una empresa trata a sus empleados o cumple con la ley, sino también la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas.”*

Es así como la ética empresarial de las organizaciones debe reflejar los valores y principios éticos que en efecto constituyen el compromiso de la organización y cómo estos son direccionados hacia los stakeholders. Dentro de los más comunes se destaca el respeto, la honestidad, la integridad, y la justicia.

En segundo lugar se habla de Derechos Humanos, Trabajo y Empleo, partiendo de la base que son factores que constituyen gran sensibilidad por constituir la fuerza productiva del negocio, se enmarcaron dentro de los objetivos del milenio y cuentan con un mayor grado de maduración por contar con estándares internacionales desarrollados por la OIT que los clasificaron en cuatro grandes grupos en el marco del derecho al trabajo: El respeto por libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil, y la eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.

La empresa en este punto debe buscar el equilibrio de sus relaciones laborales de tal modo que no incurra en faltas o atropellos que atenten contra la integridad laboral de sus empleados.

El tercer punto hace referencia al Buen Gobierno Corporativo, Se relaciona directamente con las reglas y prácticas que dirigen las empresas hoy en día que se acentúa con una preocupación pública emanada a causa del poder de las empresas; busca un equilibrio entre la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes actores relacionados con la empresa.

El cuarto tema tiene relación con los Grupos de Interés, la RSE motiva a las empresas a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre todo el ciclo de producto o cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final.

*Dice Milton Friedman (European Commission, 2001:P8) "Se ha dicho gráficamente que a las empresas no sólo les interesa ser "elegibles" por los inversores. En la sociedad del conocimiento, en la que atraer el talento resulta crucial, también deben ser "elegibles" como espacios profesionales y valoradas como lugares donde resulta gratificante, en todos los sentidos, trabajar. Y también deben ser "elegibles" como vecinos. Una empresa no puede operar a largo plazo de espaldas a la comunidad en la que está situada, o ignorar las expectativas de ésta. Entre otras cosas porque, más allá de los requisitos legales, la comunidad continuamente redefine en términos creo que en el futuro inmediato no hablaremos sólo de responsabilidad social sino también de construcción de las relaciones sociales.*

El desarrollo de los grupos de interés es un tema fundamental en la construcción de un programa de responsabilidad social de cualquier organización; es muy importante que las compañías comprendan que no basta solo con promulgarse socialmente responsables, sino que en realidad es necesario construir en base a ese concepto, por tanto el punto de partida estará en las relaciones que la Empresa pueda construir iniciando por el trabajador y su núcleo familiar; posteriormente debe ir vinculando paulatinamente a sus accionistas, proveedores, comunidad, medios de comunicación, dueños etc, hasta lograr que todos los miembros emitan una visión compartida y se sientan parte de las políticas de la organización.

El quinto tema que una empresa debe abordar en el marco de la responsabilidad social es el Ambiental; en este aspecto se tiene una visión sesgada frente a la responsabilidad de la empresa, debido a que ésta se enfoca en el manejo eficiente de los recursos naturales, la contaminación, el manejo de desechos y la gestión frente al ciclo de vida de un producto. Hoy día se pretende algo más ambicioso como el hecho que las empresas reconozcan y se hagan responsables de los impactos que genera su actividad económica en el entorno y qué problemas sociales se derivan de esta causa.

En efecto la RSE incentiva a las compañías a involucrarse en problemas de Salud pública, agua potable, saneamiento básico, desarrollo territorial, transporte entre otros, tanto para sus empleados como para su comunidad; a la vez que se les invita a ser partícipes de problemas globales como cambio climático y biodiversidad.

El sexto principio hace referencia a la generosidad e inversión social, en el que la RSE motiva a las organizaciones a descubrir formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades, tales como la adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el medio en el que se desarrollan, el subcontrato laboral y otras prácticas similares que coadyuven al bienestar económico y social de los sectores vecinos. Así mismo, se sugiere reemplazar las donaciones en dinero por aportes en especie o en servicios, apoyo a proyectos específicos y vinculación de los empleados mediante trabajo voluntario a los procesos del entorno.

El Séptimo y último principio, se relaciona con la transparencia en la rendición de cuentas; en este punto la RSE incentiva a las compañías a asegurarse que en todos los niveles de su estructura organizacional, desde el nivel operativo hasta la junta directiva adopten los

valores y principios promulgados por la empresa y a su vez se responsabilicen de su cumplimiento.

Así mismo condiciona a la organización en el sentido, que sus sistemas de operación estén adaptados para rendir seguimiento de las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de RSE y medir y reportar sus efectos, para conocimiento de los grupos de interés.

De este modo, las empresas ahora tienen elementos que pueden llevar a sus organizaciones para hacerlas socialmente responsables, sin perder su enfoque económico ni afectar la rentabilidad del negocio, mientras logran un reconocimiento público en el marco del desarrollo sostenible.

## Capítulo II

### 2. La Responsabilidad Social desde la Alta Gerencia

Las empresas requieren de una nueva concepción de gerencia, que supone poder combinar el cuidado de los efectos que provoca en el medio ambiente, con una estructura y dinámica organizacional que aliente la productividad laboral, además de una alianza con la comunidad sobre la cual influye la empresa. Así pues, la noción de competitividad tiene hoy un componente adicional. Ya no basta responder a la pregunta: ¿qué producir?, o ¿cómo hacerlo técnicamente? Ahora se hace indispensable responder a este interrogante: ¿cómo impacta el producir en el entorno?

La alta gerencia, ante los nuevos retos, está en la necesidad de replantear sus políticas y estrategias para desarrollarse y sobrevivir. En tal sentido, se requiere de un cambio en la misión, la visión, y los valores de la Empresa, que le permita, además de ser competitiva, gozar de credibilidad; lo cual está en función de las relaciones con los diferentes grupos de intereses y el medio con los que está involucrada.

Por consiguiente, la alta dirección, a partir del reconocimiento de su entorno, y de cada uno de los individuos de su compañía, debe fomentar la implementación de estrategias, planes y programas que contribuyan al desarrollo integral de un programa de responsabilidad social.

Es así como la filosofía empresarial depende del compromiso ético que los directores de la empresa sientan con su sociedad y no afecta a la organización empresarial, salvo en el hecho de que se destina un porcentaje pequeño de las utilidades a donaciones. En términos de su estrategia de organización y producción, la empresa permanece intacta. Más aún, el impacto de mayor alcance que la acción filantrópica produce sobre el entorno social, no está garantizado. Muchas veces se apoyan acciones de caridad o asistencia, y suele ocurrir que los grupos favorecidos establecen relaciones de dependencia con la empresa. Con frecuencia, para facilitar estos compromisos, los empresarios crean fundaciones, vale decir, instituciones especializadas en llevar los fondos hacia los grupos que considera necesario respaldar.

Una empresa responsable socialmente establece como principal estandarte en su cultura organizacional, la ética, la moral, los principios cívicos y ciudadanos y todo lo referente a

sus valores, los cuales parten obviamente por quienes dan la directriz, en este caso el alto gerente junto con su equipo directivo.

De este modo, es necesario entender la dimensión ética de las decisiones gerenciales, ya que muchas de las decisiones que los gerentes toman, les exigen considerar quién o quienes puede(n) resultar afectado(s), en términos del resultado y del proceso. Todas las actividades que lleva a cabo una empresa van a tener repercusiones tanto para sus accionistas y empleados, como para los proveedores, clientes y la comunidad en general.

*“Las decisiones de los altos ejecutivos o directores generales son menos estructuradas en el sentido que no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario, deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación donde muchos de los datos son inexactos y deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre. Debido a que es imposible determinar y controlar todas las variables o factores que inciden en una situación, es que se busca a través de modelos representar la realidad para su análisis en el se espera que las decisiones tomadas sean decisiones satisfactorias” (Simon,P18,1977)*

Todo el acontecer empresarial parte de la toma de decisiones, que a su vez tiene relación directa con la ética y por tal razón el comportamiento de la empresa no debe desligarse de las normas que condicionan el medio ambiente interno y externo de la misma.

Para esto, un alto gerente debe comprender por lo menos los cinco compromisos éticos que deben regir en una compañía socialmente responsable. En primero de ellos es el Poder social: reconocer, como empresa, que nuestras acciones (o falta de ellas) tienen impacto sobre la sociedad y ella tiene derecho a exigir que respondamos por las consecuencias de dichas acciones, En segundo trata acerca de la Comunicación abierta: estar abiertos y sensibles a la voz de la sociedad y de sus problemas actuales y emergentes, el tercero se define como la revisión de las consecuencias: calcular y considerar de antemano, todos los costos sociales y los beneficios de una actividad, producto o servicio, aún cuando sea técnica y económicamente factible, el cuarto tiene que ver con los Costos compartidos: compartir equitativamente los costos de dichas acciones con el consumidor, y el quinto y último tiene que ver con Involucrarse: ofrecer nuestra experiencia y experticia empresarial a la solución de un problema social emergente.



Sin lugar a duda cuando una organización decide asumir la responsabilidad que tiene con su entorno, y emprender acciones que direccionen su camino hacia la RSE, la alta gerencia es quien debe tomar la decisión a partir los mensajes que le transmite su entorno, los cuales son corroborados inicialmente cuando se involucra la participación de los grupos de interés y desarrollan acciones que permitan medir el impacto que esta tiene frente a la comunidad en general.

En este punto el liderazgo participa activamente en la trazabilidad de las estrategias definidas por la compañía, y se convierte en una herramienta fundamental en la alta gerencia para implementar un programa de RSE.

*Chiavenato, Idalberto (1993,P:30), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"*

Es así, como el líder tiene en cuenta que cada uno de los pasos que da tiene repercusión, ya sea positiva o negativa, en la sociedad en la que opera, incorporando como parte de su accionar una conciencia colectiva que involucra a su propio equipo de trabajo como a sus congéneres en general. El líder, dentro de esta visión, forma parte de una red de relaciones sociales, si se quiere, en la que cada una de sus áboles generará los frutos esperados solo si han sido bien cultivados de comienzo a fin.

De este modo, sigue siendo la planeación estratégica una herramienta de gran importancia en la empresa, pero ésta debe complementarse otros aspectos, su visión requiere de algo más integral, y entre ello, considerar los beneficios reales en individuos, las comunidades y lo social.

Igual sucede con el marketing, se convierte en la carta de presentación de la compañía, por tanto cuando una empresa lanza un producto que lo merca dea unido a un fin social, esto hace que el producto sea mucho más creíble. El respaldo que el compromiso social le proporciona al proceso gerencial se trasmite a través de las personas, de boca en boca, debido a que son tópicos que de alguna manera implican un beneficio comunitario.

*Según los aportes de Porter (2007,P:46), la Responsabilidad Social aplicada por un conjunto de organizaciones en base a una estrategia unificada, pueden incluso convertirse en una ventaja competitiva para un país.*

El alto gerente lleva consigo la responsabilidad de toda la organización y por ende debe trabajar en cada uno de los frentes del negocio, buscando equilibrar la rentabilidad del negocio para generar utilidades superiores al promedio, pero a su vez debe encontrar estrategias inmediatas y prospectivas que le permitan el desarrollo de ventajas competitivas, las cuales ampliamente puede encontrar en un programa de responsabilidad social empresarial.

En la definición de las mencionadas estrategias, y luego de asumir que su organización adquiere una connotación de “socialmente responsable” debe contemplar cuatro aspectos fundamentales:

El primero tiene que ver con la identificación de los efectos que la empresa genera sobre los públicos interesados, en este punto una herramienta fundamental del alto gerente es la dirección estratégica, pues a partir de ella analiza, identifica y toma los mensajes producidos por el entorno, para reconocer los efectos que causan sus operaciones sobre el ambiente y la sociedad. En este aspecto es recomendable que se efectúen las consultas a cada uno de los grupos de interés con el fin de reconocer la percepción que estos tienen de la empresa; ya que de nada sirve que la compañía se promulgue socialmente responsable si no es entendida así por sus stakeholders.

El segundo paso a evaluar por el alto gerente es la incorporación de la misión, visión y valores corporativos, aquí recurre a fortalecerse con los conceptos de ética empresarial, planeación estratégica y prospectiva. La empresa debe definir su enfoque responsable sin perder de vista su actividad económica, e involucrar a todos los miembros de la organización y accionistas a hacer parte de este trabajo con el fin de lograr la estructuración de una visión compartida y mejora substancial del clima organizacional.

El tercer paso tiene que ver con la definición de Políticas, procedimientos e indicadores: en este aspecto las ayudas del alto gerente estarán basadas en los elementos que le proporciona el control estratégico de la gestión, el pensamiento complejo, la gerencia financiera y de talento humano. La alta gerencia debe definir en el marco de una empresa

socialmente responsable, que quiere medir, como lo va a medir y para que lo va a medir en el caso áreas específicas; hoy día existe cierta claridad frente a los indicadores que deben ser adoptados para evaluar el desempeño económico y ambiental de las compañías cosa que no sucede en los social, y en aquí donde el papel de los grupos de interés es fundamental; pues sólo cuando una empresa logre determinar la verdadera dimensión del impacto de sus operaciones, podrá identificar indicadores para evaluar su desempeño frente a cada impacto en particular.

El cuarto y último paso tiene que ver con la gobernabilidad corporativa, responsabilidad para rendir cuentas y verificación, este paso hace referencia a la determinación de mecanismos de información internos y externos que la compañía debe disponer para verificar el cumplimiento de sus propios estándares y rendir cuentas a los públicos interesados. En este aspecto el alto gerente cuentan con las herramientas de control basadas en la adquisición de nuevas tecnologías y talento humano idóneo capaz de responder con oportunidad y efectividad a la demanda de los grupos de interés en este aspecto.

Siendo la RSE hoy día una actividad voluntaria por parte de las organizaciones el nivel más alto de transparencia está enmarcado en los reportes de sostenibilidad que siguen las guías de la Global Reporting Initiative (GRI) e incluyen verificación externa por parte de auditores certificados u organizaciones de la sociedad civil con capacidad crítica y honestidad reconocida. El proceso de reporte externo debe ser complementado con diálogos abiertos con públicos interesados.

De este modo, una vez definidos los cuatro elementos fundamentales en la implementación del programa de responsabilidad social la alta gerencia determina estrategias que conlleven a la implementación de estos elementos encadenando la trazabilidad de la actividad económica, de tal modo que esta sea reconocida y apropiada por todos los miembros de la organización.

En síntesis la responsabilidad social desde la alta gerencia más que una estrategia corporativa, se constituye en un compromiso con el futuro de nuestra sociedad, los profesionales que hoy día dirigen las organizaciones cuentan con los elementos necesarios para desarrollar la vida productiva de cualquier organización, sin dejar de un

lado la responsabilidad ética que emerge con la sociedad, el ambiente y el mercado en el que se desarrollan.

Son muchas las ventajas para las empresas que aplican metodologías de responsabilidad social, en principio está demostrado que las inversiones en asuntos de responsabilidad social, en algunos casos, a corto y en otros a mediano plazo se recupera la inversión, y totalmente seguro que a largo plazo no solamente será recuperada, sino que a su vez, la empresa genera condiciones favorables para minimizar los impactos negativos que le producen pérdidas.

Actuar con responsabilidad social, es, sin lugar a duda, el mejor negocio para la empresa, sus beneficios se reflejarán de forma casi inmediata favoreciendo la productividad y la eficiencia a través de acciones al interior de la empresa como por ejemplo acciones responsables hacia empleados y ambiente laboral, entre las que se destacan: Permitir que los colaboradores mantengan un adecuado equilibrio entre tiempo de trabajo y tiempo de vida, de descanso y ante todo el de familia, Propiciar espacios de formación y aprendizaje permanente, en el crecimiento personal, en el mejoramiento de actitudes, entre ellas autoestima, relaciones humanas, motivación y otros temas que permitan un desarrollo sano mental y emocionalmente, fomentar el trabajo en equipo y empoderar a las personas para que puedan tomar decisiones y estimulen su creatividad, mantener de forma permanente campañas orientadas hacia el mejoramiento personal, hacia la formación de principios éticos, cívicos, morales y otros aspectos que generen ganancia en lo social y humano etc.

Igual sucede a nivel externo con las acciones responsables hacia la comunidad y clientes; lo ideal es que la empresa se proyecte hacia la comunidad con acciones inclusive de beneficencia, y de ser posible, en la medida que los estados financieros lo permitan, sus acciones serán bienvenidas; sin embargo; existen acciones que no generan costo alguno y repercuten en ganancias como por ejemplo: Tener una política de uso racional de los recursos que evite el derroche, minimiza los problemas de basura e impacto ambiental, no genera costo crear cultura del reciclaje, merma el impacto ambiental y retorna inversión por la venta de esos desechos para otro sistema productivo, respetar el espacio público, permite apoyo de su vecindario y repercute en que ellos mismos serán sus aliados y vigilantes, mantener limpio y lucir con altura el establecimiento o empresa en su fachada y

entorno., Participar con la junta de vecinos o la acción comunal en los temas y acciones de interés del sector o comunidad a la que se pertenece, Ser solidario con sus vecinos ente otras.

En cuanto al mercadeo responsable, el manejo de la imagen de los productos en los diferentes medios publicitarios tiene mucha responsabilidad en los problemas actuales, pues por ser tan efectivos (de alto impacto, de alta frecuencia y de mucha recordación) crean cultura, y lastimosamente, manejan contenidos violentos de tipo psicológico o en comportamientos. Este se convierte en un aspecto de bajo costo que vale la pena entrar a evaluar por parte de las organizaciones para los productos que indexan al mercado.

En fin, son muchos los aspectos relacionados a ventajas y beneficios que la RSE trae para el entorno, la empresa y la alta gerencia, sin embargo es importante ir un poco más allá y entender que el futuro de las nuevas generaciones depende de todos, y que como profesionales en etapa laboral productiva se tiene la responsabilidad ética de asumir una posición socialmente responsable desde el individuo, la familia, la organización, el país, el planeta.

## CONCLUSIONES

Los profesionales del milenio, capaces en el desarrollo de nuevos estilos de dirección, que buscan incansablemente la competitividad e innovación, son parte de una nueva sociedad denominada “Del Conocimiento”, y por ende tienen la responsabilidad de fortalecer los principios y valores para construir un país que ayude a solucionar los principales problemas que aquejan a la humanidad.

Es necesario generar una conciencia global en responsabilidad social que vaya mucho más allá de la responsabilidad del estado, de las instituciones educativas, no gubernamentales y de las grandes compañías extranjeras, que conlleve a la generación del desarrollo sostenible, para poder afrontar los grandes desafíos del milenio.

Hoy día la globalización abrió las puertas para incursionar en mercados internacionales, sin embargo aún no es vista como la oportunidad de coayudar en la construcción de un futuro viable y deseable que permita la prolongación de la existencia humana.

Es importante replantear el concepto de empresa bajo la premisa única de “Productividad y competitividad”; el mundo actual pide con urgencia la transformación social en la que la participación del empresario juega un papel fundamental por constituir la aplicación diaria de conocimiento y experiencia que se juntan para construir desarrollo económico.

La alta gerencia, como parte de la formación profesional del individuo debe fortalecer conocimientos técnicos en ejercicio de la actividad profesional, pero sin lugar a duda debe formar seres humanos capaces de involucrar sus conocimientos y aptitudes con problemas que rodean a la sociedad, para dar soluciones que impacten o contribuyan a aliviar los sectores con mayor grado de vulnerabilidad.

De este modo, el presente ejercicio ensayístico ha permitido identificar los principales problemas asociados a la responsabilidad social que hoy día viven las empresas, de igual forma resaltar aspectos importantes aplicados en la empresa actual y como la alta gerencia, puede entrar a ser partícipe dentro de las decisiones enmarcadas en la actividad económica de cualquier organización.

Igualmente, deja claro la importancia en la implementación de un programa RSE, y como esta beneficia a la organización y a sus accionistas, proveedores, empleados, socios, medios de comunicación y comunidad en general, resaltando principalmente ventajas que algunos casos, ni costos económicos representan en su implementación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Drucker Peter Gerencia por resultados, 1993
- European comision, Libro Verde de RSE, 2007
- Fred, David . Gerencia Estratégica. La Misión Empresarial.
- Navarro García Fernando, Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica. ESIC Editorial, 2008
- Porter Michael, Ventaja Competitiva , 2007
- Promoperú, Pagina Web: Concurso anual de proyectos de Responsabilidad Social.
- Raich Mario, Dolan Simon L. Más Allá. Empresa y Sociedad en un mundo en transformación. Profit Editorial, 2009.
- Reyno Momberg Manuel, La RSE como Ventaja Competitiva, 2008
- Senge Peter, La Quinta Disciplina: El Arte y La Práctica de las Organizaciones que Aprenden- 1994
- Simon Helbert, Proceso en la Toma de Decisiones, 1977.
- Stoner-Freeman. Administración. 6ta Edición. México 1996.