

*Genovese, Claudio; Perata, Antonela; Finocchiaro, Franco*

## LA INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A LA GESTIÓN EMPRESARIA COMO FACTOR DE VALOR EN ENTORNOS COMPETITIVOS

Jornadas Virtuales ADENAG #2

6 y 7 de octubre de 2021

Genovese, C., Perata, A., Finocchiaro, F. (2021). La incorporación de la responsabilidad social a la gestión empresarial como factor de valor en entornos competitivos. Jornadas Virtuales Adenag. Universidad de Río Cuarto, Córdoba, Argentina *En RIDCA*. Disponible en:  
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5992>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-Sin Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**ADENAG VIRTUAL – JORNADAS #2  
“LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL:  
REINVENTARSE EN TIEMPOS DE CAMBIOS”  
6 Y 7 DE OCTUBRE 2021 EN UNRC**



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

**EJE 1: GESTION DE LAS ORGANIZACIONES  
1.7. GESTION EN ENTORNOS TURBULENTOS**

**LA INCORPORACION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A LA  
GESTION EMPRESARIA COMO FACTOR DE VALOR EN ENTORNOS  
COMPETITIVOS**

---

**AUTORES Y DATOS:**

Genovese, Claudio. Autor y expositor. Teléfono: 2916428305. Correo electrónico: [cgenoves@uns.edu.ar](mailto:cgenoves@uns.edu.ar)

Perata, Antonela. Autora. Teléfono: 2914605640. Correo electrónico: [antonelaperata@gmail.com](mailto:antonelaperata@gmail.com)

Finocchiaro, Franco. Autor. Teléfono: 2915268517. Correo electrónico: [ffinocchiarouns@gmail.com](mailto:ffinocchiarouns@gmail.com)

INSTITUCIÓN: Universidad Nacional del Sur

**PALABRAS CLAVE:** responsabilidad social empresarial, competitividad, gestión empresarial, entorno organizacional, triple impacto.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la responsabilidad social ha sido abordada por diversas áreas del conocimiento, entre las cuales, la administración es una de las que cuenta con mayor cantidad de estudios. Esto se debe, principalmente al cambio de paradigma experimentado en las organizaciones, en el cual el sector empresarial comienza a orientarse al triple impacto. Sumado a ello, los emprendedores desde el nacimiento de su proyecto ya lo planifican en clave ambiental, con estrategias de economía circular y reducción de su impacto.

Por otra parte, la existencia de factores del contexto que acompañan el fenómeno como la competitividad, la exigencia de mayor transparencia por parte de las compañías, las iniciativas de organismos internacionales como la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la multiplicación de consumidores responsables, entendidos como aquellos que valoran la ética empresarial y se preguntan qué consumen y cómo se produce más allá del precio, son determinantes a la hora de pensar el compromiso socialmente responsable a llevar a cabo por las empresas.

Como contrapartida, existen miradas opuestas que pregonan una postura reticente al nuevo escenario, fundamentado en la imposibilidad de las empresas de hacerse cargo de problemas sociales, el posible descuido que puede generarse de los accionistas y la figura del Estado como responsable único del bien común.

Este debate que cuenta con exponentes significativos en ambos lados, nos lleva a preguntarnos si la responsabilidad social en las empresas puede ser considerada una opción al momento de ser evaluada como una ventaja competitiva. Para dilucidar este interrogante es que nos cuestionamos: ¿Es una obligación o una opción? ¿Quiénes constituyen los destinatarios de dichas acciones?, ¿Cuál es el orden prioritario en su cumplimiento?

En respuesta a estos planteos, el objetivo del trabajo es realizar una revisión de los argumentos que motivarían asumir responsabilidades sociales corporativas que permitan ser apreciadas por los distintos públicos como ventajas que faciliten la competencia a partir de su valoración. A tal fin, se define el alcance de la responsabilidad social interna y externa, posteriormente, se reflexiona sobre el orden prioritario de dichas responsabilidades y las dificultades para asumirlas. Finalmente, se esgrimen los principales argumentos a favor y el impacto del valor agregado que, como ventaja competitiva, generaría su incorporación en la gestión.

## **¿OBLIGATORIEDAD O VOLUNTARIEDAD? UN PUNTO DE PARTIDA HACIA LA CONSIDERACION DE LA RSE COMO VENTAJA COMPETITIVA**

La importancia y la creación de valor a través de la RSE, representa un intangible adicional, que se sustenta en considerar dificultoso, en estos tiempos, concebir una variable competitiva de reconocimiento mundial disociada de un compromiso ético. La gestión de la RSE no debe realizarse como un anexo sino por el contrario, debe integrarse a la estrategia como un elemento generador de ventajas competitivas y así constituirse en un dispositivo de diferenciación por sobre sus competidores.

La asimilación de la responsabilidad social de la empresa en forma obligatoria u optativa constituirá los cimientos de su adecuada apreciación como ventaja competitiva. La misma implica la combinación de aspectos legales, éticos y morales. Sin duda que a pesar de ser relativamente reciente su incorporación al derecho, y de la incipiente normativa frente al tema, una parte del ámbito de las responsabilidades sociales debe ser de cumplimiento obligatorio debido a la existencia, aunque novedosa y somera, de legislación. Sin embargo los aspectos relativos a la ética y la moralidad se encuentran bajo un manto de duda en cuanto al carácter a adoptar por las organizaciones, si voluntario u obligatorio, para su incorporación al desarrollo de su actividad.

La credibilidad del movimiento de responsabilidad social empresarial ha sido puesta en jaque recientemente debido a los abusos que involucran a grandes empresas multinacionales. El caso Enron, empresa de energía eléctrica norteamericana, deja por demás esclarecida la manera ambigua en que las empresas pueden actuar emitiendo señales confusas hacia la sociedad en lo referente al ejercicio de sus responsabilidades sociales. Enron fue acusada de fraguar balances, hecho gravoso en demasía y en total discordancia con su accionar social, ameritado con la incorporación durante tres años en las listas de las tres mejores empresas para trabajar. En el 2000 recibió seis premios ambientales, tenía políticas sobre cuestiones climáticas y derechos humanos y sus acciones formaban parte del stock de varios fondos socialmente responsables.

Estos acontecimientos reavivaron el debate entre quienes sostienen que la responsabilidad social empresarial debe ser el resultado de la concientización y acción voluntaria de la empresa y aquellos que bregan por una reglamentación gubernamental con penalidades para los infractores.

Quienes ponen en duda la voluntad y capacidad de la empresa en adaptarse a las nuevas demandas sociales promueven una intervención gubernamental más extrema, aún a pesar de que los gobiernos han intensificado sus controles estableciendo normas estrictas, en particular en el campo de la protección del medio ambiente y en el de la calidad de vida en el trabajo buscando reducir los costos sociales de las decisiones económicas. Si la empresa no amplía la concepción de sus relaciones con la sociedad, se encontrará apresada en una red de controles cuyo tejido será cada vez más numeroso, en contradicción con la esencia misma de la economía de mercado, que pregona la elección libre y descentralizada de las opciones con indicaciones del mercado que permiten mantener o corregir el rumbo. La alternativa frente al incremento de intervención estatal, según Grajew (2002) está dada por el grado de voluntariedad que ejerzan las empresas en asumir en forma seria una gestión socialmente responsable, transformándose en poderosas socias en la construcción de una sociedad más sustentable.

En otros términos, las posturas de obligatoriedad o voluntariedad pueden actuar como sinónimos de *obligación social* o *responsabilidad social* y su distinción es importante al momento de pretender generar una ventaja competitiva. Una empresa ha dado cumplimiento a su *obligación social* cuando cumple con sus responsabilidades legales, es decir, cumple con lo mínimo que le exige la ley. En cambio, actuar con *responsabilidad social* va más allá del simple hecho de cumplir con las normas: consiste en perseguir metas a largo plazo que propicien el bien de la sociedad, agregando un imperativo ético a las actividades que mejoran la sociedad, haciendo “algo más” de lo que obliga la ley o de lo que hace por propia elección tan sólo porque es conveniente desde el punto de vista económico.

## **ÁMBITOS ESPECIFICOS DE RESPONSABILIDADES SOCIALES**

La idea tradicional que justificaba toda actividad empresarial en torno al único objetivo de obtener un beneficio, ha sido objeto de reformulación, debido a que en la actualidad a la empresa que opera en un mercado libre, se le asigna una multiplicidad de objetivos universalmente aceptados, entre los que se destacan los siguientes:

- Poner a disposición de la comunidad los productos objeto de su actividad.

- Lograr un incremento de valor económico que permita atender las rentas del trabajo, del capital y la inversión que facilitando su evolución a largo plazo.
- Promover el desarrollo humano de quienes en ella trabajan.
- Garantizar su continuidad como empresa.

No debe perderse de vista, sin embargo, que la multiplicidad de objetivos irremediamente nos deriva a una situación de suboptimización de objetivos, dadas las características que son propias a los recursos y las necesidades (objetivos no satisfechos). Los primeros son limitados, mientras que las segundas son ilimitadas y por lo tanto los recursos deberán utilizarse de forma tal que puedan alcanzarse las necesidades planteadas en forma satisfactoria.

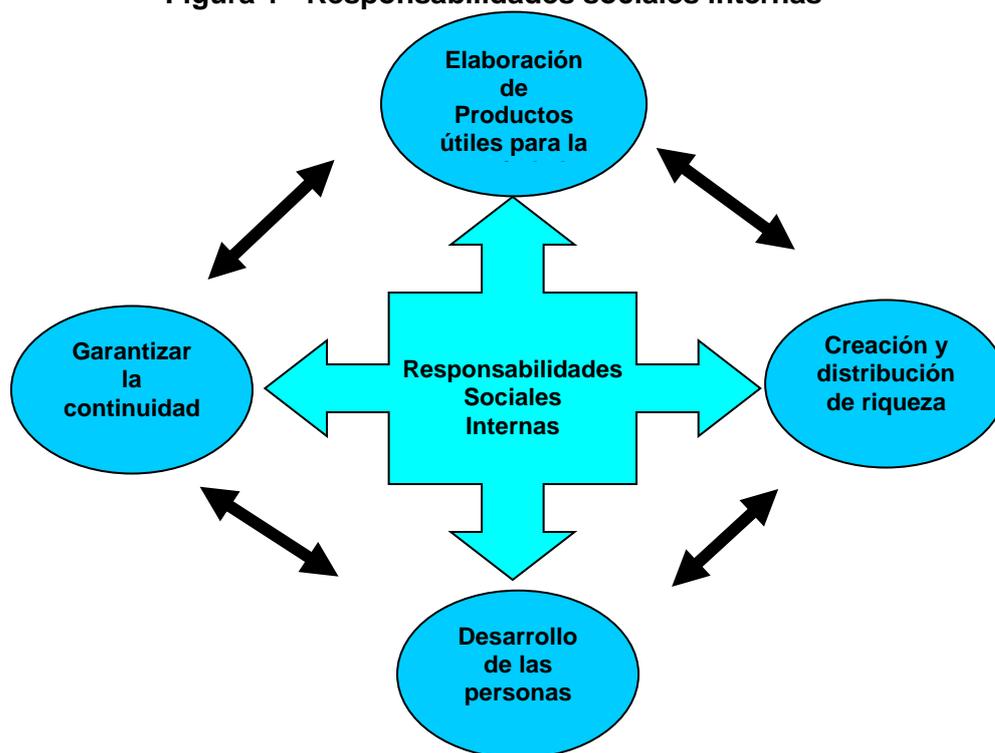
Al requerimiento de asignación eficiente de recursos, debe adicionarse la necesidad de mantener una situación de equilibrio entre los objetivos, dada su relación de interdependencia muy elevada y teniendo presente que dicho equilibrio no podrá ser alcanzado cuando alguno de ellos no consiga un determinado nivel de suficiencia. La responsabilidad de cumplir con estos fines es designada por Gallo (2000) como la **responsabilidad social interna** de la empresa. Sin embargo, al operar en un medio formado por otras entidades intermedias o superiores cuyo fin es el bien común, la empresa tiene la responsabilidad subsidiaria de acudir en colaboración con ellas a resolver determinadas erosiones del bien común, siendo esta responsabilidad designada por el autor citado como **responsabilidad social externa**.

Previo al desarrollo del contenido de estas categorías, se hace necesario dejar en claro que la empresa tiene la responsabilidad de cumplir con las leyes, reglas de juegos de los mercados y normas de convivencia como responsabilidades que obligan a todos por igual, pero la empresa adopta como responsabilidad específicamente suya los ámbitos de responsabilidad social interna y externa.

### RESPONSABILIDADES SOCIALES INTERNAS

La actividad específica de la empresa es proporcionar a la sociedad un bien o servicio obtenido de la forma más eficaz posible y en conformidad con el bien común. A partir de allí surge un conjunto de responsabilidades (véase Figura 1) que han de ser armonizadas entre sí mediante su coordinación.

**Figura 1 - Responsabilidades sociales internas**



**Fuente: elaboración propia basada en Gallo (2000)**

**ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ÚTILES PARA LA SOCIEDAD:** Definir un producto útil para la sociedad implica llevar a cabo un proceso por el cual se identifican las necesidades del mercado, se obtienen los productos acordes a esas necesidades y una vez obtenidos, se promueven los estímulos apropiados para inducir a los clientes hacia su consumo.

La empresa que desea ser responsable desde esta óptica deberá partir de la premisa de que el producto a obtener debe ser útil para el bien común, considerando que esa utilidad no debe evaluarse exclusivamente a partir de las características técnicas del producto, sino también teniendo en cuenta otras circunstancias como su disponibilidad y el precio. La situación del mercado también colabora a la hora de definir la responsabilidad social de una empresa, ya que una situación de equilibrio entre oferta y demanda hace que no pueda evaluarse de la misma manera una empresa que se establezca o amplíe su producción para ofrecer algo ya existente, sobre abasteciendo dicho mercado, que otra empresa que ofrezca una diferenciación de producto.

Por lo expuesto, queda en evidencia que si la sociedad desea obtener buenos productos, ha de premiar, a través de su consumo, a aquellas empresas que

orientan sus esfuerzos hacia una adecuada relación costo-calidad, innovación, diversificación e investigación. Una de las formas en que se produce esta compensación es a través del consumo responsable, concepto que viene desarrollándose con fuerza: refiere a la elección de empresas productoras en relación a su impacto en la sociedad y el medio ambiente, por encima del precio del producto (Raiteri, 2016).

**CREACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RIQUEZA:** El desarrollo de este punto pone en evidencia el hecho que motiva la trascendencia de las empresas en la sociedad. El punto distintivo se encuentra en considerar un país rico en recursos y pobre en empresas, algo que da cuenta de un país que no tiene sus recursos económicos bien desarrollados ni bien distribuidos. La empresa de negocios constituye la institución intermedia cuyo fin específico, por naturaleza, es la creación y distribución de riqueza.

Creación de riqueza: en la práctica, la capacidad de generación de riqueza es de difícil medición dada la diversidad de elementos a considerar entre los cuales podrían citarse, como algunos ejemplos que representan un mayor valor para la empresa y al solo efecto enunciativo: una adecuada selección y formación del personal, un buen liderazgo, una elevada motivación, una adecuada política de investigación y desarrollo de productos o una acertada estrategia competitiva. Sin embargo, un parámetro que puede ser considerado como indicador del nivel de riqueza obtenido, es el *valor económico añadido (VEA)*, o la diferencia entre los ingresos que la empresa percibe de terceros, por la venta y cobro de sus productos, y los egresos que destina a terceros, por compra y pago de múltiples recursos aplicados en el desarrollo de su actividad. Cuanto mayor sea esta diferencia, mayor es la riqueza generada.

Distribución de riqueza: obtenido el neto entre ingresos de terceros y pagos a terceros, es decir, la diferencia entre el VEA generado y el VEA atribuido, obtenemos el VEA objeto de distribución.

Ser responsable socialmente, desde la óptica de la creación de riqueza, implica lograr el equilibrio entre el VEA generado y el VEA repartido. Esta situación de equilibrio ideal no significa que en oportunidades puntuales una empresa sea capaz de distribuir más VEA del que se encuentra en posibilidad de generar, retrasando pagos a proveedores, adelantando cobros a los clientes, endeudándose con

instituciones financieras o logrando aportaciones de capital. El carácter excepcional de estas situaciones se fundamenta en que si las mismas se transformaran en habituales, la empresa estaría repartiendo algo que no le pertenece.

Lo expresado en el párrafo precedente requiere de una apreciación más precisa, en relación a la afirmación de que la empresa que logra el equilibrio entre el VEA generado y el VEA repartido es socialmente responsable en cuanto a la creación de riqueza se refiere, pues no es una expresión de carácter causal, es decir donde se verifica una relación de causa - efecto, sino una relación de tipo deóntica en la cual la relación que une a la variables es el *debería ser*. La aclaración efectuada es valedera si se considera que es posible el logro de la situación de equilibrio planteada engañando a los clientes con productos cuyo precio no es acorde con su calidad, forzando los precios de los insumos de los proveedores a situaciones límites aprovechando el poder de compra, trabajando con instalaciones productivas que ponen en riesgo la salud de las personas, defraudando a los trabajadores con salarios inequitativos o con exigencias de rendimiento y horario desproporcionadas, estableciendo una competencia deshonesta a partir de la evasión de impuestos, entre algunas causas de posibles irresponsabilidades.

La empresa que pretenda avanzar en el cumplimiento de sus responsabilidades sociales deberá aunar sus esfuerzos en mejorar la generación del VEA, a través una adecuada utilización de los recursos o incrementando su productividad, y en el perfeccionamiento de su atribución, orientando su accionar hacia las inversiones que mejor garanticen su futuro.

**DESARROLLO DE LAS PERSONAS:** De la variedad de conceptos que conforman el bien común no cabe duda que la posibilidad de una persona para procurarse lo que necesita para sí y para su familia, a través del desempeño laboral, constituye un componente trascendente. Por otra parte, la empresa desempeña el rol protagónico entre las organizaciones que se destacan por aportar la mayor cantidad de puestos de trabajo, permitiendo que las personas puedan cumplir con su obligación de trabajar.

Entre los autores que se destacaron por darle impulso a la administración como ciencia, ocupa un lugar central Frederick Taylor, quien con sus estudios de tiempos y movimientos sentó las bases de los principios de la administración. Sin embargo, el transcurso del tiempo puso en evidencia que el hombre, en los procesos productivos,

era considerado como un engranaje más de la máquina de producción. Habiendo pasado más de un siglo desde la Revolución Industrial, y a pesar de la distancia temporal, en la actualidad existen empresas que desarrollan su actividad a partir de una tecnocracia deshumanizada fundamentada en la excesiva división del trabajo y en la medición pormenorizada del rendimiento. A esta situación deberá agregarse la condición desfavorable que se plantea por el exceso de oferta de puestos de trabajo, para lo cual colabora en gran medida el avance de los adelantos tecnológicos, lo que reduce aún más la cantidad de puestos de trabajos disponibles, conformando una situación general que conduce a muchas empresas a cometer importantes faltas de responsabilidad.

La actuación socialmente responsable será un atributo a ser asignado a aquellas empresas que intenten adecuar su oferta de puestos de trabajo a las necesidades del entorno que las rodea, pero complementariamente al hecho de proporcionar oportunidades de trabajo, se deberá considerar a las personas como sujetos de derechos y obligaciones, con capacidades de desarrollo y con finalidades que trascienden lo estrictamente material, pudiendo llegar a lograr la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

**GARANTIZAR LA CONTINUIDAD:** Una forma de explicar los efectos que giran en torno al hecho de garantizar la continuidad de la empresa, es analizar las consecuencias que tienen lugar cuando no se logra tal situación. Ante el cierre de una empresa se pueden producir dos situaciones bien diferenciadas: que la empresa haya actuado en forma socialmente responsable desde el punto de vista interno, con lo cual se produce una pérdida de inversión económica, una menor generación y distribución de VEA, disminución de la oferta de trabajo y de posibilidades de desarrollo de las personas y el hecho de dejar de poner a disposición de la sociedad determinados productos, o que la empresa no haya cumplido suficientemente con sus responsabilidades internas, siendo así posible que su cierre implique la mejor solución, puesto que significa una menor pérdida de la que representaría continuar funcionando en las mismas condiciones.

Las empresas que pretendan lograr su permanencia en el tiempo deberán considerar su capacidad de adaptación, entendiéndose como tal a la posibilidad de asimilar los cambios en el entorno social, económico y político por medio del cumplimiento de los objetivos genéricos e impulsando los cambios precisos para

adecuar la estrategia a la realidad. La empresa no es el único participante de este proceso de supervivencia por medio de la adopción adecuada de sus estrategias, ya que la sociedad participa también arbitrando las reglas de juego para favorecer el cambio en lugar de impedirlo.

El hecho de garantizar la continuidad implica el cumplimiento responsable, en cierta medida, de las tres áreas desarrolladas anteriormente, como un resultado que cierra el ciclo de las responsabilidades sociales internas, ya que solo deberían permanecer en la sociedad aquellas empresas que se desempeñan entregando productos útiles a la sociedad, desarrollando personas, creando riqueza y distribuyéndola en forma equitativa.

Según Guerra y De Pelekais (2009) la resiliencia organizacional depende de su capacidad para reinventarse, ejercer acciones creativas, en lugar de recrear las ya obsoletas en el pasado. Este concepto es muy importante a la hora de considerar la continuidad empresarial, puesto que, se vincula directamente con la habilidad de las mismas para superar situaciones adversas y contextos hostiles, volviendo al estado de equilibrio deseado. Los mismos autores señalan una relación fraternal entre resiliencia y responsabilidad social, entendiendo que las acciones sociales pueden ayudar a mejorar el entorno en el cual se mueve la empresa, incrementando sus beneficios y reforzando su posición competitiva.

## RESPONSABILIDADES SOCIALES EXTERNAS

Además de las responsabilidades sociales internas, las empresas pueden adicionar, en forma complementaria a las mismas, su involucramiento frente a una serie de situaciones erosivas del bien común, comportamiento identificado como **responsabilidad social externa**. Esta participación debe comprenderse en un marco en el cual la empresa no actúa como entidad benéfica, pero tampoco puede desentenderse completamente de lo que ocurre en la sociedad, ya que este tipo de organizaciones forma parte de la misma. Su actuación en el saneamiento de estas situaciones no debe implicar desatender sus responsabilidades inmediatas pero sí, en la medida de su capacidad, contribuir en forma subsidiaria con el Estado, instituciones intermedias y otras entidades con las que comparte el mercado.

La participación de las empresas no siempre es entendida en el sentido que se pretende. Se argumenta que no tienen legitimidad para ocuparse de estos asuntos,

ya que los problemas sociales competen exclusivamente al Estado. Se afirma también que el hecho de asumir este tipo de responsabilidades ocasiona un costo que juega en contra de los derechos de los accionistas o puede restar eficacia a la actividad específica de la empresa. Por último, hay quien afirma que los problemas sociales son demasiados variados y complejos para poder ser afrontados por estas organizaciones.

Si bien los argumentos esgrimidos precedentes son válidos y entendibles, oponerse a la postura de quienes consideran que la responsabilidad social empresarial va más allá de lo interno ocasiona una controversia, cuya resolución transita por comprender que la aceptación y definición de las responsabilidades sociales externas, y aquí siguiendo a Gallo (2000), se encuentra ligada al modelo de estructuración que la sociedad hubiera adoptado.

En los extremos el modelo totalitario es al Estado a quien compete la tarea de definir qué características concretas formarán el bien común de un país, mientras que para la postura extrema del modelo individualista considera que los valores y preferencias personales guiarán la atención hacia aquellos aspectos del bien común que consideren oportunos.

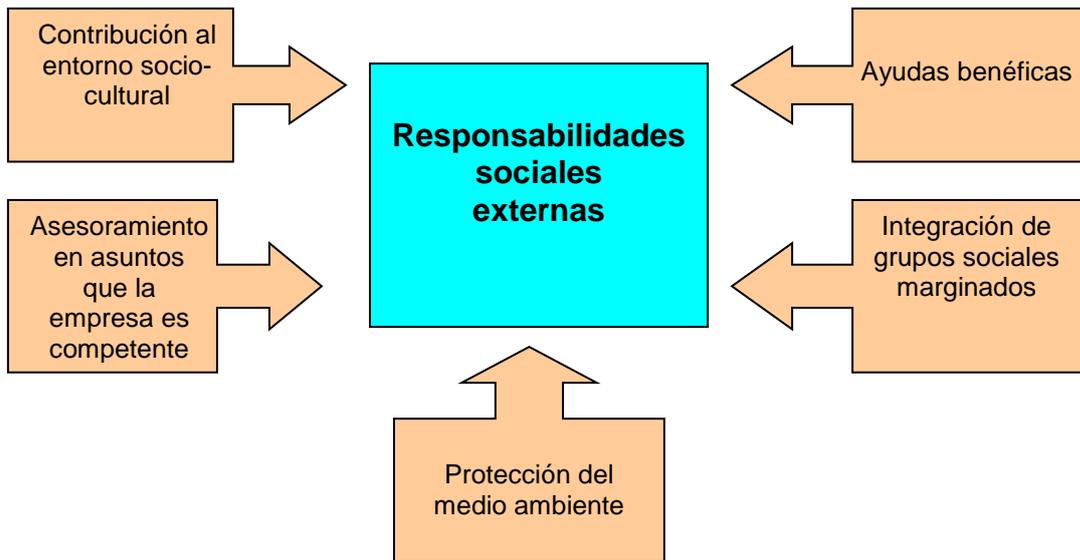
La postura intermedia considerada por el modelo de subsidiariedad: orienta el pensamiento en el sentido de que el Estado debe actuar en subsidio de entidades intermedias como las empresas, cuando estas actúen en forma inadecuada, por negligencia o falta de capacidad, puesto que si el Estado interviniera equivaldría a negarles su derecho de colaborar en la construcción del bien común. Sin embargo, las instituciones intermedias conservan el deber de acudir a resolver las erosiones del bien común, pues no hacerlo sería no utilizar de forma correcta su libertad.

En otros términos podemos afirmar, sobre la base de este modelo, que los problemas sociales son de la sociedad antes que del Estado y es la sociedad quien debe hacerles frente; el Estado, por su parte, debe intervenir en forma subsidiaria cuando no alcance la iniciativa y la solidaridad social. Además, en otro orden de ideas, si bien el accionar del Estado es financiado por la sociedad, una mayor intervención supondría mayores impuestos y más burocracia, actuando en detrimento de la libertad de iniciativa y la eficacia que requieren la acción directa y la proximidad a los problemas.

Con fines didácticos y sin pretender más que un agrupamiento meramente enunciativo, utilizando como guía el tratamiento doctrinario propinado a las

responsabilidades sociales externas, la figura 2 muestra una serie de títulos aglutinantes a los que podrían adjudicárseles las erosiones del bien común más importantes.

**Figura 2 – Responsabilidades sociales externas**



**Fuente: elaboración propia**

El reto para la empresa que pretende dar cumplimiento a sus responsabilidades sociales es participar utilizando la experiencia acumulada o disponer de sus directivos o empleados en el asesoramiento o gestión de asuntos sociales en los que son competentes (progresos tecnológicos, métodos de organización, etc.). En el marco de la integración con la sociedad, la contratación de personas con discapacidad y otros grupos marginados, la revalorización de la familia, el fomento hacia la formación profesional en universidades y otros centros de investigación. Actuar en sentido ambientalista implica colaborar en la lucha para evitar el uso abusivo del medio ambiente, el cual es objeto de permanente contaminación atmosférica, marina o acústica más allá de los límites razonables. Paralelamente, la empresa puede colaborar en iniciativas socio-culturales o incluso influir en el cumplimiento de determinadas leyes o costumbres. Por último, en otras ocasiones podrá proporcionar recursos económicos para el financiamiento de actividades artísticas, deportivas o benéficas.

En concreto, la objeción a que la empresa se haga cargo de los problemas sociales, fundamentada en su cantidad, variedad y complejidad, no implica que la mejor

decisión pase por el desentendimiento. Tampoco sería correcto ocuparse de asuntos relacionados con responsabilidades sociales externas si esto exigiera desatender las de carácter interno. Habrá que actuar con criterio selectivo, optando por temas puntuales, buscando asesoramiento idóneo y evitando arbitrariedades respaldadas por gustos o aficiones de un director ejecutivo. El camino correcto será indicado por la propia capacidad de la empresa, la escasa atención social a un problema por parte de otras entidades o la urgencia de determinada necesidad social, que además de constituir un aporte de gran relevancia para la sociedad, se convierta en una ventaja competitiva para la empresa.

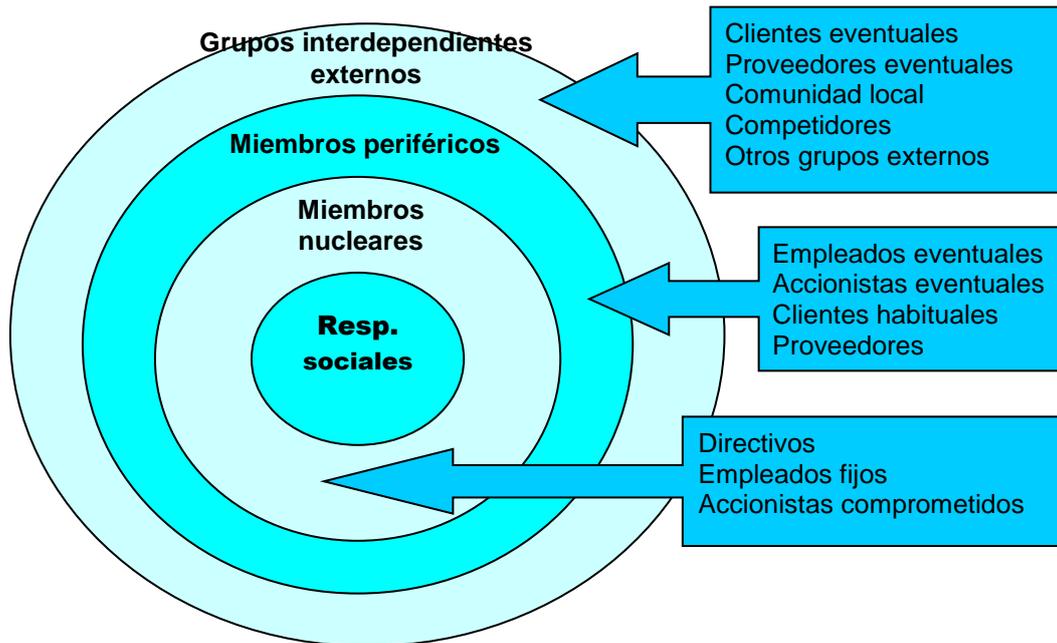
## **ORDEN PRIORITARIO EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES SOCIALES**

Como fue puesto de manifiesto, las empresas forman parte de una categorización superior denominada organizaciones, y ambas actúan en un contexto en el cual se influyen unos a otros. A partir de la distinción entre responsabilidades sociales internas y externas, queda de manifiesto la necesidad de dar cumplimiento a ambas, con la salvedad de que el cumplimiento de los requerimientos de carácter externo debe llevarse a cabo sin dejar de cumplir con los de carácter interno.

A fin de pormenorizar el orden de prioridad en el cumplimiento de las responsabilidades sociales, podríamos ir más allá del análisis de lo interno sobre lo externo, incorporando a aquellos grupos interdependientes con la empresa que tienen algún interés en las decisiones empresariales (stakeholders). Las responsabilidades sociales se hacen más obligatorias teniendo en consideración el nexo de causalidad entre la acción y sus efectos. Así, por ejemplo, deberá compensarse antes al vecindario que soporta los ruidos molestos de una fábrica que a la región donde pertenece la misma. Por otra parte, el criterio de proximidad exige también un orden de cumplimiento de las responsabilidades sociales hacia los grupos interdependientes en razón de su pertenencia a la empresa, formándose lo que Llano (1991) denomina círculos concéntricos de responsabilidad (figura 3). El autor formula la posibilidad de ordenar tanto las responsabilidades personales como empresariales dentro de unos círculos o ámbitos a partir del "yo", sugiriendo que la prioridad debe establecerse según la función desempeñada (yo-familia-empresa-sector-sociedad). Esta conceptualización tiene mucho en común con la concepción

cristiana del “prójimo”: Hay que considerar como prójimo hasta a los más alejados, pero la calidad es ordenada al empezar por los más próximos. Mientras no sea posible atender a todos, deberá comenzarse por atender las necesidades más perentorias de las personas más cercanas.

**Figura 3 – Prioridad en el cumplimiento de las responsabilidades sociales**



**Fuente: Llano (1991)**

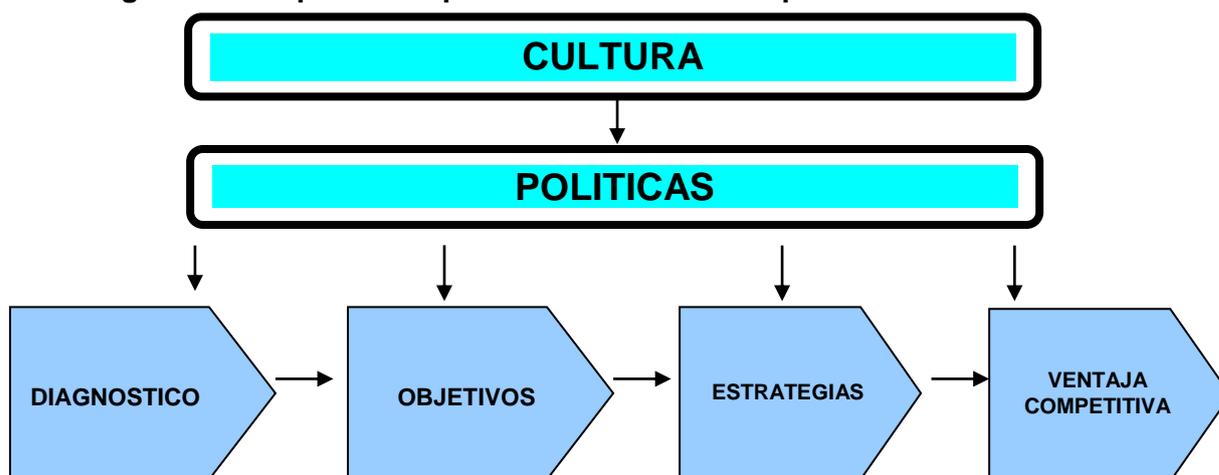
En función de la limitación de los recursos disponibles por la empresa, se deberá comenzar el compromiso hacia la responsabilidad social priorizando a quienes pertenecen en mayor grado a la empresa, como los directivos, empleados fijos y accionistas comprometidos, que constituyen los miembros nucleares de la misma. En una segunda instancia, la responsabilidad deberá alcanzar a los miembros periféricos de la empresa, entre los cuales estarían los empleados eventuales, accionistas pasivos o circunstanciales, y los clientes y proveedores habituales. Finalmente, la atención se concentrará en varios grupos externos, entre los que se destacan los clientes y proveedores ocasionales, la comunidad local, los competidores y otros grupos externos que aglutinan, entre otros, a las familias de empleados, sindicatos, asociaciones de consumidores, grupos ecologistas, que ejercen gran influencia sobre las empresas.

## DE LAS RESPONSABILIDADES SOCIALES A LAS VENTAJAS COMPETITIVAS: PROCESO DE RESPUESTA EMPRESARIAL

Una vez que el concepto de responsabilidad social ha sido asimilado por la empresa, se distingue el público de interés interno y externo y se establece el orden prioritario para dar respuesta a las necesidades sociales, el tramo final de este proceso culmina con la identificación de la forma en que se da respuesta al interrogante de cómo implementar una metodología capaz de expresar, lo más adecuadamente posible, el grado de compromiso social de la empresa para que la misma pueda ser valorada como ventaja competitiva.

Las empresas son conscientes de la realidad que les toca atravesar ya que, de la mano de la competencia, han sido llevadas a una búsqueda de supervivencia a costa de un crecimiento deshumanizado. Revertir esta situación implica no solo tomar conciencia, sino también asumir un compromiso y efectuar el seguimiento de su cumplimiento, logrando de esta forma la integración entre lo económico y lo social, para lo cual se supone necesaria la liberación de lo urgente e inmediato y la asunción de la tarea (a largo plazo) de desarrollar e implementar un proceso de varias etapas para que las empresas asuman su rol en el terreno de las responsabilidades sociales.

Figura 4 – Respuesta empresarial frente a las responsabilidades sociales



Fuente: elaboración propia

La Figura 4 explica gráficamente el proceso por el que debería atravesar una empresa a fin de dar una adecuada respuesta a sus obligaciones sociales.

Cultura: la empresa que desea dar una respuesta plenamente efectiva a su actuación social ha de lograr que la preocupación por la dimensión social se

desarrolle en un marco de identificación y compromiso de todos sus miembros. Los directivos tienen a su alcance variados medios para fomentar un clima de respeto social. Entre ellos se incluyen manifestar un verdadero compromiso personal en los altos niveles de la dirección, acciones concretas de preocupación social y organización de programas de formación de empleados.

Políticas: constituyen una guía en la toma de decisiones referidas a la problemática social, reforzando el comportamiento pretendido a partir de la cultura organizacional, es decir: actúan como un marco de acción, y para este caso en particular, incorporan consideraciones sobre los significados y las consecuencias sociales de la actividad empresarial. La definición de una política social es susceptible de ser asimilada a las actividades de planificación como integrante de las políticas generales de la empresa, y requiere formular diagnósticos, fijar objetivos e identificar líneas básicas de acción (estrategia social).

Diagnóstico: su formulación demanda información sobre las dimensiones más relevantes de la problemática social considerada a partir de la política adoptada. Las apreciaciones propias del empresario pueden ser complementadas con las demandas sociales explicitadas por los grupos de interés. A partir de allí, los argumentos propios y ajenos serán evaluados a la luz de los principios de responsabilidad social, distinguiendo las demandas reales de las simples reivindicaciones.

Objetivos: una vez separado lo razonable de lo no que no lo sea, deberán fijarse los objetivos definidos por Ackoff citado por Ader *et al.* (1992) como un proceso que se dirige hacia la producción de un estado futuro deseado, que no es probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto. Aquellos aspectos de la realidad social cuyo estado actual difiere del deseado constituyen los posibles objetivos a ser alcanzados, compatibilizados luego con los recursos disponibles y con la capacidad efectiva de acción con que se cuenta.

Estrategias: la gestión de las implicaciones sociales puede llevarse a cabo siguiendo diversas alternativas. La empresa puede responder no haciendo nada (postura inactiva), seguir los cambios con cierta resistencia (postura reactiva), seguir los cambios al unísono (postura interactiva) o adelantándose (postura proactiva). Cuando los asuntos sociales tienen su origen en un imperativo legal no existe otra alternativa que su cumplimiento, dada su *obligatoriedad*; sin embargo, en las cuestiones en las que existe una responsabilidad real, pero cuya sanción legal o

económica no es evidente, la *voluntariedad* para asumirlas lleva aparejada la adopción coherente, por parte del empresario, de una postura proactiva o a lo sumo interactiva.

Desestimadas las posturas inactiva y reactiva, y dada la voluntariedad en asumir demandas sociales, el empresario debe optar por una estrategia a fin de dar respuesta a las mismas. Las estrategias constituyen las distintas alternativas o caminos que permiten la consecución de los objetivos cuya implementación, que implica el pasaje de la planificación a la gestión, requiere la adopción de instrumentos válidos y confiables, ejecutar el plan emergente relativo a las situaciones sociales ponderadas y evaluar la efectividad y eficacia con que las estrategias cumplen con los objetivos sociales fijados.

Ventajas competitivas: los resultados obtenidos de una gestión socialmente responsable, facilitan el reconocimiento de una serie de beneficios que potencian la ventaja por sobre sus competidores. Entre ellos, se pueden mencionar a título enunciativo y en forma agrupada los siguientes:

- Comercial: el énfasis hacia los productos más allá de sus características básicas y de las necesidades que cubren, permiten a la empresa lograr un valor agregado que contribuye de forma indirecta a las causas que sostiene la empresa responsable. Esto llevará al reconocimiento de la marca y la preferencia de la organización como premio a la conducta empresarial y potenciar su imagen, permitiendo el conocimiento de sus actividades para convertirse en parte de su estrategia diferenciadora.
- Recursos Humanos: contribuye a la mejora del ambiente de trabajo, disminución de conflictos, posicionamiento y diferenciación en el ámbito laboral, menor presión por cumplimiento de metas, por la percepción de valor, aumento de la motivación y retención de talentos.
- Financiero: una mejor imagen corporativa genera sustentabilidad de beneficios a largo plazo, el acceso a mercados de capitales y la atracción de inversores.
- Institucional: el reconocimiento logrado se traduce en una reputación corporativa positiva, posicionamiento y diferenciación de marca facilitando que los consumidores se identifiquen con la empresa permitiendo una fidelización en el consumo.

## REFLEXIONES FINALES

La sociedad, los clientes y los accionistas comienzan a valorar mejor a las empresas transparentes, autosustentables y amigables con el entorno.

En Argentina es muy joven el desarrollo de estas prácticas, por lo que, el desafío aún se encuentra vigente. Por el momento pueden verse empresas nacionales con programas y buenas prácticas en materia ambiental y social pero queda solo relegado para aquellas grandes corporaciones que cuentan con los recursos para un plan integral y para presentar informes de sustentabilidad.

El análisis realizado consistió en exponer como la Responsabilidad Social Empresaria, como paradigma de gestión, representa una fuente de ventaja competitiva para la organización. En virtud de lo expresado a lo largo de la investigación, la empresa Socialmente Responsable es aquella que asume en sus decisiones el compromiso social, arraigado en sus directivos y en todo su personal, reafirmando el compromiso de la empresa, incorporando de forma voluntaria valores éticos en sus acciones, de manera de no depender del cumplimiento obligatorio de un marco normativo.

El fin consiste en trabajar por entregar al mercado productos y servicios adicionando un valor que corresponde a la contribución que hace la empresa al medio y su comunidad externa e interna. Las empresas pueden enfocarse en el bienestar y desarrollo de las personas que integran su grupo de trabajo, como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de sus objetivos. Complementariamente, integrar una comunidad de la que forma parte, haciéndose responsable de sus acciones y trabajando por contribuir al desarrollo de ésta y el de su entorno.

En este sentido, una responsabilidad social asumida en los términos planteados, desencadena una serie de situaciones que generan una sinergia positiva a partir de considerar simplemente, a modo de ejemplo, el impacto que provoca el aumento de la motivación de los trabajadores en el clima organizacional y otros bien calificados que quieren pertenecer. El compromiso creado, mejora el nivel productivo y el rendimiento.

Una definición de misión, visión y objetivos que incorpore los problemas sociales de la comunidad, preocupaciones globales y el medioambiente, ponen de manifiesto la

preocupación por el desarrollo del entorno en que operan. Tales virtudes aumentan el atractivo de una empresa en el mercado, siendo un factor clave en un entorno altamente competitivo e influyendo directamente en la sustentabilidad de la misma. El desafío entonces podría redefinirse como la invitación a que las pymes puedan valorar las acciones de sustentabilidad, analizar desde su lugar la posibilidad de implementarlas para distinguirse de sus competidores a partir de la generación de ventajas competitivas y, en el mejor de los casos, pensar a la responsabilidad social como un sistema que engloba a toda la organización y no tan solo como buenas acciones aisladas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ader, J. J., Avenburg, D. A., Basanta, H., Bontá, M. I., & Suárez, J. C. (1992). Organizaciones. Paidós.
- Gallo, M. (2000). La empresa, dirección y administración. Curso superior de dirección de empresas. Vol. 3. Plaza Editores, S.A. Universidad de Navarra.
- Grajew, O. (2002). La responsabilidad social debe ser tomada en serio. *IARSE Instituto Argentino de Responsabilidad Social*. Disponible en [www.iarse.org.ar](http://www.iarse.org.ar).
- Guerra, M. L., & De Pelekais, C. (2009). Responsabilidad social empresarial y resiliencia. *Revista Venezolana de Tecnología y Sociedad*, 2, 74-87.
- Llano, C. (1991). El empresario ante la responsabilidad y la motivación. McGraw Hill.
- Raiteri, M., & OCAÑA, H. R. (2016). El comportamiento del consumidor actual. *Universidad del Cuyo*, 1-54.