UNIVERSIDAD CATÓLICA “ANDRÉS BELLO”
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO

Creación de un modelo para planificar Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela

Tesistas:
Melissa Contreras
Andreina Pérez

Caracas, Septiembre 2004

Índice

Índice _____ 1
Introducción _____ i
Formulación del problema _____ v
Delimitación _____ v
Justificación _____ vi
CAPÍTULO I _____ 1
Los Modelos de Investigación _____ 1
1.1 ¿Qué es un modelo? _____ 1
1.2 Estructura y Funciones de los modelos _____ 3
1.3 Tipos de modelos _____ 6
1.4 Ventajas y limitaciones de un modelo _____ 8
1.5 Construcción de un modelo _____ 9
1.6 Modelo de integración Sistema Estratégico de Comunicación _____ 10
1.6.1 Cultura Corporativa _____ 13
1.6.2 Identidad Corporativa _____ 16
1.6.3 Imagen Corporativa _____ 19
CAPÍTULO II- _____ 22
Importancia de las Organizaciones para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial _____ 22
2.1 Las Organizaciones: generadores de riquezas o entes sociales _____ 22
2.2 Una visión de la Responsabilidad Social Empresarial a través de las teorías organizacionales _____ 28
2.2.1 Enfoque Clásico _____ 31
2.2.1.1 Taylor _____ 31
2.2.1.2 Fayol _____ 33
2.2.2 Relaciones Humanas _____ 35
2.2.3 Teoría Sistémica. _____ 36

2.2.4 Teoría de la Contingencia _____ 38
Fuente: Elaboración propiaCAPÍTULO III _____ 40
CAPÍTULO III _____ 41
Planificación Estratégica _____ 41
3.1 Gerencia Estratégica _____ 42
3.2 Planificación estratégica _____ 44
3.2.1 Establecimiento de la Visión _____ 46
3.2.2 Establecimiento de la Misión _____ 47
3.2.2.1 Formulación de la Misión_____ 48
3.2.3 Establecimiento de los Valores _____ 50
3.2.4 Matriz DOFA: Debilidades y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas._____ 52
3.2.5 Control de Gestión _____ 54
3.2.6 Públicos _____ 58
3.2.6.1Tipos de Públicos _____ 59
3.2.6.2 Mapas de públicos: _____ 60
Capítulo IV _____ 62
Responsabilidad Social Empresarial _____ 62
4.1 Antecedentes del concepto _____ 62
4.2 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial_____ 64
4.3 Tipos de Responsabilidad Social _____ 66
4.4 Modalidades de Responsabilidad Social _____ 68
4.5 Otras visiones sobre la Responsabilidad Social Empresarial _____ 74
4.6 Beneficios de Responsabilidad Social Empresarial _____ 77
4.7 Medición de la Responsabilidad Social _____ 79
4.7.1 Balance Social _____ 79
4.7.1.1 Qué se debe reportar en un Balance Social _____ 81
4.7.1.2 Variables de estudio del modelo de Balance Social para las organizaciones sin fines de lucro _____ 85

4.8 Capital Social _____ 86
4.8.1 Cómo las organizaciones aportan Capital Social _____ 92
4.9 Conceptos asociados a la Responsabilidad Social Empresarial ____ 93
4.9.1 Inversión Social _____ 93
4.9.2 Mecenazgo _____ 95
4.9.3 Filantropía _____ 95
4.9.4 Ciudadano Corporativo _____ 96
4.9.5 Sostenibilidad _____ 97
4.10 Esquema para definir actuación empresarial _____ 98
4.11 La Ética como fundamento de la Responsabilidad Social Empresarial _____ 102
CAPÍTULO V _____ 111
Marco Referencial _____ 111
5.1 Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela durante el siglo XX _____ 111
5.1.1 1900-1930 _____ 111
5.1.2 1930-1960 _____ 113
5.1.3 1960-1970 _____ 116
5.1.4 1970-1980 _____ 119
5.1.5 1980-1990 _____ 120
5.1.6 1990- 2000 _____ 121
5.2 Casos emblemáticos de Responsabilidad Social Empresarial ____ 124
5.2.1 VenAmCham _____ 125
5.2.1.1 Fuentes multilaterales y bilaterales de cooperación para el desarrollo _____ 127
5.2.2 La Fundación Escuela de Gerencia Social _____ 130
5.2.3 DVC _____ 131
5.2.4 C.A.N.T.V _____ 132
5.2.5 Colgate Palmolive _____ 134

5.2.6 Banesco 136
5.2.7 Empresas Polar 137
5.2.8 PDVSA 139
5.2.9 Chevron Texaco 141
5.2.10 Banco Mercantil 143
5.2.11 Shell 144
5.2.12 ConocoPhillips 145
CAPÍTULO VI 148
METODOLOGÍA 148
6.1 Objetivo general 148
6.2 Objetivos Específicos 148
6.3 Tipo de Investigación 148
6.4 Diseño de Investigación 149
6.5 Fuentes de Datos 150
6.6 Sistema de Variables 151
6.7 Población 155
U.A 1: Expertos/ académicos 155
U.A 2: ONG´s- Fundaciones 156
U.A 3: Gerentes de Empresas 156
6.8 Muestreo 157
6.9 Selección de la muestra 162
6.10 Instrumento de Medición 163
6.11 Tratamiento Cualitativo 168
CAPÍTULO VII 169
Análisis de Resultados 169
7.1 Análisis de la Matriz Comparativa 169
7.1.1 Expertos 169
7.1.2 ONG's 174
7.1.3 Gerentes de empresas 177

7.2 Análisis Triangular de la Matríz Comparativa 181
CAPÍTULO 8 185
Modelo para planificar Responsabilidad Social Empresarial 185
8.1 Entorno Macro del Modelo 187
8.2 Planificación Estratégica de la Organización 189
8.2.1 Filosofía de Gestión de la organización 189
8.3 Desarrollo del Proyecto de Responsabilidad Social 191
8.3.1 Filosofía de Gestión del Proyecto 191
8.3.2 Comité Multidisciplinario 192
8.3.3 Análisis del entorno 193
8.3.4 Dimensiones 194
8.3.5 Nichos (Temática) 195
8.3.6 Generación de Estrategia 196
8.3.7 Implantación 197
8.3.8 Medición 197
Conclusiones 200
Recomendaciones 204
Bibliografía 205

Índice de Tablas y Figuras

Tabla 1: Variables de estudio del modelo de Balance Social para la empresa venezolana 84

Tabla 2: Variables de estudio del modelo de Balance Social para las organizaciones sin fines de lucro. 85

Tabla 3: Esquema para definir una actuación empresarial 99

Tabla 4: Operacionalización de variables 153

Tabla 5: Distribución Muestral 157

Tabla 6: Expertos / Académicos 158

Tabla 7: ONG´s 159

Tabla 8: Gerentes de Empresas 161

Tabla 9: Seguimiento de proyectos 196

Tabla 10: Guía para planificar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial 199

Figura 1: Modelo de Integración *Sistema Estratégico de Comunicación* 13

Figura 2: Línea de Tiempo Teorías de la Organización. 40

Figura 4: Matriz DOFA 53

Figura 4: Matriz DOFA- Cruce 54

Figura 5: Mapa de Públicos 61

Figura 6: Tipos de Responsabilidad Social 67

Figura 7: Triángulos de Sustentabilidad 107

Figura 8: Línea de tiempo de la Responsabilidad Social en Venezuela 123

Figura 9: Modelo para planificar Responsabilidad Social 185

Índice de anexos

Anexo 1: Entrevista Juan Carlos Roldán
Anexo 2: Entrevista Víctor Guedez
Anexo 3 Entrevista José Toro Hardy
Anexo 4 Entrevista Luis Pedro España
Anexo 5 Entrevista Clemy Machado
Anexo 6 Entrevista Mireya Vargas
Anexo 7 Entrevista Imelda Cisneros
Anexo 8 Entrevista Erika Schmid
Anexo 9 Entrevista Diana Medina
Anexo 10 Entrevista Luisa Dorio
Anexo 11 Entrevista Alicia Pimentel
Anexo 12 Matriz Comparativa

Introducción

Las empresas hoy en día se encuentran orientadas a estudiar el entorno que las rodea con el fin de buscar la viablidad de su negocio. De esta manera evidencian el papel que la sociedad juega en el éxito de sus proyectos, así como la influencia que ellas tienen sobe ella. En este sentido sus acciones repercuten en la sociedad en la que se encuentran, trayendo beneficios tales como capital social, crecimiento económico y bienestar social.

Es así como se percibe el hecho de que las empresas no son entes aislados a la sociedad, sino que tienen una relación directa con la misma, por lo cual es importante que esta relación sea positiva y recíproca. Para que esto sea así, las empresas pueden realizar acciones que buscan el bienestar de la sociedad.

Existen diversas maneras a través de las cuales la empresa puede hacer aportes a la sociedad, todas ellas englobadas dentro de lo que hoy se conoce como Responsabilidad Social Empresarial. Este tema se originó luego de la depresión estadounidense (1929), cuando un grupo de individuos buscaron crear un clima favorable entre los trabajadores, con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo del momento. Para los años 50, empresarios de Estados Unidos comprendieron que era necesario realizar un cambio, ya que se había visto un gran impacto social por parte de las empresas y el bienestar que las mismas podían traer a la sociedad.

En el caso de Venezuela, a partir de los años sesenta, las empresas privadas se comienzan a preocupar por contribuir y mejorar el desarrollo económico y social del país a través de proyectos de desarrollo sostenible. En 1965, en el Primer Congreso de Ejecutivos Venezolanos, el Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC) presenta la primera declaración explícita de Responsabilidad Social.

En este congreso, el DVC sostiene que la empresa tiene como fin superior servir a la sociedad y que debe contribuir con obligaciones y responsabilidades sociales que beneficien al negocio, a sus trabajadores y al desarrollo de las comunidades. (Machado, Berti y Caraballo, 2002)

A partir de esta idea se puede afirmar que la Responsabilidad Social Empresarial es una actividad inherente a la empresa, que busca el bienestar social de las comunidades adyacentes a las operaciones, los trabajadores y la sociedad en general. Además se comprende que la empresa, más allá de generar productos y traer beneficios económicos, es una institución social, que tiene responsabilidades tales como contribuir a través de impacto social.

Es importante destacar que además de beneficiar a la sociedad, las empresas buscan, con proyectos de Responsabilidad Social, crear un ambiente interno favorable para los empleados. Éste debería estar alineado con la cultura, identidad y valores de la empresa, variables que componen a la filosofía de gestión de la empresa, a fin de que sean sustentables. Para que la Responsabilidad Social Empresarial esté alineada con estos elementos la empresa puede basarse en una planificación estratégica a través de la cual se establezcan unos pasos a seguir y garantice el seguimiento de los mismo.

Conjugando la planificación estratégica, con elementos de la Responsabilidad Social y la filosofía de gestión de la empresa, se podrá facilitar el desarrollo e implantación de estos proyectos orientados hacia el bienestar social.

De esta manera, y dada la importancia del tema de la Responsabilidad Social Empresarial, las pocas guías y lineamientos que existen para llevar a cabo estos proyectos, surge la motivación y se plantea la idea de crear un modelo para planificar este tipo de proyectos que ayude a sentar bases futuras para el desarrollo de estas acciones.

Estas acciones no sólo servirán para las empresas que necesitan propuestas para crear proyectos sociales; también podrá ser de interés para los profesionales de la comunicación, universitarios, profesores y por supuesto empresarios, también necesitan una guía a seguir, una metodología adecuada que pueda orientar a las empresas a crear proyectos viables, con mejores resultados y beneficios tanto para la sociedad como para las empresas.

En este sentido, la presente investigación se basará en planteamientos teóricos en el área de Responsabilidad Social y su desarrollo en Venezuela, la planificación estratégica, las organizaciones y la ética, lo cual conformará el marco teórico y referencial de esta investigación.

En el primer capítulo del marco teórico se describe a profundidad el concepto de modelos, cuáles son sus características, tipos y funciones de los mismos para contar con una base teórica y metodológica para la creación del modelo para planificar Responsabilidad Social Empresarial. Además, se toma como referencia el modelo Sistema Estratégico de Comunicación, el cual explica la relación entre la cultura de la empresa, la comunicación, la identidad, imagen

y públicos que la componen. Este modelo servirá para integrar estas variables al tema de la Responsabilidad Social Empresarial.

En un segundo capítulo se presenta a las organizaciones como entes sociales, y se da una breve descripción de la evolución de las teorías organizacionales, partiendo de la teoría administrativa, hasta la actual teoría sistémica y de contingencia. La intención es estudiar el desarrollo de estas teorías en función de la Responsabilidad Social.

Seguidamente, se presenta en el capítulo tres el concepto de planificación estratégica, gerencia estratégica y los componentes de las mismas, ya que son variables fundamentales para establecer la planificación de los proyectos de Responsabilidad Social.

Finalmente, en el cuarto capítulo entra el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, sus variables, tipos, beneficios, control de gestión y la propuesta de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial. En este capítulo también se presenta un marco claro de la ética, ya que la Responsabilidad Social Empresarial tiene un gran fundamento en este tema.

Para la elaboración del marco metodológico, se explican los objetivos, tipo de investigación, variables a medir, muestra y las entrevistas semi estructuradas, (instrumento utilizado) aplicadas con sus resultados.
El análisis de la información recolectada se hizo a través de una matriz comparativa que con la cual se logró el cruce de los datos obtenidos de cada unidad de análisis (Gerentes de empresas, expertos/ académicos y representantes de ONGs). Esto, sumado a los planteamientos teóricos arrojó los resultados para la creación del modelo, descrito en una sección específica.

Finalmente se presentan las conclusiones a las que llegó la investigación, así como las recomendaciones para futuros estudios sobre el tema.

Formulación del problema

¿Cómo las empresas venezolanas pueden planificar proyectos de Responsabilidad Social?

Delimitación

La propuesta de planificación de Responsabilidad Social Empresarial venezolana, se dirige a todos aquellos empresarios, estudiantes, profesores, políticos e investigadores que quieran obtener una metodología que los oriente a planificar y diseñar estos proyectos. La investigación se realizó a partir del mes de octubre de 2003 hasta el mes de agosto de 2004.

Durante la elaboración del proyecto se presentaron dos limitaciones importantes. En primer lugar, es importante destacar que existe poca documentación teórica sobre el tema de investigación. En su gran mayoría la bibliografía utilizada para investigar sobre el tema fueron compilaciones de conferencias y simposios de distintas personalidades.

En segundo lugar, se presentó como limitación el hecho de no poder realizar entrevistas a empresarios, dueños de empresas. Se quiso agregar esta unidad de análisis para complementar y agregar mayor valor a los resultados, pero por dificultades de contactos, tiempo y disponibilidad de estas personas no se pudo.

Justificación

El empresario venezolano, estudiantes, profesores e investigadores sociales, deben contar con un modelo genérico sobre cómo planificar proyectos de Responsabilidad Social en Venezuela. De esta manera se evidencia la necesidad de crear una propuesta que oriente a estos individuos a cómo planificar y diseñar estos proyectos, con el fin de obtener proyectos

sostenibles y exitosos en el tiempo. He aquí la importancia de esta investigación.

Crear una propuesta para la planificación de Responsabilidad Social Empresarial venezolana ayudará a que aquellas personas que quieran diseñar proyectos sociales que tengan una base metodológica en la que se puedan apoyar.

La presente investigación pretende crear una nueva estrategia metodológica, propone una forma más efectiva de llevar a cabo proyectos de Responsabilidad Social exitosos y puede aclarar dudas a otros futuros proyectos en esta rama.

Ya que existen pocos modelos a seguir sobre planificación de Responsabilidad Social Empresarial, se piensa que la realización de este proyecto es original y novedosa. Además, el proyecto servirá para futuras investigaciones y como una base metodológica a consultar por empresarios, estudiantes, profesores e investigadores.

CAPÍTULO I
Los Modelos de Investigación

1.1 ¿Qué es un modelo?

Ya que la presente investigación tiene como objetivo crear un modelo que sea de utilidad para una planificación adecuada de la Responsabilidad Social Empresarial, se debe tener claro cuáles son las características de un modelo metodológico.

En este sentido, la comprensión y conocimiento de las formas y metodologías de los modelos son varias, por lo cual se deberá escoger y crear aquel que se asemeje y complemente más con el tipo de fenómeno estudiado, en este caso la Responsabilidad Social.

Como será estudiado más adelante con mayor profundidad, la Responsabilidad Social tiene varias dimensiones, indicadores y elementos que hacen del tema uno complejo y amplio. De manera que, para poder crear un modelo para planificar estos proyectos, se debe tomar en cuenta, no sólo las variables que conformen al fenómeno, sino también cómo estas interactúan entre ellas y su entorno.

Existen diferentes acepciones sobre la definición y significado de lo que es un modelo. Un modelo puede ser entendido como algo que es representado, como una idealización o como una muestra.

> *El modelo en tanto que representación esquemática de un objeto concreto y el modelo en tanto que teoría relativa a esta idealización. El primero es un concepto del que ciertos rasgos pueden a veces presentarse gráficamente,*

> *mientras que el segundo es un sistema hipotético – deductivo particular. (Alsina, 1989 c.p. Bunge, 1981:33)*

A esto agrega Alsina (1989), que los modelos son simples instrumentos para la consecución de la finalidad última de la práctica científica: la obtención del mayor y más fidedigno conocimiento de la realidad estudiada.

> *Los modelos son construcciones racionales, constructos, que para ser eficaces no sólo deben ser construidos para representar isomórficamente ciertos factores abstractos de un conjunto de fenómenos empíricos, sino que además deben corresponder a una teoría validada de este conjunto de fenómenos. (Alsina, 1989:18)*

Alsina define dos características de los modelos. La primera de ellas es que el investigador es quien realiza la construcción de los modelos. "Para comprender la realidad infinitamente heteróclita, compleja y desconocida, es necesario un instrumento organizador que permita descubrir la estructura de esta realidad para hacerla aprensible" (1989: 18).

Es decir, que de esta manera el investigador utilizará un modelo para reducir la entropía del fenómeno estudiado, estableciendo así una serie de variables relacionadas entre ellas. De manera que un modelo es un instrumento de conocimiento científico que representa una construcción teórico-hipotética de la realidad.

Las construcciones de variables permiten que se obtengan datos sobre las mismas y las relaciones existentes entre ellas. Además, se comprueba la exactitud con la que representan la realidad. "El carácter teórico-hipotético del modelo sirve para inferir problemas y formular hipótesis contrastables empíricamente" (Alsina, 1989:18)

Otra característica de los modelos mencionada por Alsina es que un modelo busca representar la realidad tratando de simplificarla. Es decir, sólo destaca unas relaciones significativas y definitorias de un fenómeno.

Por otra parte, los modelos son un conjunto de enunciados teóricos sobre las relaciones entre las variables que caracterizan el fenómeno. Se inscriben en teorías que interpretan los fenómenos estudiados.

Según Alsina (1989), se debe saber diferenciar la construcción del modelo, hipótesis y teoría. En primer lugar señala que la hipótesis y la teoría tienen el carácter, respectivamente, de término de partida y de llegada del proceso de investigación formal. Mientras que la construcción de un modelo consiste en interpretar hechos, situaciones, fenómenos para obtener una imagen y representación, la cual puede ser objeto de un proceso específico de investigación formal posterior.

De esta manera se establece la importancia que tienen los modelos para la comprensión e interpretación de hechos y fenómenos. Este elemento ayuda a que al momento de planificar proyectos de Responsabilidad Social se pueda tener una visión simple y concreta del objeto de estudio y su entorno.

1.2 Estructura y Funciones de los modelos

No todos los modelos de investigación tienen la misma estructura, funciones y composición, de manera que se pueden diferenciar ya sea por su contenido, conceptos, naturaleza y relaciones. En el marco de esta investigación se deben estudiar las diferentes estructuras de los modelos a fin de definir el que más se adapte al problema de investigación.

Así mismo, las funciones de los modelos pueden guiar al investigador en el proceso de su creación, además de establecer parámetros a partir de los cuales el modelo obtendrá su propio cuerpo y forma.

Según Willer (1989 c.p. Alsina 1989:19) los modelos deben presentar cierta estructura que los caracterice. Existen varios elementos que son esenciales:

a) "Un grupo de conceptos, que se referirán a las variables principales del modelo. Todo modelo tiene como base o esqueleto, una serie de conceptos básicos que van a determinar la estructura del modelo. Alsina nos da como ejemplo la Teoría de la Comunicación, en la cual los conceptos básicos son: emisor, mensaje, receptor".

b) "Un principio racional que explique la naturaleza de los fenómenos incluidos en el modelo y conduzca a definiciones nominales de su concepto. Es decir que se debe partir de una teoría, la cual determinará las características del modelo".

c) "Una estructura de relaciones entre los conceptos del modelo, denominados mecanismos. Son las variaciones de los mecanismos del modelo las que diferenciarán a los distintos modelos".

Para Serrano, (1981 c.p. Alsina 1981:94) las características generales de los modelos son las siguientes:

a) Referencia a un criterio de uso. Los modelos sólo recogen rasgos considerados importantes del fenómeno representado para delimitar el ámbito de estudio.

b) Indicación de su grado de terminación. Los modelos que tienen todos los datos necesarios y suficientes establecidos por los criterios de uso son modelos completos: en caso contrario son incompletos. El deseo de todo modelo es de ser completo, sin embargo conseguirlo es complejo y lo que verdaderamente tiene en su mayoría es un grado de terminación.

c) Indicación de su grado de cerramiento. La posibilidad de hacer modelos perfectos no sólo depende del conocimiento del fenómeno. Hay fenómenos que por su naturaleza no pueden ser representados de una manera completa. Sería el caso de los *modelos abiertos*, que permiten su continua modificación, incorporando los cambios que sufre lo representado. Por otro lado, los *modelos cerrados*, por ejemplo las fórmulas químicas permiten hallar explicaciones exactas sobre la estructura del fenómeno estudiado.

El estudio de las estructuras de los modelos representa una clara importancia para la posterior creación de un modelo que estudie las variables y elementos que se presentan en los proyectos de Responsabilidad Social.

“Evidentemente, un modelo tiene una función descriptiva del fenómeno, pero no es éste su objetivo fundamental. Cabría decir que nos encontramos ante una anatomía sin fisiología. La función principal de un modelo científico es explicativa” (Alsina. 1989: 22)

Otra función que puede tener un modelo es la de desarrollar el avance dinámico de la ciencia y servir de punto de partida de los programas de investigación.

> *Existen varios pasos para la construcción de un modelo. En primer lugar se parte de un cuerpo de conocimientos previos. Si es una teoría nos encontramos ante un modelo en sentido estricto. Si, por lo contrario se trata de un conjunto de datos, sería un modelo en sentido lato, simplemente descriptivo. Este modelo se compara con la realidad mediante la observación y la experimentación. A partir de aquí surge un problema que dará lugar a una hipótesis. Esta se convierte en un modelo básico. (Yuren, 1979 c.p. Alsina 1989: 58)*

Por otra parte, Deutsh (1985, c.p. Alsina 1989:38) señala las siguientes funciones de los modelos:

a) Función organizadora. La compleja realidad está formada por una diversidad de elementos que se deben ordenar e interrelacionar para poder percibir el fenómeno en su totalidad

b) Función heurística. El modelo no sólo describe, sino que también explica la realidad. Así, permitirá al investigador determinar los elementos clave del proceso estudiado.

c) Función previsora. El modelo puede hacer posible la predicción de resultados, y de esta forma se da la posibilidad de controlar los acontecimientos.

1.3 Tipos de modelos

Willer (1969, c.p. Alsina 1989:63) se refiere en la construcción de modelos y establece que existen tres tipos:

1) “Modelos Analógicos Se construyen haciendo que cierto conjunto de cualidades, estructura y/o proceso A represente las cualidades, estructura y o proceso de los fenómenos estudiados X.”

2) “Modelos Iconísticos. Se construyen de manera que se asemejan directamente a una propiedad o conjunto de propiedades de un grupo de fenómenos empíricos”.

3) “Modelos Simbólicos. Se construyen mediante la interconexión significativa de conceptos. En la construcción de modelos simbólicos la conexión entre los conceptos se desarrolla dentro del significado del modelo”

Por otro lado Serrano (1981, c.p. Alsina 1989:93) establece también tres clases de modelos:

1) Modelos icónicos analógicos: Hay una relación de semejanza entre el modelo y el objeto. Una maqueta a escala sería este tipo de modelo. Sirven tanto para modelos descriptivos como de investigación.

2) Modelos icónicos no analógicos: los elementos del fenómeno están representados en el modelo por datos que se le parecen, pero las interrelaciones que existen en las variables del fenómeno no se plasman en el modelo. Esta clase de modelo sólo proporciona un conocimiento del aspecto exterior del

objeto de estudio, pero no permite conocer su estructura ni su funcionamiento.

3) Modelo conceptual-analógico: Las variables del modelo no se parecen a lo representado, pero expresa claramente las relaciones existentes entre los distintos elementos. Cumple fines de investigación y no descriptivos. Los modelos de la teoría de la comunicación de Lasswell y Shannon son de este tipo.

Según los tipos de modelos planteados por Martín Serrano se puede afirmar que para la presente investigación, el modelo a crear se asemejará al modelo conceptual analógico, en el cual, aunque las variables no se parecen a lo representado, sí se establece una clara relación entre los distintos elementos. En este caso, el objeto de estudio (Responsabilidad Social Empresarial) será desglosado en todos los elementos que lo conforman a través del modelo que se planteará.

1.4 Ventajas y limitaciones de un modelo

Es necesario explicar además de las funciones, tipo de modelos y estructuras, cuáles son los pro y contra de la creación del mismo.

"Un modelo permite visualizar los conceptos establecidos por el investigador. Mediante su esquematización se consigue simplificar fenómenos complejos. La formalización de la realidad comunicativa mediante un modelo sirve para aprehender su funcionamiento" (Alsina, M. 1989: 25)

Estas son algunas de las ventajas que presenta la realización y estructuración de un modelo. Entre otras, el autor comenta que un modelo sirve como un dibujo que traza líneas guías para el investigador, estableciendo así un programa de investigación que pueda ser efectivo. A partir de un modelo adecuado pueden partir otras investigaciones que se basen en los datos y observaciones resultadas del estudio.

Por otra parte, los modelos también presentan algunos inconvenientes. Ya que un modelo es una aproximación a la realidad simplificada, puede presentarse el caso de que una simplificación presente una pérdida de información sobre el fenómeno. La descripción y explicación parcial de la realidad puede llevarnos a errores.

“Los modelos no son la finalidad del desarrollo científico, sino, por el contrario, un coadyuvante al mismo. Los modelos tienen un carácter esencialmente instrumental” (Alsina, 1989:25)

1.5 Construcción de un modelo

Como ya se mencionó anteriormente, los modelos contienen un principio racional y conceptos que aparecen definidos y estructurados bajo la forma de un mecanismo. De esta manera existe una relación entre las proposiciones de una teoría y las del modelo.

Tom (1986 c.p. Alsina, 1989) señala que lo que cuenta en un proceso científico no es la acumulación de nuevos conocimientos; es su efecto sobre las estructuras mentales, sobre la capacidad de la mente para simular con mayor eficiencia la realidad.

El autor comenta que a través de la mera observación experimental pueda nacer un concepto nuevo. Se parte de conocimientos previos que van construyendo poco a poco un contexto.

De manera que no se pueden construir reglas específicas para la construcción de un modelo pero si se pueden mencionar algunos prerrequisitos. (Alsina, 1989).

En primer lugar debe haber un conocimiento amplio sobre el fenómeno a estudiar. En segundo lugar, se realiza una elaboración de una hipótesis y luego la demostración de la misma. Esto, motivado por una serie de hechos y todavía no formando parte de una teoría. En la demostración sí se busca un a teoría que apoye la hipótesis.

A través de la explicación y entendimiento de cómo funciona un modelo, cuáles son sus características y cómo puede adaptarse a un problema o fenómeno de estudio, se podrá crear con mayor precisión y adaptación el modelo de planificación de la Responsabilidad Social Empresarial.

Es de suma importancia tener en cuenta que el modelo a crear buscará simplificar la realidad y hechos que caracterizan al objeto de estudio, contemplando así que se de una mejor comprensión y explicación no sólo para el presente trabajo sino para la partida de futuras investigaciones.

1.6 Modelo de integración Sistema Estratégico de Comunicación

Para la presente investigación se tomará como base el modelo de Integración Sistema Estratégico de Comunicación, elaborado por Manrique y

Monsalve (2003) publicado en la revista Planner, Temas Estratégicos de Comunicación.

Aunque el modelo se enfoca en el tema de la comunicación estratégica, servirá de guía pues también resalta la importancia de conceptos tales como identidad, cultura e imagen corporativa, que son de importancia para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial, ya que son variables de la misma.

A través del estudio de este modelo, se podrá construir una herramienta estratégica e integradora de los procesos de la Responsabilidad Social Empresarial que lleva a cabo una organización de forma interna como externa.

Este modelo se enfoca principalmente en la idea de que toda organización debe basarse en la buena comunicación para poder ser eficaces. Es importante entonces, tomar en cuenta a la comunicación como un objetivo previo.

Según Monsalve y Manrique (2003), las comunicaciones corporativas son una herramienta primordial que crea integración y estrategias de todos los procesos que lleva a cabo la organización.

De esta manera, el modelo de integración Manrique-Monsalve visualiza las formas de interacción claves de las organizaciones, así como el proceso de comunicación, tanto interno como externo.

El modelo comienza por desarrollar la cultura organizacional, la cual se encuentra en el centro del modelo. Alrededor de la misma se encuentra la

estrategia, enfocada hacia los procesos, la gente, tecnología y estructura. Todo esto enmarcado dentro de la identidad e imagen corporativa.

Además, existen otros elementos que caracterizan a este modelo tales como grupos de presión, legislación, tecnología, nuevos productos, clientes y consumidores, competencia, opinión pública y mercados competitivos.

Entre los que son los elementos básicos mencionados como la identidad, y los demás elementos, debe existir una comunicación permanente que mantenga el flujo de información y la interacción constante.

Para la presente investigación se tomarán en cuenta tres elementos importantes, presentados en el modelo de Manrique y Monsalve, que son de gran importancia para la creación del modelo de planificación de Responsabilidad Social.

En este modelo se plantea la integración de variables que van desde la forma como la cultura impacta la estrategia y de qué forma elementos como la gente, la tecnología, la estructura, comunicaciones internas y externas, que la organización establece, le dan a las comunicaciones un verdadero carácter estratégico, como una herramienta para hacer viable el plan de negocios de la organización.

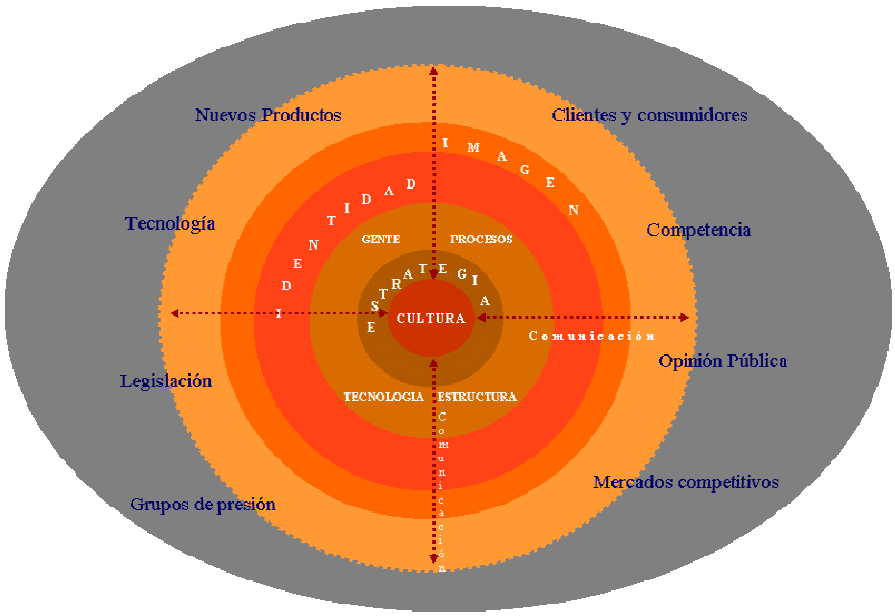

Fig. 1 Modelo de integración *Sistema Estratégico de Comunicación*.
Fuente: Manrique y Monsalve, 2003

1.6.1 Cultura Corporativa

"En toda empresa hay vigente un patrón de comportamiento, formas tradicionales en las que sus integrantes piensan, actúan y aprenden; una óptica desde la cual es interpretada la realidad y, en consecuencia, se desarrolla la cotidianeidad" (Scheinsohn, 1993:71)

Con estas aseveraciones Sheinsohn explica que la cultura corporativa en parte se crea con el día a día de la empresa y con las interacciones entre los empleados, enmarcada en los valores y creencias de la empresa. Ella actúa de guía para saber cuál es el comportamiento esperado y la forma en la que deben realizar sus actividades diarias.

Asimismo, el autor destaca que la cultura corporativa es el elemento fundamental y movilizador de la empresa y se instala a través de interacciones con otras personas, de imitación o aprendizaje.

Coincidiendo con Scheinsohn, Annie Bartoli (1992) destaca que toda empresa es completamente diferente de las demás así ellas formen parte del mismo sector. Cada una presenta características de funcionamiento completamente distinto al de otras. La diferencia estriba en el estilo de dirección de la empresa, los valores, usos, historia, juegos de poder.

Para Bartoli (1992), estos factores culturales influyen directamente en la comunicación de la empresa, la distribución de la autoridad, la coordinación de las actividades y la eficacia en los procedimientos.

Destaca Garrido (2001) que según el Harvard Business School los elementos que forman parte de la estructura cultural de las empresas en Norteamérica son:

- Valores
- Creencias
- Lenguaje
- Símbolos
- Significados.

Concordando con el Harvard Business School, Deninson (1991) asevera que la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que forman las bases del sistema gerencial de la empresa, así como los procedimientos y conductas de la gerencia que son ejemplo para los empleados y refuerzan los principios básicos de la empresa.

Es así que cuando una empresa tiene una fuerte cultura corporativa, la administración y la gestión de la misma se reducen a estimular a los empleados a la consecución de sus objetivos y entregar recompensas (tangibles o intangibles) a quienes se guían y actúan según los principios culturales de la organización. (Garrido, 1993).

Es importante enfatizar que cualquier empresa que carezca de una cultura cohesionadora que impulse los intereses se le hará complicado contar con un programa de identidad corporativa que sea efectivo. Esto es debido a que la cultura de empresa determina cómo se lleva a cabo un programa de esta clase a la vez que asegura su éxito. (Roselli, 1991)

Francisco Javier Garrido (2001) destaca que el fenómeno cultural existe gracias a la comunicación en varias instancias de interacción tanto interpersonal, como grupal, organizacional y social. De esta forma, en el ámbito empresarial la cultura toma un papel suprapersonal debido que impone sus normas y pautas sobre cada individuo.

Asimismo el autor señala que las empresas les dan estructuras de comportamiento a las personas que laboran en ella al señalarles cuál es su rol dentro de la organización y cómo se debe comportar en relación a ese cargo.

Adicionalmente subraya que “la cultura es una construcción comunicacional, dado que los patrones de enseñanza y aprendizaje necesarios para su implantación requieren de una sostenida interacción y retroalimentación del sujeto por parte de la compañía” (Garrido, 2001:159)

“La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social” (Siliceo, Casares, Gonzáles, 1999:129)

1.6.2 Identidad Corporativa

Afirma Garrido (2001) que la identidad corporativa es una construcción. Ella se construye por medio del auto simbolización que crea la empresa a través de acciones permitidas, deseadas, estimuladas que forman la conducta cotidiana de los empleados y clientes internos.

Al igual que Garrido, Luis Tejada Palacios (1987) opina que la identidad corporativa es la personalidad construida por la empresa. No es una cualidad que la empresa tiene por sí misma, sino el resultado de un esfuerzo por descubrir las fortalezas y potencialidades de la empresa mediante auto evaluaciones.

Por otro lado, Bartoli (1992) destaca que es importante que la empresa tenga un discurso que la diferencie de otras empresas. La identidad corporativa es la característica principal de la empresa y esto se traduce en el nombre, el logo, la misión y el destino fundamentales.

En consonancia con Bartoli, Tejada (1987) destaca también que la identidad corporativa debe contar con una manifestación física o visual que se convierte, junto con los patrones de conducta, en la personalidad reconocible de la empresa.

La identidad corporativa se traduce entonces en un mayor sentido de identificación del personal con la empresa y esto se mediante las

manifestaciones físicas que señalan Bartoli y Tejada y mediante las conductas de los empleados motivadas o espontáneas que le dan la personalidad a la empresa.

Wally Ollins (1991) destaca que para que una empresa sea eficaz, necesita un sentido claro de su finalidad y que todos los integrantes deben saber para poder lograr un sentido de pertenencia.

Para Ollins, cada empresa es única y la identidad tiene que surgir de sus raíces, de su personalidad y de sus puntos fuertes y débiles. Este autor deja en claro que la identidad no debe ser un slogan sino que "debe ser visible, tangible y omnipresente" (Ollins, 1991:7)

Italo Pizzolante asevera que la identidad corporativa es "una personalidad construida por la empresa. No es una cualidad que la empresa posee, sino más bien es el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial." (Pizzolante, 1993:19)

"Cuando la inversión en la imagen corporativa se sigue de una inversión coherente en identidad corporativa es posible prolongar el período de mantenimiento de la imagen de nuestra empresa y de su recuerdo" (Garrido 2001:154)

Garrido (2001) define los ejes conceptuales de la identidad. Ellos se encuentran en el plano no verbal y en el plano de los actos y mensajes.

En el plano no verbal destacan dos elementos importantes:

- El ser comunicable: Es la esencia de la empresa. Esta se manifiesta de forma natural y continuamente. En su diario accionar, los actos van configurando la realidad de la empresa.

- El sustento: Es la identificación de los elementos que son susceptibles de ser comunicados y pueden sostenerse. El sustento nace de un impecable análisis y planificación de la realidad de la empresa. Mientras más profundo sea éste análisis y mejor se entienda la empresa, se pueden tener los elementos que serán comunicados a favor de la estrategia de comunicación de la compañía.

En el plano de los actos y mensajes que forman parte de la comunicación corporativa, Garrido (2001) presenta dos elementos:

- El hacer comunicativo: El diario accionar de las empresas genera una interpretación social de su hacer, de su modo de actuar y cómo se relaciona con la sociedad. Esto, finalmente le puede valer su éxito o su fracaso.

- El cómo hacer: Debido a que la empresa está constantemente interactuando con la sociedad se debe trabajar en la diferenciación estratégica, la cual debe ser delimitada tomando en cuenta a los actores que conforman a la competencia, y buscando generar mensajes que estén completamente alineados con el ser comunicacional para lograr ventajas diferenciadores a largo plazo.

Garrido (2001) concluye que la personalidad de la empresa puede, de hecho, ser construida o reconstruida y controlada a través de estos elementos. Ellos deben ser fijados a partir de las necesidades dadas por los aspectos estratégicos de la comunicación en la empresa. Asimismo, es sumamente importante definir en las etapas del análisis cuáles son los elementos sostenibles y que pueden ser los ejes discursivos positivos que serán comunicados en función de la realidad de la empresa.

1.6.3 Imagen Corporativa

La imagen corporativa se refiere a cómo los públicos perciben a una empresa, qué conceptos se han formado de ella o cómo la definen. Para una empresa es sumamente importante saber si lo que ellas le quieren transmitir a su público es precisamente lo que ellos están percibiendo. De ahí la importancia de que la empresa tenga una buena imagen y un buen posicionamiento en la mente de sus públicos meta.

Para Justo Villafañe "La imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos producidos en la mente de sus públicos." (Villafañe, 1998:23)

Igualmente, para Ítalo Pizzolante (1993) la imagen de una empresa es una estructura mental que se conforma con los mensajes que la empresa emite, estos pueden ser tanto voluntarios como involuntarios, y que son captados por la opinión pública. Estos mensajes deben proporcionar confianza y credibilidad o por el contrario pueden apuntalar a la desconfianza.

Por otro lado, Scheinsohn (1993) señala que toda empresa genera un conjunto de mensajes significativos que son sintetizados mentalmente por el receptor y basados en mensajes tanto explícitos como implícitos.

Asimismo, Musatti, (c.p. Rosselli 1991:13) destaca que la imagen de una empresa no está conformada únicamente por el diseño de sus productos, su publicidad y sus relaciones públicas. Para él, la imagen no debe ser un espejo deformante de la empresa sino "la expresión total de una globalidad compleja."

Villafañe (1998: 24) señala también que "la imagen corporativa el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo la empresa proyecta hacia el exterior."

Por último, Gustavo Manrique y Tulia Monsalve concluyen:

> *La imagen corporativa es un fiel reflejo de los valores y creencias de la empresa; por lo tanto, todo plan comunicacional, corporativo o institucional, debe descansar en la identidad de la empresa para proyectarla adecuadamente. La imagen es resultado de un desarrollo coherente de eventos. La buena imagen es resultado de un proceso lento, sostenido y coherente de comunicación. (Manrique, G. Y Monsalve, T 1995:199)*

La mayoría de los autores coinciden entonces, que la imagen corporativa es aquella que se forma en la mente de los públicos y le dan importancia a la idea de que toda empresa debe ser cuidadosa al momento de emitir sus mensajes, para que lleguen a sus públicos de la manera indicada y que traiga beneficios positivos para la empresa.

Los proyectos de Responsabilidad Social que se llevan a cabo tienden a darle una imagen positiva a las empresas. Aunque éste no es el fin último de los proyectos, una empresa socialmente responsable generalmente está bien posicionada en la mente de sus públicos y es vista como una empresa preocupada por el bienestar de las sociedades en las que están insertas.

El estudio de estos temas es de vital importancia para la presente investigación ya que toda empresa que desee contemplar el hecho de tener proyectos de Responsabilidad Social Empresarial debe tomar en cuenta que esto no es un tema pasajero sino que es importante que esté inserto en la cultura de la empresa. Cada uno de los directivos, gerentes y empleados debe estar empapado con el tema e identificarse con él. De esta manera la empresa se garantiza que el programa pueda tener sostenibilidad en el tiempo.

El modelo a crear tomará en cuenta las funciones, estructuras y metodologías explicadas, con el fin de que se explique el fenómeno de estudio con mayor exactitud tomando en cuenta todas las variables que la Responsabilidad Social Empresarial contiene.

CAPÍTULO II-
Importancia de las Organizaciones para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial

El estudio de las organizaciones y como éstas, a través de los años, se han desenvuelto en la sociedad, generan un tema de interés al momento de investigar el desarrollo del concepto de Responsabilidad Social. En primer lugar se debe tener claro las distintas teorías sobre las organizaciones y como éstas le han dado importancia a temas relacionados con el entorno y la sociedad.

Cómo las organizaciones han llevado a cabo sus acciones a través de los años, es demostrado a través de una serie de teorías que explican cómo el hombre fue incorporando en su trabajo aspectos importantes como salarios, relaciones humanas, importancia del entorno externo e interno, temas relacionados con el objeto de estudio.

2.1 Las Organizaciones: generadores de riquezas o entes sociales

Según Dávila (1985) cuando se habla de organizaciones, se hace referencia a organizaciones productivas; públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes. Es un término muy amplio que no se refiere únicamente las empresas.

A partir de las organizaciones los individuos son capaces de llevar a cabo un sin fin de tareas que permiten su desenvolvimiento en la sociedad. Las organizaciones satisfacen las necesidades de los individuos con mayor fuerza que agrupaciones más pequeñas tales como grupos familiares, amigos o comunidades. “Son organizaciones los ministerios, institutos y

empresas, instituciones educativas, hospitales, comunidades religiosas, sindicatos, fuerzas armadas." (Dávila, 1985:6)

Para Etzioni (1965), las organizaciones surgen mucho antes de la época moderna. Los faraones usaron las organizaciones para construir las pirámides; los emperadores de China las usaron para construir grandes sistemas de riego y los primeros Papas crearon una Iglesia universal al servicio de una religión universal.

"Las primeras organizaciones en gran escala fueron los monopolios estatales de Egipto que se aprovecharon para ejecutar proyectos de riego artificial, construcción de canales y de pirámides. A la cabeza de la organización estaba el Faraón" (Dessler, 1979:18)

A continuación se recopilan diversas definiciones y acepciones sobre lo que son las organizaciones. A partir de la visión de varios autores se podrá comprender en profundidad cuáles son las características principales, funciones, clasificaciones y visiones que se tienen sobre el fenómeno de las organizaciones.

Partiendo de distintas definiciones y explicaciones de lo que pueden ser las organizaciones, se podrá comprender las diferentes posturas que más adelante se presentan y que describen lo que ha sido estudiado como la teoría de la organización o de la administración.

Existen varias posturas sobre lo que son las organizaciones. No existe una definición única e inequívoca sobre el término. Algunos autores plantean que las organizaciones son principalmente entes sociales, mientras que otros se enfocan más en sus fines (riqueza, bienestar, beneficios, entre otros).

Garmendia (1990) describe a la organización, en su sentido más simple, como un sistema abierto al entorno e internamente organizado para la explotación de recursos (capital/trabajo) y obtención de resultados (beneficios/salarios)

Los principios básicos de su existencia son producir bienes y servicios y crear fuentes de trabajo. En definitiva, generar riqueza.

Etzioni plantea que "las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias, empresas se encuentran entre ellas, mientras que tribus, clases sociales, amigos y familias se excluyen del concepto" (1965:4).

Por su parte, el autor Carlos Dávila, (1985:7), define el término organización como "el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y de recursos materiales (…) disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades (…)".

Así mismo aclara Peppard (1995:45) que "todas las organizaciones están construidas sobre tres bases principales: procesos, personas y tecnología"

Al respecto, agrega Ernest Dale (1968) que las organizaciones se han visualizado como sistemas sociales y como sistemas en el sentido cibernético de un grupo de variables interactuantes. Una organización es

todas estas cosas. Pero para fines prácticos se puede definir a la organización simplemente como un proceso de:

1) Determinar qué es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada;

2) Dividir las actividades necesarias en segmentos suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una sola persona; y

3) Suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.

La idea de organización no puede divorciarse de la de finalidad. No es un fin en sí misma sino un medio para alcanzar un fin.

Etzioni plantea que las organizaciones tienen tres puntos que las caracterizan, relacionados con las definiciones de Peppard y Dávila. En un primer lugar esta la división del trabajo, en segundo lugar se encuentra la división del poder y, en tercer lugar la división de las responsabilidades de la comunicación (1965).

Asimismo sostiene que “Las organizaciones son unidades sociales que persiguen fines específicos, su misma razón de ser es el servicio de estos fines”. (Etzioni, 1965: 8)

Además, afirma el autor que las organizaciones adquieren sus propias necesidades. Así, el fin de una organización es también el estado de cosas

deseado que la organización pretende realizar. Ella puede alcanzar o no esta imagen deseada de lo futuro.

Dávila (1985) por su parte hace hincapié en resaltar algunas características importantes que definen a las organizaciones: son dinámicas, conflictivas, son sistemas abiertos (se encuentran dentro de estructuras más amplias), son complejas y de gran tamaño, tienen capacidad de aprender, tiene una estructura interna estratificada de poder y control y tienen una cultura propia.

Autores como los mencionados anteriormente (Dávila, Peppard, y Etzioni) presentan una visión sobre las organizaciones muy clara y definida, en cuanto a que son entes sociales que tiene un determinado objetivo, que se cumple a través del trabajo, poniendo como ejemplo que el fin de una organización es el generar riquezas .

Además de estos autores, existen otros que orientan la definición de las organizaciones hacia un lado más humanista, y en ese sentido guardan mayor relación con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial estudiado en la presente investigación.

Brown (1990:46) explica que las organizaciones están vinculadas a la comunidad y a las redes humanas. “Las organizaciones son redes de interacción y pueden considerarse un tipo de comunidad entre otros”.

Agrega que una organización no es sólo una red de relaciones de poder sino también una red de personas. Por un lado las organizaciones estructuran las relaciones para lograr una meta de organización. Los cargos, las posiciones, las descripciones de tareas y los organigramas esbozan la estructura del sistema de la organización.

"Por otra parte, las organizaciones son sistemas y comunidades. Una ética de los sistemas tiene que considerar de qué modo el sistema de la organización afecta a su comunidad humana" (Brown. 1990: 28)

Para Brown, las organizaciones y especialmente las corporaciones empresarias, son agentes morales que son responsables de sus actos. Es decir que no sólo una organización debe tener como fin el ser rentable y cumplir sus metas sino que además debe existir una responsabilidad para con la sociedad, trabajadores e individuos que son afectados por la misma.

La empresa como organización social es en sí misma, como se ha estudiado, un sistema conformado por una serie de elementos que interactúan y sufren constantes modificaciones como consecuencia de la influencia de su entorno.

Es importante resaltar que las organizaciones como entes sociales tienen la capacidad de influir en las sociedades, dependiendo de cómo lleven a cabo sus actos y responsabilidades.

En este sentido la comunicación juega un rol determinante ya que permite a las organizaciones establecer relaciones creativas y de valor con su entorno.

Para lograr que los procesos organizacionales se den coherentemente, se requiere de comunicación. Así, Ítalo Pizzolante (1993) observa que una organización es un conjunto de recursos humanos, técnicos y financieros relacionados entre sí y con su entorno, por un sistema de comunicación que

los aglutina y dota de una personalidad definida, que como tal, tiene una misión que cumplir, además de crecer y consolidarse.

Dando esto a entender, Etzioni (1965:1) afirma que “coordinando gran número de acciones humanas, la organización crea un poderoso instrumento social que combina su personal con sus recursos, uniendo en la misma trama a dirigentes, expertos, trabajadores, máquinas y materias primas”.

Además de resaltar la importancia de las organizaciones como entes sociales en el desenvolvimiento de cualquier sociedad, se debe mencionar que la forma en que estas organizaciones emplean sus herramientas comunicacionales (valores, cultura, identidad, misiones y visiones) puede afectar tanto internamente como externamente a la organización.

De ahí que se le de tanta importancia a la comprensión y definición de lo que son estas entidades, con el fin de explicar en futuros capítulos la relación entre las organizaciones, su desempeño y aporte a la sociedad actual.

2.2 Una visión de la Responsabilidad Social Empresarial a través de las teorías organizacionales

Al tener una clara visión de los que es una organización, cómo se caracterizan, cuáles son sus funciones y fines, se puede adentrar en el tema de cómo distintos investigadores a lo largo de la historia se han interesado por estudiar el fenómeno de las organizaciones, creando teorías sobre las mismas y de esta forma observar cómo cada uno de ellas ha apreciado el rol social de las organizaciones.

A partir de estas teorías se facilita la comprensión de las funciones de una organización, y cómo se deben solucionar los diversos problemas que se plantean a diario en las organizaciones, en este caso el de proyectos de Responsabilidad Social.

Además, al tener un mayor conocimiento sobre estas teorías se podrá entender cómo a través del tiempo los investigadores de las organizaciones le dieron importancia a temas como medio ambiente, relaciones humanas, entorno y relaciones con la sociedad, temas relacionados con la Responsabilidad Social.

En este sentido, John G. Hutchinson (1970) realizó un trabajo de compendio de las teorías sobre la administración y conceptos clásicos. Según el autor, las organizaciones y teorías relacionadas con el tema no fueron estudiadas como tales sino hasta la época de la revolución industrial. Claro está, que cuando los sistemas artesanales y familiares de producción dominaban, había poca necesidad de teorías administrativas.

Drucker (1970:15) afirma que en la década de los treinta, cuando se comenzó a estudiar lo que se llamaba entonces administración, la mayoría de los académicos y profesionales sostuvieron dos conjuntos de supuestos con respecto a sus realidades. Uno de ellos subyace a la disciplina de la administración:

1. La administración es una administración de *empresa.*
2. Hay -o debe haber- una única estructura organizacional adecuada.
3. Hay -o debe haber- una única manera correcta de *administrar a la gente.*

Otro conjunto de supuestos funda la práctica de la administración:

1. Las tecnologías, los mercados y los usos finales están *dados.*
2. El alcance de la administración se define *legalmente*.
3. La administración se concentra en los aspectos internos.
4. La economía definida por las fronteras nacionales es la "ecología" de la empresa y la administración.

Además, Drucker sostiene que durante la mayor parte del período, hasta la década de los ochenta, estos supuestos han sido operativos. Hoy en día todos ellos han sobrevivido su utilidad. Se encuentran muy alejados de la verdadera realidad, siendo obstáculos para la teoría y para la práctica de la administración.

Pero, hay que hacer un apartado en cuanto a que la mayoría de la gente, tanto dentro como fuera de la disciplina, da por descontado el supuesto de que la administración es administración de empresas. Se piensa directamente en administración de empresas cuando se oye la palabra administración.

Para Druker, este supuesto tiene un origen reciente. "Antes de los años treinta, el puñado de escritores dedicados a la disciplina, desde Frederick Winslow Taylor, hasta Chester Barnard, justo antes de la Segunda Guerra Mundial, suponía que la administración era sólo una subespecie de la administración general…"(Drucker, 1999:17)

Algunos pioneros aplicaron el método científico a las soluciones de problemas de negocios, pero sus contribuciones fueron relativamente desconocidas, hasta que Frederick W. Taylor desarrolló lo que llegaría a

conocerse como administración científica. Según Hutchinson, (1970) el trabajo de Taylor marca el inicio de la era moderna en el pensamiento administrativo.

2.2.1 Enfoque Clásico

2.2.1.1 Taylor

"La primera aplicación *práctica* de la teoría de la administración no se produjo en una empresa sino en organizaciones sin fines de lucro y agencias no gubernamentales. F.W. Taylor, el inventor de la "administración científica, con toda probabilidad acuñó también los términos "administración" y "consultor" en su significado actual". (Drucker, 1999: 17)

Dávila (1985) plantea que la "Administración Científica" se basaba en la racionalización del trabajo del obrero con miras a aumentar su productividad.

"El enfoque de Taylor llamaba a administrar la fuerza del trabajo con el desarrollo de una secuencia lógica y ordenada de eventos. Sus ideas básicas pueden ser resumidas en el siguiente procedimiento (Hutchinson, 1970:17)

- Especifíquese lo que constituye un trabajo concreto y desarróllese la mejor forma de realizarlo.
- Selecciónese al hombre más capacitado para realizar el trabajo.
- Entrénese al hombre a fondo en el método seleccionado.
- Mídanse y establézcanse las necesidades normales de producción que se aplican al trabajo.

- Páguese un premio por la cantidad de producción que exceda el nivel normal de producción"

Podemos observar que el enfoque de Taylor constaba de cuidadoso estudio de los métodos, pruebas efectivas de selección del personal, un entrenamiento sistemático y un sistema de pago donde el individuo puede tener mayor o menor sueldo según el trabajo que realice.

Se debe resaltar que la administración científica fue un resultado de su época. Una en la cual existía una economía de laissez-faire, de ética protestante, darwinismo social, optimismo nacional y dedicación a la eficiencia.

Dessler (1979) apunta que fue un método razonable y probablemente necesario, racionalizar los recursos recién acumulados de la industria. Además, el ambiente era todavía relativamente estable y esto, combinado con la orientación básica de Taylor hacia la producción, le permitió desentenderse del ambiente como fuerza vital a la cual deben adaptarse las organizaciones.

"El principal atractivo de la administración científica radica en su metodología lógica y en su clásica simplicidad. Taylor popularizó sus teorías realizando dramáticas demostraciones sobre cómo el uso de la administración científica podía incrementar la productividad" (Hutchinson, 1970: 18)

Dávila (1985) explica que la "Administración Científica", taylorismo y racionalización del trabajo son los nombres con los cuales se conoce esta aproximación a las organizaciones centrada en la maximización de la

productividad del trabajo humano, mediante la óptima eficiencia del hombre en la forma de aplicar su energía sobre materias primas, herramientas, máquinas o productos.

"El tema principal de la administración científica era que el trabajo, y sobre todo el de los obreros, se podía estudiar científicamente. Taylor creía que el análisis objetivo de datos recogidos en los talleres daría la base para determinar "la manera óptima" de organizar el trabajo (…)" (Dessler, 1979:26)

Aunque el enfoque de Taylor pueda verse un tanto materialista, ya que propone que el hombre trabaja como una máquina alimentada por motivaciones económicas, hay que reconocer el gran paso que dio en la administración científica. Muchos de sus conceptos son todavía utilizados en temas de industria moderna.

Sin embargo esta primera teoría no contempla la importancia de tomar en cuenta el bienestar de sus trabajadores y la relación existente entre la organización y la sociedad en la que está inserta. Taylor propone y sólo toma en cuenta que el hombre tiene como finalidad el obtener riquezas y beneficios económicos a través del trabajo, tema que choca con la idea de que las organizaciones deben, más allá de generar riquezas, crear un capital social y bienestar a la sociedad.

2.2.1.2 Fayol

Además del estudio sobre la administración como tal, también se abordaron temas como la estructura organizativa de la empresa. "Esta se abordó por primera vez en Francia, alrededor del cambio de siglo; quien lo hizo fue Henri Fayol, cabeza de una de las empresas más grandes de Europa, una

compañía carbonífera que también estaba totalmente desorganizada". (Drucker, 1999: 4).

Según Drucker, la Primera Guerra Mundial destacó la necesidad de una estructura organizativa formal. Pero también fue esa la contienda la que mostró que la estructura funcional de Fayol no era la única organización adecuada, como se pensaba anteriormente.

"Pierre S. DuPont y luego Alfred Sloan desarrollaron la descentralización. Y ahora, en los últimos años, hemos llegado a abogar por el "equipo" como la única organización adecuada para prácticamente todo". (Drucker 1999:22).

De esta manera se plantea la idea de que en cualquier empresa, es necesario que coexistan una serie de estructuras organizativas diferentes y que las empresas no son homogéneas.

Al igual que Taylor, Fayol tampoco centra su investigación en el hecho de que las organizaciones deben tener una relación con su entorno, ya que su teoría se enfoca en tener una estructura formal.

Esto apunta que el enfoque clásico ignora factores de gran importancia, como lo son la comunicación, liderazgo, motivación y las relaciones con el entorno, elementos claves dentro del objeto a estudiar en la presente investigación, la Responsabilidad Social Empresarial.

2.2.2 Relaciones Humanas

Gracias a la teoría de la administración, aplicada en un inicio en la administración funcional descrita por F.W. Taylor y Henri Fayol, surgen otros estudios que buscan profundizar un poco más en el tema. Deben considerarse factores adicionales a los que plantean estos autores tales como los factores humanos en la organización, sus necesidades individuales y las normas de conducta de los individuos.

Se puede afirmar que dentro de las teorías de la administración y organización deben tomarse en cuenta una serie de factores tanto internos como externos. Una organización no puede ser meramente racional o funcional como lo planteaban Taylor o Fayol. Y tampoco basarse solamente en factores humanos. Se deben conjugar y adoptar medidas que amplíen la visión de qué es una organización y cómo debe ser administrada. Aunque no exista una fórmula única de cómo administrar, se deben tomar en cuenta todos los planteamientos mencionados anteriormente y aplicarlos en toda empresa.

Los psicólogos sociales han hecho una contribución importante a la teoría organizacional tanto así que actualmente conforman un cuerpo de conocimientos llamados comportamiento organizacional, también conocido como comportamiento humano en la organización

“A partir del enfoque de Taylor (administración científica) del de Elton Mayo (relaciones humanas), y de Fayol, los administradores fueron estudiados en toda clase de organizaciones. La administración fue vista como algo funcional, como una fuerza dirigiendo humanos y como un proceso de toma

de decisiones. Se dio entonces una atención cuidadosa a las relaciones entre grupos, lo cual produjo el surgimiento de más teorías y conclusiones". (Drucker, 1999: 23)

Es en estos momentos cuando se evidencia una preocupación por el capital humano de las empresas, por su bienestar y por las conductas que cada individuo adopta dentro de la empresa. Estos temas constituyen factores claves dentro de lo que posteriormente se conocería como Responsabilidad Social Empresarial.

2.2.3 Teoría Sistémica.

La teoría general de sistemas, estudiadas en la presente investigación a partir de Carlos Dávila (1985) se origina en la época de las post guerra y surge de la ciencia de la biología. Esta teoría tomó ciertos elementos de la teoría de las relaciones humanas como por ejemplo, el desarrollo organizacional.

Su aplicación se da hacia el campo de la teoría organizacional. Su pionero fue Ludwig Von Bertalanffy en 1950, y el trabajo más conocido fue realizado por Robert Katz y Daniel Kahn. Otros autores como Talcott Parsons y Robert Merton aportaron a la teoría el término de "sistemas abiertos".

"El enfoque sistémico destaca la interrelación de diferentes fenómenos y de diversos elementos de la organización, dentro de una concepción que da poca atención a la interrelación entre la organización y el medio ambiente" (Dávila, 1985:202)

Asimismo el autor destaca que Parsons define a la organización como una pequeña sociedad en la cual existen características de los sistemas sociales que son vistos de manera más directa.

Esta teoría se relaciona con el taylorismo ya que ambas buscan la optimización de la productividad en la organización.

Para comprender el concepto primordial de esta teoría se describen tres elementos principales:

1. Un sistema es una unidad organizada compuesta por dos o más partes (subsistemas independientes) y por un ambiente o suprasistema.

2. En el sistema se da una actuación recíproca e interacción dinámica.

3. El sistema actúa como un todo completo y coherente, en el cual cualquier cambio ocasiona otro cambio.

La base de esta teoría se da en el concepto de “sistemas abiertos”, aquellos que intercambian insumos con el entorno e intercambian energía.

Las teorías mencionadas anteriormente (enfoque clásico) plantean a la organización como un sistema cerrado. Según Dávila (1985) Katz y Kahn critican este enfoque ya que no resuelve problemas del mundo social y en particular de las organizaciones.

Es en el momento del desarrollo de la teoría sistémica cuando, por primera vez, se le da importancia al entorno de la organización. Se preocupa

principalmente por las causas y consecuencias del equilibrio y toma en cuenta las interrelaciones entre la organización y su entorno.

Sin embargo, en comparación con la teoría de las relaciones humanas, esta teoría se centra en el comportamiento de las organizaciones y no de los individuos.

No obstante apoya en gran medida al concepto de Responsabilidad Social Empresarial en cuanto a la influencia y relación que tiene el entorno con la organización.

A diferencia de la concepción de la organización del taylorismo, fayolismo y las relaciones humanas que consideraban a la organización exclusivamente en su forma interna, la teoría sistémica toma en cuenta las influencias del entorno económico, social y político. (Dávila, 1985)

Esto apunta hacia una mayor preocupación por lo que en años posteriores se daría a conocer como la Responsabilidad Social Empresarial dirigida a sus entornos (comunidades, públicos, stakeholders).

2.2.4 Teoría de la Contingencia

Teoría presentada con base en las investigaciones de Carlos Dávila (1985).

Si se compara esta teoría con la teoría administrativa o las relaciones humanas se puede afirmar que, a pesar de que se origina en los años sesenta, ha sido poco difundida.

La teoría de la contingencia surge de una serie de estudios empíricos realizados en Inglaterra y luego en Estados Unidos. Su pionera fue Joanne Woodward en 1965. Ella apuntaba que el cambio tecnológico y el cambio en el mercado tienen influencia sobre las organizaciones.

Otros autores como Lawrence y Lorsch en 1967 plantearon que las distintas áreas de una organización pueden enfrentar cambios en el medio ambiente que crean grados de incertidumbre.

Por su parte, ese mismo año Thompson estudió las relaciones entre la organización y el medio ambiente dentro de los "sistemas abiertos".

Katz y Kahn, en la teoría sistémica, toman en cuenta las necesidades y motivaciones humanas pero, por su parte, los teóricos de la contingencia se interesan más en las adaptaciones de la estructura de la organización y el medio ambiente.

"No existe entonces una mejor estructura organizacional que sirva para todas las circunstancias, lo cual contradice lo que había sido un supuesto central de las teorías anteriores." (Dávila, 1985:230)

El objetivo primordial de esta teoría es buscar los factores que expliquen las diferencias entre distintas organizaciones para identificar las contingencias que deben tenerse en cuenta en el diseño organizacional.

La teoría contingente encontró que existen factores determinantes sobre la estructura organizacional tales como la tecnología, la tasa de cambio e incertidumbre del entorno y el tamaño de la organización y sus estrategias.

El aporte que esta teoría ofrece al tema de Responsabilidad Social, además de tomar en cuenta que las organizaciones son sistemas abiertos, estudia con mayor profundidad el hecho de que estas deben tomar precauciones ante las contingencias ya que el medio o entorno influye notablemente en la organización. Esto conlleva a que las organizaciones diseñen estrategias dependiendo de la situación en la cual se encuentran y los posibles cambios del entorno; con lo cual la relación entorno-empresa comienza a ser determinante en la viabilidad del negocio.

De la organización dependerá escoger las tácticas y estrategias que se adapten más a ciertas situaciones. Es por ello que para toda organización debe ser importante contar con una gerencia estratégica de los proyectos a fin de garantizar el éxito de los mismos. A la luz de esta investigación, los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial deben estar estratégicamente gerenciados.

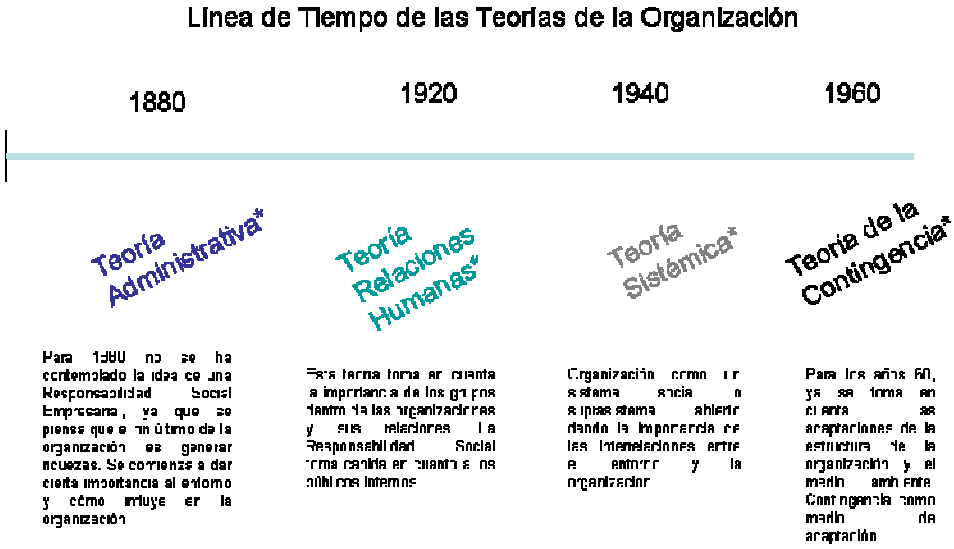

Fig. 2. Línea de Tiempo de las Teorías de la Organización

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III
Planificación Estratégica

Tomando en cuenta que el objetivo del estudio es crear un modelo para planificar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial es necesario exponer que cualquier proyecto de esta índole tiene que tener una estrategia que sirva de guía para el desarrollo del proyecto.

Un proyecto de Responsabilidad Social sin una estrategia claramente definida no tendrá metas claras y objetivos a seguir que aseguren la sostenibilidad del mismo en el tiempo. De aquí deriva la importancia de conocer los elementos propios de la gerencia estratégica.

La gerencia estratégica logra que las empresas influyan en su entorno, en vez de reaccionar a él. El éxito de una empresa está íntimamente ligado a cómo ésta se prepara para competir en el mercado existente y lograr influenciarlo a su favor. Es por ello que debe plantearse una estrategia que la guíe en este proceso. De esta manera, la empresa debe analizar su recorrido hasta ese momento, evaluar cuáles fueron sus debilidades y cuáles son las fortalezas que posee.

El término Estrategia tiene raíz en la palabra griega strategos que significa "un general". Un *stratega* era aquel capaz de "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos"(Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997:1) .

David (1992) define los estrategas como personas responsables de los éxitos logrados por una empresa o de sus fracasos. Los estrategas pueden ser ejecutivos, jefes, presidentes, propietarios, directores ejecutivos, decanos,

cancilleres y empresarios. Cada uno de ellos, tiene actitudes distintas frente a la empresa, a sus valores, a sus costumbres, a la ética y a la Responsabilidad Social.

En cuanto al término “estrategia”, Chandler (1962 c.p. Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997) la definió como el elemento que, a largo plazo, determinaba las metas principales de una empresa, los recursos necesarios para alcanzarlas y los nuevos cursos de acción.

Ogliastri (1997) opina que para orientar una empresa a largo plazo se debe utilizar el concepto de estrategia, es decir, la serie de objetivos y políticas integradas que son el marco de referencia para la actuación ejecutiva. Asimismo señala que para formular la estrategia se debe empezar por estudiar la situación actual y por analizar las características de su entorno.

3.1 Gerencia Estratégica

Para que una estrategia sea exitosa, es importante que esté bien gerenciada durante su ejecución. David (1992:3) definió la Gerencia Estratégica como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos”.

David (1992) define tres etapas en el proceso de la gerencia estratégica:

- Formulación de estrategias: Este es el proceso que conduce al planteamiento de la misión de la empresa. Para ello se lleva a cabo una investigación con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas.

- Ejecución de estrategias: Conocido como la etapa de acción, es el momento de movilización de los empleados y gerentes para llevar a cabo la estrategia planteada. Para ello es necesario fijar metas, políticas y asignación de recursos de manera de poder ejecutar exitosamente la estrategia.
- Evaluación de estrategias: Para evaluar las estrategias, la empresa debe analizar los factores externos e internos, medir el desempeño de la organización en términos del progreso real frente al progreso planificado y el logro de las metas y objetivos establecidos. Por último la empresa debe tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones de la estrategia.

David (1992) concluye que el proceso de formulación, ejecución y evaluación logra que una empresa se trace estrategias ofensivas y defensivas. Adicionalmente presenta un modelo de gerencia estratégica y lo resume en doce pasos:

1. Establecer objetivos, estrategias y misión actual de la empresa.
2. Identificar las amenazas y oportunidades externas
3. Identificar fortalezas y debilidades internas de la empresa
4. Establecer la misión de la empresa
5. Realizar un análisis para la formulación de las estrategias en la búsqueda de generar y evaluar alternativas posibles.
6. Establecer objetivos
7. Establecer estrategias
8. Establecer metas
9. Establecer políticas
10. Asignar recursos

11. Analizar las bases internas y externas para las estrategias actuales
12. Medir los resultados a fin de hacer las correcciones necesarias.

"El proceso de Gerencia Estratégica permite que una organización utilice eficientemente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas" (David, 1992:19)

Asimismo, debe establecer cuál será su misión, sus valores y su visión de cara al futuro y tener un equipo proactivo, que se respete y se guíe por esta línea de elementos que les plantea su empresa.

3.2 Planificación estratégica

Planificar es prever y decidir las acciones con anticipación para llegar a un futuro deseable. La empresa debe planificar estratégicamente sus acciones para encontrar el éxito anhelado.

Francés (1999:29) define la planificación estratégica como "un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestra, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes."

Francisco Javier Garrido (2001) define a la estrategia como un marco conceptual que servirá de guía para la empresa y para que ésta se preserve en el tiempo a la vez que ayude en los momentos de crisis o cambios que puedan afectar a la empresa.

El proceso de planificación estratégica contempla una serie de pasos que se deben seguir a fin de alcanzar el éxito. Una empresa debe analizar su entorno y contemplar todas las variables que de alguna manera pueden afectarlo tanto positiva como negativamente. Luego debe hacer un análisis interno de cómo están funcionando, qué deben mantener y qué deben cambiar. De esta manera se procede a crear un plan estratégico que guiará a la empresa en su desempeño.

Según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), todas estas definiciones de *estrategia* tienen cuatro elementos en común. En primer lugar se encuentra el concepto del ambiente o condiciones ajenas a la empresa a las que ésta debe responder, es decir, un análisis externo. Estas condiciones pueden ser tanto positivas como negativas en términos de amenazas y oportunidades.

En segundo lugar, la empresa debe establecer su misión, es decir, todas aquellas metas y objetivos básicos que se plantean. Tercero, se debe realizar un análisis de la situación con el objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos (DOFA). Por último la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos a efectos de alcanzar sus metas y lograr adaptarse de la mejor manera posible a su ambiente.

En cuanto a las empresas que desean tener programas de Responsabilidad Social, David agrega que “el punto de vista prevaleciente sobre la Responsabilidad Social consiste en que los temas sociales deben tratarse directa e indirectamente al fijar estrategias.” (1992:84)

3.2.1 Establecimiento de la Visión

Morrisey (1996) define la visión como la forma en la que es visto el futuro para la empresa y cómo ella es percibida ante los ojos de sus clientes, propietarios, empleados y accionistas importantes.

Por su parte, Max Römer (1994) entiende la visión de la empresa como un conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que proporcionan un marco de referencia en dos tiempos: lo que es y lo que quiere ser.

José Giral (1993) señala que la visión es el "yo ideal" de la empresa. Para definirla Giral señala que es necesario realizar un reconocimiento objetivo del presente, de la realidad actual de la empresa y de su entorno en cuanto a retos y oportunidades que pueda encontrar en ellos, como una proyección del futuro en términos del desarrollo tecnológico, ambiente político y evolución de la economía. De esta manera se pueden establecer bases para definir el objetivo de la empresa, identificar sus negocios y determinar el crecimiento deseado.

La visión es el objetivo que se traza la empresa, la meta a lo que desea llegar a ser a partir de lo que son en este momento. El establecimiento de la visión es fundamental para el desarrollo de la estrategia y, por ende, para el desarrollo exitoso de la empresa pues es el norte al que ella quiere llegar. Una vez se tiene la visión establecida, ya la empresa tiene una guía por dónde caminar e irse desarrollando.

3.2.2 Establecimiento de la Misión

Un elemento fundamental para llevar a cabo una estrategia es el establecimiento de la misión. Ella es vista como el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Establece lo que la organización piensa hacer y para quién lo hará así como también las premisas filosóficas centrales que guiarán su trabajo diario

La misión es una suerte de guía interna para las personas que toman decisiones dentro de la organización. Así, los planes que se elaboren puedan ser probados para tener la certeza de que son compatibles con la organización entera.

Internamente, el establecimiento de la misión debe permitir al personal enfocar sus esfuerzos y, externamente ella representa un comunicado claro para clientes, proveedores, comunidad financiera y accionistas dándoles a entender cuál es el camino que esta empresa u organización está siguiendo. (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997)

Mientras que Francés (1999: 39) especifica que la misión es “una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de una corporación.”

Morrisey (1996) agrega que la misión es una afirmación que define a la empresa, el fin u objeto del negocio, a quién se dirige, quiénes se encuentran en ella y los principios y valores que le sirven de base.

David (1992) agrega que las políticas de Responsabilidad Social de las empresas afectan el desarrollo de la formulación de la misión empresarial ya que implica una filosofía gerencial como los pensamientos de los niveles más altos de la organización.

Asimismo, el autor destaca que la Responsabilidad Social se convierte en una preocupación importante al momento de definir la misión de la empresa puesto que es cada vez mayor el efecto que produce la sociedad en ellas.

A través de esta opinión, se da la importancia de la misión de una empresa ya que hace énfasis en lo que ella quiere realizar. Es una línea que se traza y sigue para no desviarse hacia otras áreas. Igualmente, la misión es importante para quienes quieren saber en qué se diferencia esa empresa de cualquier otra.

3.2.2.1 Formulación de la Misión

Una vez establecida la importancia de la misión empresarial, es fundamental tener las herramientas básicas para redactarla. La formulación de la misión incluye, según David (1992) la filosofía de los estrategas de la empresa, da a conocer el principal producto o servicio que ofrece y las necesidades de los clientes que la empresa se propone satisfacer.

David (1992:83) establece diez partes características junto con diez preguntas que toda misión debe ser capaz de responder:

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o Servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?
3. Mercados. ¿Compite la firma geográficamente?
4. Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
5. Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a las metas económicas?
6. Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
7. Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
8. Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la firma?
9. Efectividad reconciliatoria. ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la firma?
10. Calidad inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción de la lectura de la misión?

Toda empresa debe tener una misión que contemple estas características y responda a las preguntas correspondientes, de esta manera tendrá unas bases filosóficas que expliquen el “ser” de la organización y les establezca el camino a seguir para lograr su fin.

Un proyecto de Responsabilidad Social igualmente debe tener una misión establecida a fin de lograr que las personas que lo integren entiendan el por qué y la importancia del mismo y sepan que este tipo de proyectos debe tener durabilidad en el tiempo y debe estar de la mano con la misión general de la organización.

3.2.3 Establecimiento de los Valores

Actualmente la sociedad demanda que las empresas estén más comprometidas con su comunidad. Es por esta razón que establecer sus valores es de vital importancia. A través de ellos reflejan quiénes son, qué les es importante, por quiénes se preocupan.

Daniel Deninson (1991) destaca que la diferencia entre las organizaciones exitosas y no exitosas estriba en los principios y valores que sirven de base para la organización interna de la empresa.

Cabañas (1995, c.p. Manrique y Monsalve, 1995), destaca que los valores son criterios para la evaluación de las conductas y motivaciones humanas y se generan a partir de una cierta visión moral.

Entre los valores más notorios que se pueden conseguir en una empresa están el respeto al individuo, la honestidad, la motivación al logro, la integración, el trabajo en equipo, la cooperación, la ética y la responsabilidad. “Los valores son el fundamento moral de la compañía” (Tejada, 1987: 9)

Otros autores como Kreps (1995) fusionan los valores con las creencias. Para él, los valores son creencias y filosofías compartidas de las actividades de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar en la vida misma.

Dentro de la misión y la visión se le da vida a los valores en los que la empresa cree y por los cuales se rige. Es la guía ética que debe guiar a los empleados en su diario accionar. Una empresa sin valores definidos puede

tender hacia la desorganización, falsas creencias por parte de los empleados e irresponsabilidades. Los valores muestran la transparencia de la empresa.

Por su parte, Peters y Waterman (1990) descubrieron que las compañías en donde los únicos objetivos que estaban bien definidos eran los financieros, no tenían tan buenos resultados como los que tenían una amplia serie de valores.

Escobar (1992:96) explica la importancia de los valores:

> *La importancia de los valores en la ética y, en general, en la vida humana, es decisiva. Los valores, en cuanto a directrices para la conducta, son los que dan a la vida humana, tanto individual como social, su sentido y su finalidad. No puede concebirse una vida humana, sin ideales, sin una tabla de valores que lo apoye. Explicar, justificar la vida implica siempre recurrir una valoración.*

La relación que debe existir entre los valores y una organización deben traducirse en conceptos que apoyen la forma de actuar de una organización, en momentos de dificultad.

La forma de en que una organización obtiene calidad en sus trabajos depende de los valores escogidos. Por ejemplo se puede dar el caso de escoger entre generar riquezas vs. la ruina, la felicidad vs. la desgracia, la honestidad vs. la deshonestidad, entre otros muchos caso que se dan día a día.

En este sentido, los valores tendrán una importancia en cuanto a la escogencia de cuánto mérito tiene algo, qué tan adecuado es, cuál será su

precio, etc. De manera que se le va dando mayor o menor valor a una empresa como tal.

Afirma José Giral Barnes (1993), en cuanto a lo mencionado anteriormente, que muchas veces frente a una situación cualquiera, se debe optar por un valor u otro. De manera que se justifica ordenar de manera jerárquica los valores (filosofía de gestión o corporativa).

Con esto, se relaciona la acepción que los psicólogos le dan al término valor. Según Dolan y García (1997) el valor se puede definir como la cualidad moral que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y afrontar sin miedo los peligros.

Para la adecuada y correcta función de las actividades tanto como de las conductas de quienes conforman una organización, los valores deben ser un eje fundamental. Los propósitos tanto personales como de negocio deben estar en equilibrio y balance para poder llevar a cabo cualquier aspiración. Así, una empresa deberá afrontar con gran valor los riesgos, nuevos proyectos, gestiones, productos o servicios que quiera realizar.

3.2.4 Matriz DOFA: Debilidades y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

El análisis DOFA es primordial para la implementación de la estrategia. En él se analizan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa. Se debe evaluar el ambiente externo de la empresa para detectar las oportunidades y las amenazas e identificar los factores centrales para el éxito de la empresa. Luego se deben estudiar las fuerzas y las debilidades

internas de la organización en la búsqueda de conseguir un panorama de las competencias distintivas de la empresa. (Minztberg, Quinn, Voyer, 1997)

Francés (1999) define la matriz DOFA de la siguiente manera:

- Oportunidades y Amenazas: Son los factores externos a la empresa que la puede afectar tanto positiva como negativamente. Las oportunidades son las situaciones externas que favorecen el logro de los objetivos planteados. Las amenazas son las situaciones externas que dificultan la consecución de esos objetivos.

- Fortalezas y Debilidades: Las fortalezas son conocidas como las características que posee la empresa que la ayudan a aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Las debilidades son las características de la empresa que dificultan el aprovechamiento de las oportunidades o el contrarrestar las amenazas.

OPORTUNIDADES **Existe en el entorno, está a nuestro alcance, pero no nos pertenece**	**FORTALEZAS** **Permite aprovechar las oportunidades y neutralizar o atenuar las amenzas**
AMENAZAS **Existe en el entorno y pudiera interferir en el logro de una meta**	**DEBILIDADES** **Lo propio, que nos hace incapaces de neutralizar las amenazas o elimina oportunidades**

Fig. 3 Matriz DOFA. Fuente: Manrique y Monsalve 2004

Una vez establecidas las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas de la empresa, esta deberá proceder a hacer un cruce de las variables a fin de determinar una estrategia que indique cuál es el mejor camino a seguir.

MISION	FORTALEZAS F1 F2 F3 F4	DEBILIDADES D1 D2 D3 D4
OPORTUNIDADES O1 O2 O3 O4	**FO** **QUE HACER PARA UTILIZAR NUESTRAS FORTALEZAS A FIN DE APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES**	**DO** **QUE HACER PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES Y ELIMINAR DEBILIDADES**
AMENAZAS A1 A2 A3 A4	**FA** **QUE HACER PARA UTLIZAR NUESTRAS FORTALEZAS A FIN DE ATENUAR LAS AMENAZAS**	**DA** **QUE HACER PARA DISMINUIR NUESTRAS DEBILIDADES Y SER CAPACES DE ENFRENTAR O ATENUAR LAS AMENZAS**

Fig. 4. Matríz DOFA, Cruce. Fuente: Manrique y Monsalve 2004

La Matriz DOFA es una herramienta importante para el éxito de la estrategia y para que se puedan lograr las metas que se trazaron pues ayuda a entender mejor el entorno y a afrontar cuáles o quiénes son los factores, tanto internos como externos que pueden afectar a la empresa.

3.2.5 Control de Gestión

Para garantizar que un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial tenga sostenibilidad en el tiempo es importante que se controle la gestión del mismo. Luego del desarrollo de la planificación estratégica y de la

implantación de la misma, es necesario mantener una evaluación constante de las acciones que se van llevando a cabo.

La planificación estratégica per se no garantiza que una empresa llegue a ser exitosa. El entorno de la empresa puede llegar a desviar completamente el rumbo de la estrategia. Es por ello que es de gran necesidad el control de la gestión que se debe hacer sobre los objetivos y los proyectos.

David (1997) define el control de gestión como aquellas actividades que se llevan a cabo para garantizar que las operaciones de la empresa estén alineadas con las operaciones que se planificaron previamente.

Es importante que el control de gestión se dé en forma continua, paralelo a la aplicación de la estrategia de manera de ir poco a poco verificando que las metas y objetivos trazados se vayan cumpliendo exitosamente.

David (1997) hace referencia a tres elementos claves para poder llevar a cabo el control de gestión:

1. Evaluación constante de los elementos de la matriz DOFA: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2. Medición del desempeño organizativo a la vez que se verifica el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos durante la planificación. Aunado a esto es necesario pronosticar el comportamiento futuro a fin de evitar esperar que algo ocurra para reaccionar.

3. Diseño e implementación de estrategias correctivas que puedan corregir el camino dentro de la empresa si así se requiriese.

A partir de este control, las empresas que tengan proyectos de Responsabilidad Social Empresarial podrán garantizarse que serán exitosos y tendrán sostenibilidad en el tiempo debido, entre otras razones, al importante control que se ha mantenido durante la ejecución del mismo

Uno de los mecanismos para el control de la gestión o de la estrategia es el Balanced Scorecard diseñado por Kaplan y Norton.

Garmendia (2003:17) define el Balanced Scorecard como "una herramienta metodológica que permite traducir la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto de objetivos, iniciativas, proyectos e indicadores, los cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gerencia estratégica".

Kaplan y Norton (1996, c.p. Kaplan y Norton, 2001) introducen en su libro *The Balanced Scorecard* el uso de cuatro perspectivas en las que se deben ubicar los objetivos que forman la estrategia. La misma puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellos.

1. Perspectiva de los accionistas: representa el punto de vista de los dueños de la empresa
2. Perspectiva de los clientes: representa el punto de vista de los que reciben los bienes y servicios generados por la empresa.
3. Perspectiva de los procesos internos: representa el punto de vista de las actividades que se realizan para producir los bienes y servicios

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: representa el punto de vista de las capacidades que se requieren para realizar las actividades. Estas capacidades son: humanas, de infraestructura tecnológica y educación.

Francés (2001) señala que existe una quinta perspectiva, que algunas empresas incluyen, que representa el punto de vista de la sociedad en su conjunto. En ella contemplan aquellos objetivos que tienen que ver con la Responsabilidad Social de la empresa y cómo ella interactúa con la comunidad y con el medio ambiente.

La importancia del Balanced Scorecard planteado por Kaplan y Norton es que a través de esta herramienta se puede evaluar constantemente si los objetivos que se han trazado en la estrategia se están cumpliendo. También identifica si ellos se han desviado para que sean corregidos a tiempo.

Es así que se puede entender el beneficio de tener siempre presente las perspectivas antes mencionadas durante la formulación e implementación de la estrategia.

Esta herramienta, como control de gestión, puede ser adoptada por cualquier empresa que desee tener una perspectiva global de sus públicos y las relaciones que tiene con cada uno de ellos. Un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial debe contemplar en su estrategia un estudio o análisis del medio externo que lo ayude a tener una planificación estratégica más acertada.

3.2.6 Públicos

Para toda empresa es importante conocer los públicos con los que se relaciona o los públicos de relación potenciales. Ellos pueden afectar de manera positiva o negativa a las empresas.

Italo Pizzolante destaca que “para comunicar primero debemos conocer nuestros públicos objetivos y el ambiente que les rodea, además estar conscientes de que cada vez ese público es más exigente y más crítico” (1993:16)

Garrido (2001) por su parte, señala que los públicos tienen tanta importancia pues son ellos los que le dan sentido final a la existencia de la organización. Es por esta razón, que la empresa busca hacer contacto con ellos de manera comercial, pública o societaria. Es así como la imagen de la empresa se forma en ellos y gracias a ellos.

Estos públicos deben estar bien especificados. Es importante que exista una clara diferenciación de los públicos de la empresa en términos de comunicar la identidad para obtener una determinada imagen ya que ella será percibida de distintas maneras por cada uno de los públicos. (Sanz de la Tajada, 1996)

Daniel Scheinsohn (1997) define entonces los públicos como agrupamientos artificiales de personas creados por las empresas a fin de entender cómo son las relaciones que ella mantiene con cada uno de ellos.

Es importante destacar que para Sanz de la Tajada (1996) la relación de la empresa y sus públicos no se producen con cada uno de ellos, sino que se

llevan a cabo a través de diversas relaciones de influencia, dependencia o ascendencia.

El autor coincide con Garrido en que es fundamental que exista una diferenciación de los públicos a efectos de la identidad y de la imagen , pues cada público se crea una imagen distinta de la empresa.

En ese sentido, Italo Pizzolante concluye que “para tomar decisiones acertadas debemos conocer y entender a cada público e investigar individualmente sus fortalezas y debilidades” (1993:17)

El conocimiento y definición de los públicos para una empresa que lleva a cabo proyectos de Responsabilidad Social Empresarial es de vital importancia. Ellos son los que se forman la imagen de la empresa a través de las acciones que ella toma.

Por último, en cuanto a la planificación de los proyectos es necesario definir hacia qué públicos se debe dirigir el proyecto, es decir, saber cuáles son los potenciales nichos de inversión.

3.2.6.1Tipos de Públicos

Washington (1995) clasifica los públicos en públicos internos, y con ello se refiere a los accionistas e inversores y el personal de la empresa; y en públicos externos que son todos los sectores que actúan a su alrededor, es decir, clientes, proveedores.

Asimismo, para el autor el hecho de que si bien no depende un público del

otro, tienen mucho que conocerse entre ellos porque están insertos en la misma sociedad, lo cual se traduce en que habiten, actúen y transiten las mismas vías.

Römer (1994) coincide con la división de públicos de Dante Washington pero le anexa un tercer público: el público intermedio. Para Römer, éste incluye a todo aquél que no esté directamente vinculado con la empresa. Adicionalmente destaca que estas audiencias o públicos son los que pasan a ser los generadores de opinión, de la opinión pública.

3.2.6.2 Mapas de públicos:

Una vez identificados y estudiados los públicos, la empresa debe pasar a trazar un mapa de estos públicos.

Villafañe (1998:224) define los mapas de públicos como "un instrumento de configuración, que establece el repertorio de públicos con los que la entidad debe comunicarse." Para él, la extensión de estos mapas varía dependiendo del tamaño de la empresa y de su actividad, aun así recomienda hacerlos lo más amplios posible para no correr el riesgo de omitir algún grupo de interés.

Por su parte, Garrido (2001:137) destaca que un mapa de públicos "tiende a cuantificar la relación de la empresa y a hacer una descripción estadística de la significación de la relación, entre ella y los componentes de la sociedad con que interactúa."

Para cualquier empresa, contar con un mapa de sus públicos de interés es de suma utilidad pues le ayuda a entender el grado de relación que esta

realmente tiene con cada uno de ellos, así como conocer las relaciones existentes entre ellos.

Al momento de planificar un proyecto de Responsabilidad Social es vital conocer el mapa de públicos con los que la empresa se relaciona así como visualizar los públicos en los cuales se pueden hacer inversiones sociales.

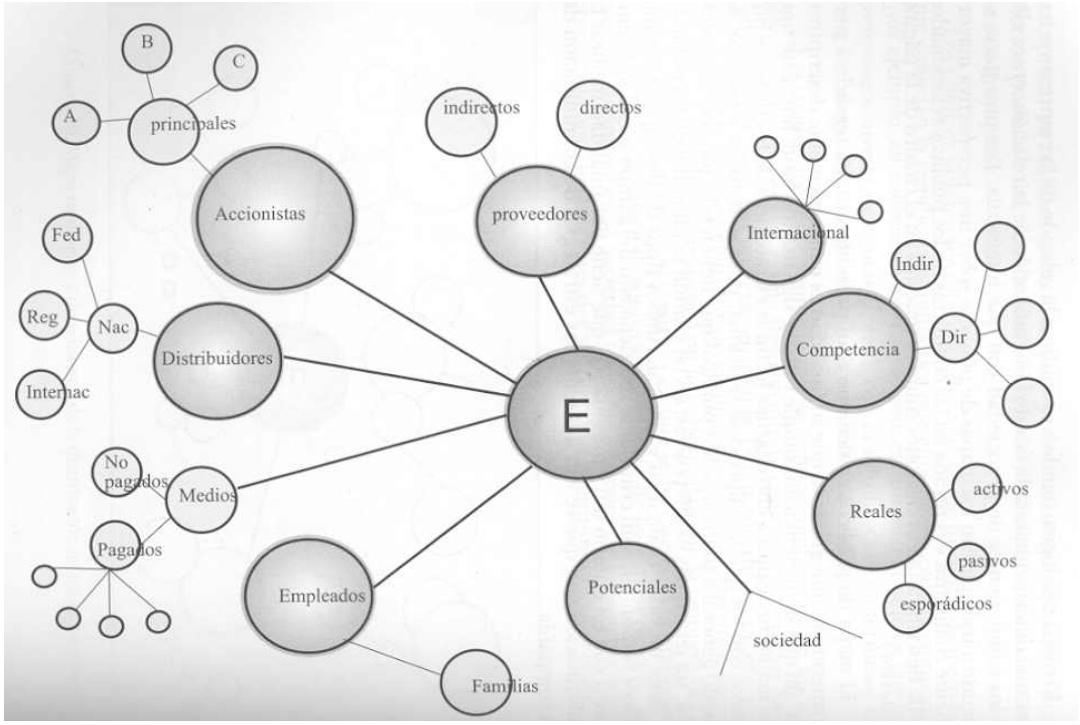

Fig. 5 Mapa de Públicos. Fuente: Garrido. 2001

Capítulo IV
Responsabilidad Social Empresarial

4.1 Antecedentes del concepto

Si bien el término Responsabilidad Social hoy en día es bastante conocido y utilizado, muchas veces su verdadero significado se pierde. Asimismo, a medida que la industria de la Responsabilidad Social evoluciona y surgen nuevas tendencias, se observa una predisposición a descartar las tendencias anteriores.

Audra Jones (2002) señala que en la década de 1960 las tendencias de la Responsabilidad Social se desarrollaron principalmente gracias a personas como Rockefeller, Carnagie, Ford, Hewlett y Packard. Sin embargo el crecimiento de la misma se debe a la regulación impuesta por parte del gobierno de los Estados Unidos. Entre la década de 1960 y principios de 1970 se establecieron organismos reguladores que sirvieron de parámetro para la Responsabilidad Social.

Organizaciones como la Administración de Seguridad y Salud Ocupacionales, la Comisión de igualdad de Oportunidades en el Empleo, la Comisión para la Seguridad de los Productos de Consumo y la Agencia de Protección del Medio Ambiente establecieron normas para las prácticas comerciales de las empresas responsables que sirven de guía para la Responsabilidad Social.

Como respuesta a estas presiones gubernamentales las empresas comenzaron a contribuir a causas benéficas dando origen al concepto de

Inversión Social. Es así como a finales de la década de 1980 y a principios de la década de 1990 este concepto se aplicó con mayor amplitud a la discusión de los programas de Responsabilidad Social.

Las inversiones sociales eran financiadas principalmente por el auge de la tecnología y se analizaban desde una perspectiva comercial. Ahora se hablaba sobre la "Ganancia Social" del programa. (Jones, 2002)

Machado, Berti y Caraballo (2002) destacan que en Venezuela, desde el siglo XIX, grandes empresarios han dejado rastros de importantes contribuciones sociales. Esto era una práctica espontánea que del ejercicio de la Responsabilidad Social. Es a partir de los años 40 y cómo consecuencia de los recursos fiscales que provenían de la explotación petrolera que se replantea el papel de la empresa privada. Ahora los empresarios se daban cuenta que los problemas sociales también incumbían y afectaban a las empresas. Así comienzan los primeros acercamientos a lo que hoy conocemos como Responsabilidad Social Empresarial.

El Dividendo Voluntario para la Comunidad es el primero que, en 1965, hace una declaración explícita de Responsabilidad Social en Venezuela. Esta declaración contó con ideas actualizadas en las que señalan que son fines superiores de la empresa "servir a la sociedad y contribuir con obligaciones y responsabilidades sociales que beneficien su capital, sus empleados y obreros".

Asimismo, señalan que también deben dedicar parte de sus beneficios mejorar el nivel de vida de comunidades urbanas y rurales de menores recursos. (Machado, Berti y Caraballo 2002)

4.2 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial

Es importante definir el término Responsabilidad Social Empresarial pues tiende a ser confundido con el hecho de que una empresa haga una donación. La Responsabilidad Social de una empresa va más allá de esto. El término se centra en promover el flujo de recursos privados de las empresas hacia organizaciones benéficas y causas sociales.

Es una integración voluntaria por parte de las empresas hacia las preocupaciones sociales y del medio ambiente (Relación Empresa Entorno). Estas empresas cumplen cabalmente con sus obligaciones normativas y voluntariamente invierten otra parte de sus ingresos en el capital humano y social. (Méndez, 2004)

Llevar a acabo acciones de Responsabilidad Social empresarial logra llevar a las empresas al éxito en todos sus aspectos: riquezas, trabajo, valores y el cumplimiento de la ley.

Actualmente son muchas las empresas que están practicando la Responsabilidad Social. Además de generar suministros de servicios y bienes, se da un bienestar social del entorno en el cual la empresa se halle inserta.

“En la medida en que un mayor número de empresas, grandes y pequeñas asuma la responsabilidad de su ambiente social, es más probable que la opinión pública comprenda la realidad de esas empresas y su aporte hacia el bien común” (Marturet, 2001:115)

Isabel Vidal (2002: 68) señala que La Comisión de las Comunidades Europeas define la Responsabilidad Social como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores o multistakeholders: accionistas, proveedores, clientes, trabajadores, administraciones y comunidades locales.”

Por su parte, Jones (2002) explica que para entender mejor el término Responsabilidad Social corporativa, es importante reconocer que se ha dado una evolución en dos perspectivas: la primera se relaciona con todo el comportamiento interno corporativo de la empresa y la segunda con el comportamiento externo corporativo.

Con el comportamiento interno, se refiere a la manera en que una empresa lleva a cabo todas sus operaciones diarias de sus principales funciones comerciales, y con el comportamiento externo se refiere a la participación de la empresa en ámbitos que están fuera de sus intereses comerciales directos. Este ha sido definido como un programa de donaciones filantrópicas de una corporación.

Cuando se combinan estas dos perspectivas se puede notar que las sociedades no solo adquieren compromisos financieros con sus accionistas, empleados, consumidores, clientes, sino que también adquieren compromisos sociales con las comunidades que se ven afectadas por la actividad de estas empresas.

La responsabilidad de las empresas es un fenómeno que se vincula con los cambios y procesos culturales, cada vez mas las empresas lo adoptan en sus planes estratégicos, políticas de marketing y comunicaciones.

También se define a la Responsabilidad Social Empresarial como un elemento necesario para cualquier empresa que entienda que su trabajo no es sólo obtener ganancias, sino entender que están vinculadas directamente con una sociedad y que afectan y generan elementos negativos y positivos.(Jones, 2002)

Andrés Mata Osorio (2002:14) señala que según el World Bussiness Council for Sustainable Development "la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida"

> *Hay quienes piensan que la Responsabilidad Social debe ser realizada solamente por individuos o en su condición de accionistas de la empresa, ya través de los dividendos u otros ingresos personales….por otra parte algunos creen que la empresa, al hacer suyos los valores de las personas, es decir, de sus fundadores, sus directivos, sus accionistas…de modo tal que puede ser la empresa un factor de desarrollo de esa Responsabilidad Social. (Maturet, 2001:116)*

4.3 Tipos de Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social Empresarial se puede clasificar según los grupos de interés a los que ella quiere dirigirse. Es importante hacer esta clasificación ya que ayudará a la empresa a escoger los nichos en donde quiere invertir.

Tom Cannon (1994) hace una diferenciación de las responsabilidades tomando en cuenta a los trabajadores, la comunidad y el entorno y las divide en primarias, secundarias y terciarias.

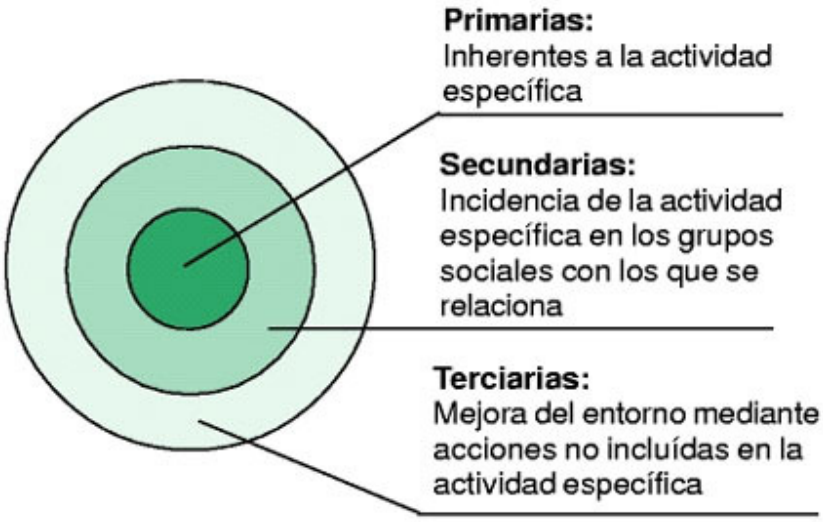

Fig. 6 Tipos de Responsabilidad Social. Fuente: Cannon, 1994

Las responsabilidades primarias son aquellas inherentes a la actividad específica de la empresa. Las secundarias buscan mejorar los efectos resultantes de la actividad específica en los grupos sociales interdependientes con la empresa, es decir es la incidencia de la actividad específica en los públicos meta con los que se relaciona. Por último las responsabilidades terciarias, son aquellas que realiza la empresa para mejorar su entorno más allá de su actividad específica.

Este breve enfoque presentado por Cannon, logra una aproximación sintetizada y aporta hacia dónde pueden orientarse los proyectos de Responsabilidad Social, ya que define tres audiencias principales e importantes para toda empresa.

4.4 Modalidades de Responsabilidad Social

Charo Mendez (2004) define tres modalidades de Responsabilidad Social Empresarial que se diferencian según el compromiso que cada empresa desee asumir para dar a las comunidades como proveedor de recursos, como co-partícipe de la acción y como líder de la actuación. Las modalidades y los instrumentos para su ejecución los clasifica de la siguiente manera:

1. **Apoyo a Terceros**: Con esta modalidad se refiere a al provisión de recursos destinados a que se utilicen en bien de los demás. Se caracteriza por el poco compromiso de la empresa, pues ella sólo funge como proveedor de recursos. Hay menor exigencia en términos de continuidad y menor control por parte de la empresa sobre la acción que ejerce, pues la ejecución depende de otros. Los instrumentos que responden a esta modalidad son:

   - Patrocinios: Son aportes que otorga la empresa que generalmente están condicionados a obtener beneficios específicos: canjes publicitarios, entradas a eventos, acceso a resultados de una investigación. Son utilizados principalmente para actividades culturales y deportivas.

     En esta categoría también entran las estrategias de recaudación de fondos de las organizaciones no gubernamentales que solicitan el apoyo de empresas para la compra de rifas cuyas ganancias están destinadas a organizaciones sin fines de lucro. Ejemplo de ello es la Exposición Permanente sobre el Cacao en el Museo de los Niños patrocinada por Chocolates El Rey.

- Donaciones en efectivo: Son entendidas como la entrega de dinero, como acto altruista, a organizaciones y a personas sin esperar nada a cambio. Es visto como un acto de generosidad y solidaridad humana.

  Son instrumentos valiosos de cooperación sustancial para las organizaciones que trabajan en el área social y que se dedican a obras estrictamente asistenciales. En Venezuela, algunas empresas tienen la modalidad de "Aporte Voluntario por Nómina", liderado por Procter & Gamble mediante la cual los empleados aportan un porcentaje de su sueldo al Dividendo Voluntario para la Comunidad.

- Premios y becas: Los premios son galardones o reconocimientos a logros educativos, científicos, deportivos, culturales y de trabajo. Se diferencian por el objetivo buscado, público al cual van dirigidos y el valor de la premiación. La mayoría de los premios están dirigidos a individuos, aun cuando algunas instituciones son galardonadas también.

  Las becas son una suerte de pensiones temporales asignadas a individuos para que realicen sus estudios. Son entendidas como una forma de contribuir con las personas y se llevan a cabo mediante un proceso de selección y asignación de objetivos para públicos diferentes. En Venezuela son conocidos el Premio "Lorenzo Mendoza Fleury" a la Ciencia de Fundación Polar y el Premio a la "Iniciativa Social" del Dividendo Voluntario para la Comunidad.

- Donaciones de producto: Es el instrumento de Responsabilidad Social más usado en el país aunque el menos reconocido ya

que se trata de contribuciones puntuales no estructuradas llevadas a cabo mediante estrategias permanentes. Es un mecanismo atractivo para las empresas pues está estrictamente vinculado con su negocio y no supone repartición de dinero en efectivo. No debe responder a una estrategia de mercadeo y promoción de productos dirigida a los clientes de la empresa o a mercados potenciales. Este tipo de instrumento se puede convertir en una estrategia de Responsabilidad Social exitosa si se utiliza de la manera adecuada, es decir, que sea más allá de una donación puntual y esporádica como respuesta a una demanda específica. Si se estructura con objetivos de contenido social, logra una cobertura relevante, es debidamente documentado y contabilizado se evita que se perciba como una estrategia de mercadeo. Claro ejemplo de esta modalidad lo tiene la Electricidad de Caracas que donó "La Cruz del Ávila" como obsequio de su servicio eléctrico a Caracas.

- Voluntariado Corporativo: Es entendido como la disposición espontánea de un individuo para ejecutar un trabajo sin estar obligado a ello. Es considerado como voluntariado corporativo cuando la empresa libera horas de trabajo de sus empleados para que ellos realicen las acciones sociales de su preferencia, voluntariamente. La empresa puede canalizar las acciones sociales de sus empleados en el marco de sus programas de Responsabilidad Social. Esto es lo que garantiza que este instrumento reporte beneficios tales como el aumento de motivación de los empleados en el lugar de trabajo. En

Venezuela se destacan los “Voluntarios por Venezuela” de Cigarrera Bigott.

- Uso de recursos e instalaciones de la empresa: Es un mecanismo no financiero a través del cual las empresas asignan a organizaciones sociales recursos tales como mobiliario, equipos y vehículos que fueron desincorporados. Asimismo se otorgan espacios o inmuebles en calidad de donación préstamo o comodato. Este instrumento facilita la recolección de fondos y potencia las acciones propias de las organizaciones sociales. En Venezuela, el Hospital de Clínicas Caracas, apoya con sus instalaciones a la organización Cardioamigos para que realicen intervenciones quirúrgicas.

- Mercadeo Filantrópico: Entendido como la utilización de una organización sin fines de lucro para comercializar un producto. Esta estrategia une los aportes de la empresa a una organización: por cada unidad de un producto comprada, la compañía dona un porcentaje a la organización. Este tipo de instrumento se da a conocer a través de campañas publicitarias que motiven a los consumidores a apoyarlos.

  Es necesario que las organizaciones establezcan previamente objetivos y metas de apoyo financiero con las empresas. En este sentido, el Banco de Venezuela realizó aportes a la “Red de Casas Don Bosco” por cada consumo de sus clientes con su tarjeta de crédito.

2. **Gestión Compartida:** Esta es una modalidad de actuación social empresarial en la que la empresa comparte con otros distintos niveles de compromiso social.

   - Alianzas temporales: Se refiere a la unión entre las empresas y organizaciones para realizar una actividad determinada en un momento determinado. No se asumen compromisos permanentes. Pueden ser campañas, eventos o financiamientos para procesos de intermediación. Estas alianzas tienen estrictamente fines sociales, por esta razón quedan excluidas todas las alianzas con fines comerciales. Ejemplo importante en este tipo de modalidad es “Un Cariño para mi Ciudad” liderizado por la Primera Dama de la República que animaba a las empresas a encargarse de recuperar áreas verdes de la ciudad cercanas a su lugar de operaciones.

   - Convenios interinstitucionales: Son convenios de cooperación creados en función de la utilidad colectiva. Se diferencian los roles de financiador y ejecutor del proyecto. A diferencia de las donaciones, en este caso, la empresa juega un papel de co-diseñar las metas y evaluar los resultados del proyecto social. Es un esquema de trabajo compartido en el cual se diferencian los roles entre cada actor dando mayor compromiso y mayor inversión de tiempo por parte de las empresas para poder diseñar, y ejecutar el proyecto. Un ejemplo importante es el proyecto “Pittier: Parque, Hombre y Cacao” entre la Fundación Tierra, INPARQUES, Philip Morris International y Tabacalera Nacional para la conservación ambiental del parque Henry Pittier.

- Asociaciones empresariales de membresía: Son alianzas entre empresas que se estructuran como organizaciones destinadas a cumplir fines sociales específicos. Tres ejemplos significativos en Venezuela son el Dividendo Voluntario para la Comunidad, Educrédito, Acude y el Centro para la Divulgación del Conocimiento Económico (Cedice).

3. **Ejecución Propia**: Es la modalidad de mayor compromiso para las empresas porque éstas deben mantener el proyecto en el tiempo, reportar los resultados tanto a los públicos externos como internos y deben también sustentar su reputación. Esta modalidad requiere de diseños previos, planificación, gestión diaria y supervisión permanente. La empresa se convierte en el actor principal del proyecto.

   - Programas Sociales: Es una forma de ejecución directa adoptada por empresas utilizando sus estructuras, es decir, los proyectos sociales se gestionan en sus departamentos internos: recursos humanos, mercadeo, comunicaciones, relaciones institucionales o asuntos públicos. La empresa se encarga de la ejecución de las acciones sociales las cuales deben responder a necesidades de la comunidad, generando impacto y garantizando la sostenibilidad en el tiempo. Un caso interesante en Venezuela es “Sonrisas Brillantes” de Colgate Palmolive que se encarga de instalar consultorios odontológicos sin fines de lucro.

- Fundaciones Corporativas: Son espacios institucionales destinados a formar redes y estrategias para programas sociales. Se crean con el fin de racionalizar el destino de los recursos y buscar legitimidad social. Pueden ser autónomas o dependientes de la empresa. Las fundaciones utilizan en su mayoría los apoyos a terceros como donaciones, premios y convenios operativos. Ejemplos representativos en Venezuela son Fundación Polar, Fundación Biggott y Fundación Cisneros.

4.5 Otras visiones sobre la Responsabilidad Social Empresarial

Existen nuevas teorías que sustentan que la Responsabilidad Social de las empresas no debe ser necesariamente enfocada en el ámbito externo de la misma. Ellas señalan que la Responsabilidad Social debe empezar desde adentro. Los empleados, trabajadores, proveedores y clientes se deben sentir satisfechos con la empresa para la que trabajan, es decir, deben tener buenos beneficios y salarios satisfactorios.

"Generalmente se suele entender como Responsabilidad Social Empresarial, las acciones de filantropía e inversión social que una empresa realiza en función de públicos externos a ella, como las comunidades donde desarrolla sus actividades y la sociedad en general." (Méndez, 2004:22)

Esta visión sobre el concepto no responde en gran medida al actual entendimiento del mismo. Es por ello que a continuación se presentan otras concepciones más recientes que toman en cuenta no sólo a la dimensión externa sino a la dimensión interna de la Responsabilidad Social Empresarial. (Méndez, 2004)

Mikel de Viana, sociólogo, teólogo y profesor en la Universidad Católica Andrés Bello destaca en una entrevista publicada en la revista Dinero de Febrero 2004, que existen tres planos distintos de la Responsabilidad Social, entre los que se encuentra la Responsabilidad Social interna en las empresas.

El primer plano es el económico-productivo, al que se refiere como la primera obligación de la empresa y su contribución a la sociedad, es decir, producir bienes y servicios a la vez que genera empleos y riqueza.

Existe un segundo plano que tiene que ver con la empresa vista como una institución social, es decir, como una organización que se debe convertir en un espacio de realización personal para todas las personas que laboran o tienen que ver con ella, es decir, los trabajadores, empleados, directivos, accionistas y propietarios.

De Viana acota que en este plano entran en juego problemas tales como la justicia de las remuneraciones, la forma en que se relacionan el capital y el trabajo en el contexto interno de la empresa, los contratos y negociaciones. Estas son labores estrechamente relacionadas con el cargo de gerente y hoy en día se espera que esta labor se desarrolle basada en valores y en un liderazgo que influencie de manera positiva y modele la conducta del resto de los empleados.

El tercer plano de la Responsabilidad Social es el societal. “Las empresas son constructoras de cultura. Las empresas modelan la cultura y la sociedad con su comportamiento.” (De Viana, 2004:43)

Cabe destacar la importancia de este plano, ya que se demuestra que las empresas tienen un impacto directo en la sociedad y en formación de la cultura de la misma. Es por ello que toda empresa debe llevar a cabo acciones responsables que reflejen una transparencia en su actuación.

Por su parte, el sacerdote Jesuita y profesor de la Universidad Alberto Hurtado en Chile, Gonzalo Arroyo, en una entrevista publicada en la revista América Economía de Diciembre 2003 - Enero 2004 hace referencia al caso de América Latina.

Para él, las empresas parecen no evolucionar. Es notable un progreso de la Responsabilidad Social en las grandes empresas pero esto no lo hacen por convicción sino por imagen. Esta situación es fácil de explicar debido a la inexistencia de mercados capitales, la falta de transparencia y la corrupción y este debe ser el punto de partida de la Responsabilidad Social de las empresas con la sociedad.

Para Arroyo, “sin educación, salud y vivienda no se puede participar en la economía globalizada. Hay que pagar salarios justos.”

Arroyo concluye que los empresarios tienen un papel fundamental que cumplir para dar mayor sustentabilidad a América Latina, sobretodo si se considera la insatisfacción y las desigualdades sociales. Las empresas no deben producir y vender productos únicamente, ellas tienen un nuevo contrato social con las sociedades pues si a la larga no reconocen esta responsabilidad a través de una ética empresarial respetuosa tanto de la comunidad, como de sus trabajadores, proveedores y accionistas, esto puede ir en contra de sus propios intereses.

4.6 Beneficios de Responsabilidad Social Empresarial

Las acciones que lleva a cabo una empresa a través de la Responsabilidad Social pueden traer beneficios y grandes aportes para la misma, dependiendo de los públicos a los cuales se dirija y según sus objetivos planteados.

Para las empresas es de gran utilidad que sus empleados estén involucrados como voluntarios en actividades con la comunidad que están respaldadas por la empresa.

Por otra parte Charo Méndez (2004) realiza un breve esquema en el cual señala los beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial según el tipo de público al cual se dirija el proyecto.

Por ejemplo explica que accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, las industrias y el estado obtienen grandes beneficios como por ejemplo sostenibilidad del negocio, buenas condiciones laborales, crecimiento personal, demanda mayor de productos, solidaridad y cooperación y por ultimo la participación.

Además, existen beneficios en cuanto a los alcances que reporta una empresa. Se da un beneficio comercial, al cumplir con la ley, manteniendo buenas relaciones con los sus públicos. Hay unos beneficios inmediatos en cuanto a las actividades que afectan directamente a los consumidores o participantes de una comunidad.

Existe, por otra parte un beneficio de gran importancia. La reputación de la empresa. En este sentido, la imagen de la empresa juega un rol fundamental

en cuanto a los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial. Además es rentable para el negocio tener una buena reputación y protegerla, asumiendo relaciones públicas e institucionales positivas, generando una buena aceptación en la sociedad.

Según Méndez (2004), cabe destacar que en general la reputación se obtiene a través de la sinceridad, transparencia y ejercicio honesto de las empresas. Auque existen muchas empresas que sólo realizan contribuciones económicas, no invirtiendo en su aceptación social y credibilidad, creando una falta de lealtad por falta de sus clientes.

Según Italo Pizzolante (2001), cabe destacar que el verdadero reconocimiento a la Responsabilidad Social de una empresa eleva la productividad de sus empleados y da fuerzas a su lealtad y compromiso, reduce los costos de desarrollo e investigación al hacer un ambiente motivado e innovador, contribuye a que se mejoren los problemas regulatorios, por identificar un valor de compromiso con la sociedad y en lo interno de la empresa.

.

En el futuro, el éxito competitivo de las empresas irá hacia aquellas que tengan más capacidad para reclutar gente y talento. Es por ello que tener dentro de las empresas estos programas de involucramiento con la comunidad, generará ventajas competitivas.

Otro beneficio que genera la Responsabilidad Social para las empresas es que los empresarios encuentran oportunidades para el desarrollo profesional de las destrezas de sus empleados. Cuando alguien lleva a cabo un proyecto social en la comunidad, es necesario que ejerza y demuestre sus capacidades de liderazgo, de trabajo en equipo, etc. Cada una de estas

destrezas se puede fortalecer y transferir a las actividades diarias de la empresa.

Con los proyectos de Responsabilidad Social adoptados por las empresas se pueden observar cambios en la relación entre el empresario y la comunidad pues se ha pasado de una filantropía tradicional a una relación en la cual las empresas y las ONG empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar más valor para cada lado y cómo producir mayor valor social para el país o la comunidad.

4.7 Medición de la Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social Empresarial debe tener un instrumento de medición que demuestre las acciones que ha realizado la empresa entorno al tema.

4.7.1 Balance Social

El Balance Social es un documento en el que se refleja el grado de Responsabilidad Social asumido por las empresas frente a la sociedad. Es un instrumento que permite conocer qué esperan los stakeholders de las empresas, muestra o da a conocer los objetivos éticos de la corporación, refuerza la lealtad, el compromiso para los terceros vinculados con esta actividad, facilita la toma de decisiones y mejora el conjunto de la actividad empresarial y social de la empresa. (Vidal, 2002: 67)

La Fundación de la Escuela de Gerencia Social (FEGS) asume la Responsabilidad Social Empresarial como las relaciones de la empresa con

todos sus interlocutores sociales, es decir, sus accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y comunidad, así como también las relaciones con el medio ambiente.

De manera que para la Responsabilidad Social Empresarial, esto significa que un Balance Social debe reportar las características del ejercicio de la Responsabilidad Social a lo interno de la empresa y hacia el entorno de la misma. (Machado, Berti y Caraballo, 2002)

La FEGS explica que el Balance Social es un instrumento de medición de la Responsabilidad Social y constituye una metodología que tiene fundamentos filosóficos, estratégicos y gerenciales. (Machado, Berti y Caraballo, 2002)

Machado, Berti y Caraballo (2002) agregan que en 1980 PNUD apuntó que los fundamentos filosóficos tienen que ver con la ética de la actuación empresarial que la obliga a ir más allá de sus funciones económicas para trascender hacia los conceptos del desarrollo humano.

Este es un proceso de ampliación de las opciones de las personas de manera que puedan tener una vida saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente

Tomando en cuenta todo esto, el Balance Social, más allá de permitir conocer y reportar de una manera sistemática las acciones de Responsabilidad Social de la empresa, medir de forma cualitativa y cuantitativa la actuación de la misma, evaluar constantemente su acción también permite identificar cuáles son los programas de mayor utilidad tanto para la comunidad como para la sociedad que pueden favorecer el desarrollo de una acción social más efectiva, corregir su desempeño, planificar nuevas

metas y mantener informadas a las distintas audiencias sobre el desempeño social de la empresa.

Por último, para la FEGS, los fundamentos gerenciales para la metodología del Balance Social, se relacionan con las mediciones sociales complementarias a los balances económicos que permiten realizar tanto comparaciones en el tiempo, como frente a otras empresas, lo que hace posible evaluar, potenciar y divulgar los beneficios que le reporta el Balance Social.(Machado, Berti y Caraballo, 2002)

Con el Balance Social es posible reportar el desempeño social de la empresa, racionalizando la distribución de sus recursos destinados a acciones sociales, la divulgación de estas acciones sociales, mejoramiento de la imagen social de la empresa, haciéndola más competitiva, más creíble.

4.7.1.1 Qué se debe reportar en un Balance Social

Según la FEGS (Machado, Berti y Caraballo, 2002), el Balance Social se puede abordar en diseños contables y no contables. Los contables tienen tanto ventajas como inconvenientes. Estos dejan al margen importantes aspectos cualitativos que no son monetarizables, que constituyen beneficios y costos sociales, aunque no se recogen en la contabilidad financiera.

De aquí la importancia de un balance socioeconómico el cual pretende integrar tanto los efectos sociales como los económicos. Esto además le permite a la empresa ampliar la cobertura de lo que reporta a un colectivo mucho más amplio para quienes la información resulta más significativa. (Machado, Berti y Caraballo, 2002)

De esta forma, al medir tanto costos como beneficios, se contribuye a considerar las acciones sociales como verdaderas inversiones y no como simples costos.

Por su parte, los modelos no contables, logran técnicas de mucha flexibilidad y pueden incluir variables que el modelo contable no permite. Así se logra mayor diversidad de acercamientos que hacen posible desde simples descripciones de las acciones sociales acometidas por la empresa hasta una visión más sistemática y compleja de la situación. (Machado, Berti y Caraballo, 2002)

De todo esto, la FEGS considera que el Balance Social debe reportar los efectos sociales en términos socio económicos para que implique considerar las acciones sociales como verdaderas inversiones; las acciones de la empresa tanto en su dimensión interna como externa, el valor económico de la Responsabilidad Social en términos de la inversión social dirigida al empleado, su familia y la comunidad en general.

Con esto se revela el hecho de que la eficiencia de la empresa se mide no sólo en términos de la rentabilidad económica del negocio y de la calidad del producto o servicio, sino también en términos del nivel de calidad y cumplimiento de su Responsabilidad Social, como actor social, en la construcción de mejores condiciones de vida. (Machado, Berti y Caraballo 2002)

Los elementos que constituyen el Balance Social son de carácter legal, organizacional y financiero en una primera sección y una segunda sección que agrupa variables como recursos humanos, análisis de gestión

programática, asuntos relacionados como mercadeo social, su capacidad de asociatividad y su relación con el medio ambiente.

La aplicación de este modelo implica una serie de actividades o etapas que se deben llevar a cabo para obtener resultados exitosos:

1. **Adecuación del Modelo de Balance Social:** En esta etapa se lleva a cabo una caracterización de la empresa en lo que se refiere a sus valores, su misión, su visión y su filosofía de la Responsabilidad Social. Luego, se debe determinar los objetivos del Balance Social a desarrollar en función de los públicos y el uso de la información que se haya generado. Es necesario también en esta etapa inicial, definir el grado de participación de los involucrados, tanto internos como externos, en la aplicación del modelo. Asimismo, se deben seleccionar las variables e indicadores que servirán como base para evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social de la empresa, determinar los parámetros de evaluación de resultados, y definición de un plan de trabajo.

2. **Levantamiento de información:** En esta etapa se diseñan, revisan y ajustan los instrumentos de recolección, se recopila la información, se procesan, clasifican y tabulan los datos y por último se resume la información según las categorías de análisis.

3. **Análisis de la información:** En este momento se debe analizar cuantitativa y cualitativamente la información procesada, así como presentar y validar los resultados con el equipo de la empresa responsable del seguimiento del balance. Adicionalmente, en esta etapa se hacen las recomendaciones para futuros balances.

4. **Transferencia de experticia:** Durante esta etapa es necesario que se entrene al equipo que se va a encargar de realizar futuros balances, y se debe formular un plan de trabajo para plantear mejoras y aplicar correctivos.

5. **Divulgación de resultados:** En esta etapa final se definen los criterios para la divulgación de los resultados según los públicos o audiencias y se publica el informe y el Balance Social.

El Modelo de Balance Social tiene dos componentes de información: la dimensión interna y la dimensión externa de la empresa en función de la concepción amplia de la Responsabilidad Social empresarial. (Machado, Berti y Caraballo, 2002:30)

Dimensión	Variable	Categoría
Interna	1. Caracterización Sociodemográfica	Género, edad, estado civil, nivel educativo, ubicación geográfica, carga familiar
	2. Relaciones laborales	Contratación, remuneración, movimientos de personal, negociación y manejos de conflictos laborales
	3.Desarrollo del personal	Promociones, Capacitación y adiestramiento, Educación Formal (Trabajadores)
	4. Programas Sociales Internos	Alimentación, Transporte, Vivienda, Deporte y Cultura, Planes vacacionales y recreación, Educación formal (hijos de trabajadores) Capacitación (familiares de trabajadores) Atención al niño preescolar, Programas de jubilación.
	5. Salud	Higiene Ocupacional, Seguridad Industrial

	6. Información y participación	Información, Participación
Externa	7. Calidad y Servicios	Garantía de Calidad, Servicio de Soporte
	8. Relaciones interinstitucionales	Convenios, Medios de Comunicación Social, Afiliación Gremial
	9. Inversión Social dirigida a la comunidad	Promociones Sociales, Voluntariado, Donaciones
	10. Medio Ambiente	Organización interna de la empresa, Cumplimiento de leyes y normas, Programas ambientales, Ayuda técnica y económica

Tabla 1 Variables de estudio del modelo de Balance Social para la empresa venezolana

Fuente: Machado, Berti y Caraballo, 2002

4.7.1.2 Variables de estudio del modelo de Balance Social para las organizaciones sin fines de lucro

La FEGS presenta también las variables que se deben considerar para el modelo de Balance Social para organizaciones sin fines de lucro. Ellas dan cuenta de la gestión institucional en términos de la administración de los recursos y de los resultados alcanzados. Cada una de estas variables tiene categorías de análisis con indicadores tanto cualitativos como cuantitativos.

Variables	Categorías
1. Recursos Humanos	1.1 Caracterización Socio Demográfica
	1.2 Relaciones Contractuales
	1.3 Formación y Capacitación
	1.4 Beneficios Socio Económicos
	1.5 Pasantías y Voluntariado
2. Gestión Programática	2.1 Grado de formalización de la gestión de programas y proyectos
	2.2 Programas y proyectos de la organización
	2.3 Sostenibilidad de programas y proyectos
3. Mercadeo Social	3.1 Promoción
	3.2 Movilización de recursos

4. Asociatividad	4.1 Alianzas
	4.2 Convenios
	4.3 Afiliaciones
5. Medio Ambiente	5.1 Iniciativas
	5.2 Inversión

Tabla 2 Variables de estudio del modelo de Balance Social para las organizaciones sin fines de lucro. Fuente: Machado, Berti y Caraballo. 2002

4.8 Capital Social

La Responsabilidad Social Empresarial tiene como función, según los pensadores liberales, generar riquezas para poder reinvertirlas. Esta afirmación sostiene que la empresa es un institución social que tiene ciertas responsabilidades, como producir beneficios económicos que generan impacto social, en la medida que contribuyen en la sociedad, ofreciendo empleos y bienes, calificando a la empresa como una útil y socialmente responsable. (Méndez, 2004)

Una empresa, a través de acciones orientadas a la Responsabilidad Social, puede generar riquezas humanas y grandes beneficios para la sociedad. Para comprender cómo estas empresas aportan estos elementos se explicará con profundidad el concepto de capital social y cómo este se puede desarrollar, como un resultado de la Responsabilidad Social Empresarial.

En general existen cuatro formas básicas de capital: en primer lugar está el capital natural, conformado por todo lo que son recursos naturales; en segundo lugar está el capital construido, resultado del trabajo del ser humano, entre ellas infraestructuras, bienes de capital, financiero, etc. En tercer lugar está el capital humano, compuesto por todo lo que es grado de nutrición, salud, bienestar, educación. Y por último lugar, y el que más interesa en el caso es el capital social. (Kliksberg, B 2001).

Según Kliksberg (2001) algunos estudios arrojan resultados que indican que tanto el capital humano como el social tienen una influencia importante en cuanto al desarrollo económico, el progreso tecnológico, la competitividad, el crecimiento sostenido, el buen gobierno y la estabilidad democrática.

Por su parte, Isabel Vidal (2002) define al capital social como la existencia de relaciones sólidas y de redes entre personas, en el sentido de los derechos y obligaciones que se han construido a lo largo el tiempo, basado en la confianza.

Visto en el contexto económico y de gestión empresarial, el capital social hace referencia a las relaciones entre los actores económicos, y se expresa en el grado de reciprocidad y de confianza necesaria para llevar a cabo en forma coordinada y conjunta una actividad productiva. Se considera que cuanto mayor capital social existe en las empresas, más probabilidades tienen de éxito empresarial.

Robert Putnam, considerado el precursor del capital social, plantea que existen varios elementos importantes dentro de lo que significa capital social. El grado de confianza que existe entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico y el nivel de asociatividad. “Estos elementos son evidencia de la riqueza y fortaleza del tejido social interno de una sociedad” (Kliksberg, B. 2001)

Otro de los precursores del capital social fue James Coleman, quien indica que el capital social se da tanto en un plano individual como en el colectivo. Entendido así como, en primer lugar el grado de integración social de un individuo, cómo son sus contactos sociales y sus relaciones.

Bernardo Kliksberg llamó al capital social:

> *(…) un recurso latente en la sociedad, una clave estratégica de los avances de los países exitosos… y un conjunto de aspectos, como entre otros, la capacidad de una sociedad para producir concertaciones sociales amplias en su interior, para generar redes articuladoras de los esfuerzos de sus diversos sectores. (Kliksberg, B. 2002:97).*

El Capital Social puede ser considerado entonces como un generador de beneficios para cualquier sociedad. De acuerdo con Kliksberg (2003) los elementos que componen el capital social son muestras de la riqueza y fortaleza del tejido social de una sociedad, lo cual permite tener beneficios.

Los beneficios que obtiene la sociedad a través del capital social se dan a partir de un conjunto de normas de confianza, valores, actitudes y redes entre personas e instituciones que buscan facilitar acciones colectivas y de cooperación.

Asimismo, la confianza hacia las instituciones y los grupos dirigentes es un problema fundamental en la sociedad actual latinoamericana. Las personas tienden a crearse imágenes de las instituciones y los dirigentes de su sociedad. De acuerdo a esa imagen creada, las personas asignan legitimidad o no a las instituciones.

En concordancia con Kliksberg, Fukuyama (2003, c.p. Chang, 2003:150) destaca que el Capital Social es:

> *(…) la capacidad que nace a partir del predominio de la confianza, en una sociedad o en determinados sectores de ella. El Capital Social es la capacidad de los individuos de trabajar junto a otros, en grupos u organizaciones para alcanzar objetivos comunes.*

Otra de las áreas que presenta Kliksberg (2002) del Capital Social es la capacidad de asociatividad. Ella es la capacidad de generar todo tipo de formas de cooperación en una sociedad, sumar esfuerzos desde las formas de cooperación más elemental como los vecinos que hacen cosas en conjunto por su urbanización, hasta los más sofisticados modelos de organizaciones cooperativas. Esto es la capacidad de producir sinergias permanentemente.

Este grado de asociatividad tiene repercusiones de todo tipo en el plano macroeconómico. Para Kliksberg, las sociedades que tienen mayor capacidad de desarrollar formas de colaboración, son más eficientes que las sociedades donde predomina en el plano económico la denominada “Ley de la Selva”, en las cuales, impulsados por las condiciones se da un enfrentamiento de todos contra todos para ver quién gana y quién sobrevive.

El grado de asociatividad se expresa en otras dimensiones como en la densidad del tejido social. Ello implica factores tales como el número de organizaciones que hay en una sociedad, cuantas personas participan en cada una de estas organizaciones, cuántas horas dedican a ellas, qué fuerza tiene el trabajo voluntario y qué compromisos adquiere la gente en la sociedad en la que vive.

Según Bernardo Kliksberg (2002) también se puede hablar sobre la conciencia cívica. Esta se expresa en las actitudes que las personas de una

sociedad tienen frente a aspectos que son de interés público o colectivo. La conciencia cívica es fundamental. Son comportamientos importantes desde el punto de vista colectivo y tienen repercusiones en la economía y en la sociedad.

Por último, cabe mencionar a los valores éticos. Ellos son un componente decisivo de la dinámica diaria de la actividad macroeconómica y política de una sociedad. (Kliksberg, 2002).

Cabe destacar que, en el caso de las empresas, los códigos de ética son parte de los recursos productivos, de manera que si en estos códigos existe una relación entre lo que son valores de proyectos a realizar, equidad y ética, la empresa se verá favorecida. Kliksberg (2002 c.p. Chang 2001:37)

> *Los valores ponen bases de la preocupación del uno por el otro más allá del solo bienestar personal. Juegan un rol crítico en determinar si avanzarán las redes, las normas de reciprocidad y la confianza. Valores que tiene raíces en su cultura y son fortalecidos o dificultados por ésta como el grado de solidaridad, altruismo, respeto, tolerancia, son esénciales para un desarrollo sostenido.*

Otros autores también incluyen en lo que es Capital Social, elementos mencionados como valores, actitudes y redes.

Para Newton (2001, c.p. Kilksberg, 2001:32)

> *El capital social puede ser visto como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que influencian cómo las personas se relacionan entre sí. Incluye confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que ayudan a las personas a trascender relaciones*

> *conflictivas y competitivas para conformar relaciones de cooperación y ayuda mutua.*

De esta manera se puede pensar que el Capital Social está ligado a todo lo que tiene que ver con cohesión social, con la cultura sobre todo, la cual lleva consigo todo los valores y creencia que conforman a una sociedad. Por esto, el Capital Social debe ser parte de una estimulación que incrementa la actividad colectiva y el uso comunitario de los recursos.

La idea del Capital Social debe basarse en los valores intrínsecos de las sociedades. A partir de esos valores colectivos surgen normas de reciprocidad y redes de personas que buscan realizar acciones sociales de cooperatividad. Es un elemento esencial para el desarrollo.

Aunque existen opiniones de que el capital social es en sí una vía de desarrollo ara la sociedad, no hay un acuerdo entre los investigadores y prácticos sobre los modos en qué este aporta desarrollo, cómo puede ser generado y utilizado y cómo se operacionaliza y mide empíricamente. (Serageldin, 2001, c.p. Kliksberg 2001).

> *El capital social, al margen de las especulaciones y las búsquedas de precisión metodológicas desde ya válidas y necesarias, está operando en la realidad a diario y tiene gran peso en el proceso de desarrollo. Puede aparecer a través de las expresiones más variadas…es la única forma de capital que no disminuye o se agota con uso, sino por el contrario el mismo la hace crecer. (Kliksberg, 2001:35)*

De ahí la importancia que tiene el capital social para cualquier sociedad que quiere tener un medio sano, desarrollado y capaz de relacionarse con cualquier organización.

Además, es de trascendencia para cualquier organización que tome en cuenta los efectos que puede tener en la sociedad, a través de sus acciones. Es por ello que aquellas empresas que tomen como acción proyectos de Responsabilidad Social Empresarial deben concientizar cuáles son sus objetivos y cómo debe llevarlos a cabo de manera que se creen redes de individuos en la sociedad que puedan llevar a la sociedad a un desarrollo sostenible.

4.8.1 Cómo las organizaciones aportan Capital Social

Toda organización que desee beneficiar a la sociedad de alguna manera estará aportándole Capital Social. Además, una de las maneras de que esto suceda es a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial que cree un desarrollo sostenible en las comunidades.

A través del paradigma del Capital Social, se puede describir lo que es una organización. La existencia de *redes,* es decir, conexiones entre los miembros de una organización constituye un componente importante del Capital Social ya que de esta manera se hacen más fáciles las transacciones de comunicación.

Un factor clave del Capital Social que puede originarse en las organizaciones son los bienes socio-emocionales los cuales se derivan de la estima y socialización, de la validación y de la información. De esta manera las organizaciones que buscan propiciar actividades de cooperación entre sus miembros en lugar de fomentar la competitividad promueven un mayor grado de intercambio de bienes socio-emocionales.

Para poder satisfacer las necesidades de sus miembros, clientes y además la comunidad de la organización deberá tener una planificación estratégica en términos de misión, visión y valores orientados hacia el Capital Social.

A su vez afirman que las organizaciones orientadas hacia el bien social incrementan la sustentabilidad de los proyectos sociales, incrementan la capacidad de la comunidad para atraer recursos, genera fortalecimiento de la vida social, aumenta la cohesión grupal, trayendo en consecuencia un desarrollo económico y una mejor calidad de los vínculos sociales. (Kliksberg, 2002)

Las organizaciones alineadas con las teorías de Capital Social, a través de los elementos de confianza, valores, asociatividad y redes entre personas son potenciales a tener proyectos exitosos de Responsabilidad Social Empresarial pues están concientes del impacto positivo que este tipo de acciones genera a la sociedad.

4.9 Conceptos asociados a la Responsabilidad Social Empresarial

Existen varios conceptos tienden a ser relacionados directamente con el tema de Responsabilidad Social Empresarial. Es por esto, que es importante hacer una diferencia entre ellos, ya que si bien están asociados al tema de estudio, tienen distintas características.

4.9.1 Inversión Social

Isabel Vidal (2002) define a la inversión social como las actividades que desarrolla una empresa o grupo que tienen como objetivo lograr el

compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social que favorece, al mismo tiempo, los intereses de la empresa en cuanto a su disposición en el mercado y en su imagen.

La inversión social es, entonces, un instrumento de comunicación institucional que beneficia y enriquece la comunicación interna y externa de las empresas.

La inversión social nace entonces, con la nueva necesidad que tienen las empresas de colaborar con las administraciones públicas y sin fines de lucro. Esto forma parte de las nuevas estrategias competitivas de las empresas con el objetivo de diferenciarse de alguna manera con respecto a su competencia y obteniendo el favor de sus clientes y consumidores (Isabel Vidal, 2002).

Esta necesidad de colaboración de las empresas coincide con la búsqueda de las administraciones públicas y sin fines de lucro de nuevas vías de financiamiento para poder llevar a cabo y exitosamente su misión.

La inversión social no debe sólo responder a las necesidades del entorno, o la presión social de altos directivos, sino a la propia filosofía de la empresa, y a sus planes de negocio. “La inversión en salud o educación para los empleados, recreación para sus familias, en patrocinio de cursos fuera de la empresa, suma entre otras acciones la verdadera inversión. No nos empeñemos en ver como un archipiélago la inversión social, ella es corporativa e indivisible…” (Pizzolante, 2001:122)

4.9.2 Mecenazgo

La Responsabilidad Social es un concepto que tiende a ser confundido con el mecenazgo, patrocinio y filantropía. Aun cuando la Responsabilidad Social deriva de ellos, distan mucho de ser lo mismo.

"El mecenazgo es conocido como un instrumento de comunicación institucional que tiene como objetivo revalorizar la imagen social de la empresa a largo plazo" (Vidal, 2002:180)

Manuel Parés (1994) entiende el mecenazgo como el hecho de proteger o respaldar económicamente una actividad por parte de una institución determinada (fundación), que no persigue fines económicos específicos.

Mecenazgo es la actividad filantrópica que consiste en la colaboración altruista para la promoción de actividades relacionadas con la cultura y el arte

La opinión más usual relaciona el mecenazgo con la cultura; sin embargo, en muchas ocasiones, se utilizan las palabras patrocinio y/o esponsorización, lo que complica la comprensión de los ámbitos de aplicación de ambos conceptos.

4.9.3 Filantropía

El diccionario Larousse (1977:467) define la filantropía como "Amor a la humanidad" y define al filántropo como "aquel que profesa amor a sus semejantes y procura mejorar su suerte".

Es así como la filantropía estratégica, vista desde la óptica de la Responsabilidad Social, es un conjunto de fenómenos surgidos a mediados del siglo XX como respuesta a la excesiva regulación y presión social existente. Las grandes empresas veían necesario contribuir a causas benéficas para responder a estas presiones sociales.

Como consecuencia, las empresas se hicieron más participativas al definir los programas acordes con los requerimientos expresados por la comunidad. Muchos de estos primeros programas estaban asociados a campañas de promoción social y de concientización pública, que al plantear cuestiones sociales relevantes mejoraban la imagen pública de la compañía. (Jones, 2003:107)

4.9.4 Ciudadano Corporativo

Corporaciones productivas convocación ciudadana que se ocupan de producir y distribuir y además se revierten ganancias y actividades en beneficio de las comunidades. (Pizzolante, 2001).

Las empresas se convierten en ciudadanos corporativos cuando, van más allá de su misión comercial, toman en cuanta y llevan a cabo las mismas obligaciones y derechos de ciudadanos, y profundizan en la misión social de la organización.

Agrega Pizzolante que las empresas pueden ir más allá de hacer bienes o dar servicios, ya que puede impactar de forma positiva la sociedad en la que se desenvuelven, y tanto al ambiente, formas de trabajo y comunidades, entre otros.

A través de un programa de Responsabilidad Social se deben alinear con el plan de negocios de una empresa, de manera que la acción de Responsabilidad Social puede permanecer en el tiempo y no depende de lo que decide una junta directiva o gerencia. El tener y llevar a cabo un comportamiento como ciudadano corporativo fortalece la relación entre la empresa y su medio ambiente. (Pizzolante, 2001).

El comprometerse en actuar como ciudadano corporativo implica además n nuevo modelo de relacionarse con el entorno, conformado por las empresas que buscan aliarse con el país y su gente, y que ven más allá de la rentabilidad económica, y por otra parte la comunidad, que más que verse como paternalistas, estén dispuestas a participar en este modelo.

4.9.5 Sostenibilidad

Consiste en garantizar el éxito comercial a largo plazo al mismo tiempo que se contribuye al desarrollo económico y social, a la protección del medio ambiente, y a la estabilidad social. En el informe Crear Valor, se utiliza este término para hacer referencia a la contribución del sector privado al desarrollo sostenible, definido en términos generales como el desarrollo que "satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".

La sostenibilidad tiene tres grandes componentes. Algunas veces se utiliza la fórmula "personas, planeta y beneficios" y en otras se hace referencia a las dimensiones "sociales, económicas y ambientales". La necesidad de que las

empresas consideren los tres aspectos se ha materializado en el concepto de “triple saldo”.

Además de estos tres componentes, la sostenibilidad implica también un proceso, basado en la rendición de cuentas, la transparencia y el compromiso con las partes interesadas.

Algunas veces la sostenibilidad recibe el nombre de Responsabilidad Social o espíritu cívico de las empresas. Abarcan los mismos aspectos generales de la actividad empresarial: buena gestión, trato de los empleados, efectos en el medio ambiente, repercusión en las comunidades locales y relaciones comerciales con los abastecedores y clientes.

A partir del estudio realizado se llegó a la conclusión de que existen varios factores que caracterizan a la sostenibilidad. El factor de sostenibilidad 1 es la Mejora de los procedimientos ambientales.

Conocido también como “ecoeficiencia”, la mejora de los procedimientos ambientales supone la obtención del mismo nivel de producción con menos recursos, emisiones y desechos. La ecoeficiencia puede aumentar utilizando materias primas alternativas, remodelando el equipo alas técnicas, utilizando tecnologías más eficientes, reorganizando la cadena de abastecimientos o reubicando los procesos de producción de tal manera que se reduzcan los efectos ambientales generales.

4.10 Esquema para definir actuación empresarial

Charo Mendez plantea el siguiente esquema para definir una actuación social empresarial (Méndez, 2004:253)

ESQUEMA PARA DEFINIR UNA ACTUACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL	
Antecedentes	Analizar las expectativas que genera la empresa: con relación a su tamaño, tipo de accionistas, cobertura geográfica e impacto de su actividad productiva.
	Analizar las actuaciones sociales de empresas similares y específicamente de sus competidores.
	Analizar las obligaciones legales que tiene la empresa y los incentivos legales de que dispone.
	Analizar los mandatos y preferencias de los accionistas.
Criterios de Selección	
Vinculación de Negocio	Revisar interés por vincularse a la actividad productiva: a los productos y servicios que genera o a contenidos de su actividad productiva.
	Revisar interés por vincularse a grupos específicos: a clientes potenciales, a afectados por la operación productiva o a grupos que generan opinión y presión.
	Revisar interés por vincularse a lugar de operación: entorno operativo, zona de influencia directa, zona de impacto o cobertura de mercado y precisar cobertura geográfica nacional, regional o local.
Interés Fundamental	Identificar los objetivos de la empresa para realizar la actuación (proyección o exposición pública, aceptación del entorno o de las autoridades, reconocimiento y reputación social, lealtad de consumidores, legitimidad frente a terceros e impacto social)
Área Temática	Seleccionar área(s) no atendida(s): por el Estado, por otras empresas o por empresas de la competencia.

	Definir problemas prioritarios: identificados de esa forma por la población, por las consecuencias que generan o por el volumen de la población afectada.
	Clasificar área temática: educación, salud, cultura, historia, ambiente, protección social, economía local, ciencia, ciudadanía, derechos humanos, agricultura, desarrollo social.
	Identificar área temática con una política vigente del país, con una convención internacional o con la constitución vigente.
Destinatarios	Seleccionar grupo(s) prioritario(s): porque ameritan ser atendidos, por ser grupos mayoritarios o por ser grupos vulnerables.
	Clasificar población objetivo: niños, jóvenes, mujeres, hombres, ancianos, familias, discapacitados, indígenas, afrodescendientes.
	Identificar organizaciones aliadas: asociaciones de vecinos, escuelas, centros asistenciales, iglesias, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comunitarias, cuerpos de bomberos, comunidades anfitrionas, gobiernos locales.
Modalidad Operativa	
Nivel de Compromiso	Seleccionar modalidad(s): apoyo a terceros, gestión compartida o ejecución propia.
	Definir rol de la empresa: proveedor de recursos, diseñador, ejecutor, orientador o evaluador.
Intensidad	Precisar grado de continuidad y frecuencia: puntual, permanente o institucional.
Significación	Identificar logro esperado: contribución técnica o financiera, mantenimiento de acciones, aumento de cobertura, mejora de calidad, producción de conocimiento o innovación programática o institucional.
Instrumentos	Seleccionar instrumentos: patrocinio, donaciones en efectivo, premios, becas, cátedras, donación de productos,

	voluntariado, uso de instalaciones, fondos, fideicomisos, publicaciones, mercadeo filantrópico, campañas, alianzas, concursos, exposiciones, eventos, estudios, colecciones, convenios, asociaciones empresariales, programa propio, fundación corporativa.
Aplicaciones	Caracterizar aplicación de la inversión: infraestructura (construcción, ampliación o remodelación de infraestructuras), formación (capacitación, actualización y entrenamiento), prevención (información y orientación), dotación (equipos y suministros), acervo (recuperación y restauración), asesoría (asistencia técnica y acompañamiento), conocimiento (investigación y documentación), servicios (promoción y atención) y acciones de fortalecimiento institucional.
Responsables	Definir recursos humanos: operativos en la empresa y los comités de apoyo.
	Precisar instancias de decisión involucradas: mujeres, hombres, ancianos, familias, discapacitados, indígenas, afro descendientes
Inversión	Definir volumen de la inversión y necesidad de apalancamiento de otras fuentes.
	Analizar esquema de asignación: fondo patrimonial, asignación presupuestaria regular, porcentaje de utilidades, porcentaje de ingresos anuales, donación, venta de productos o servicios y sostenibilidad financiera.
Comunicación	Identificar las acciones y actividades de comunicación y promoción así como los medios a utilizar.

Tabla 3 Esquema para definir una actuación social empresarial.

Fuente: Méndez, 2004

4.11 La Ética como fundamento de la Responsabilidad Social Empresarial

La ética nace como una necesidad humana por asegurar las comunicaciones y aspiraciones. De esta manera se puede decir que las empresas se han ido constituyendo como las más influyentes en la sociedad actual, ya que sus acciones tienen consecuencias directas sobre la realidad social. (Guédez, 2001)

En la Responsabilidad Social Empresarial, la ética juega un papel trascendental. Sirve como una estrategia para la Responsabilidad Social, ya que haya en ella un gran alcance e impacto social. Y a su vez, es una estrategia que las empresas deben asumir para si mismas.

Estos impactos que generan las empresas en la sociedad, deben ser asumidos de una forma responsable y con un elevado nivel de conciencia. Se debe tener en cuenta el carácter social que tiene las empresas, ya que ella es empresa por la sociedad misma. (Guédez, 2001)

No es posible que exista una empresa exitosa en una sociedad deprimida o fracasada, es por ello que las empresas deben, más allá de producir bienes y servicios, realizar iniciativas, proyectos y programas de Responsabilidad Social.

Para comprender la importancia de la ética y su relación con el tema de la Responsabilidad Social se debe tener claro el concepto o definiciones sobre la ética.

La ética es definida como “la disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en la sociedad” (Escobar, 1992:43). Entre las características más resaltantes se encuentra que es una rama de la filosofía, su campo de investigación es la moral y que el fenómeno moral es creación del hombre, siendo un concepto eminentemente social.

Es una ciencia práctica ya que tiene como objeto la conducta humana. La moral, por su parte, supone una serie de formas, costumbres y manera de vida que se presentan como obligatorias y orientadoras de la actividad humana. (Escobar, 1992)

No es propósito de la ética dirigir la vida humana, sino explicar la moral, no busca decidir qué debe hacer cada quien. Guédez (2001) agrega a esta definición el hecho de que la ética es un ejercicio de las decisiones y acciones autónomas en cuanto a las decisiones y acciones de otros.

“La ética es la confrontación de mi decisión con mi propia conciencia, más que en relacionarla con las restricciones reglamentarias o con las determinaciones de la realidad” (Guédez, 2001:182)

Tomado esto en cuenta, los significados de la ética de las empresas han respondido históricamente a tres alcances distintos. En un primer momento se asumió un criterio tan hermético y ortodoxo, como parcial y sesgado, en tanto que se sostenía, bajo la inspiración del economista Milton Friedman, que la principal Responsabilidad Social de una empresa era obtener ganancias, ya que, como resultado de ellas los trabajadores y clientes se beneficiarían y estarían en mejores posiciones de hacer concesiones sociales. (Guédez, 2001)

En este sentido cabe hacer un paréntesis y agregar que el premio Nóbel de Economía, Milton Friedman es un autor conocido por su afirmación en la cual opina que la empresa se debe fijar como meta principal: maximizar las utilidades para sus accionistas operando dentro de los límites que fija la ley (Elegido, 1996).

Ampliando este concepto, se puede comprender que el fin máximo de las empresas es para este pensador crear ganancias y riquezas, dejando a un lado el término de Responsabilidad Social Empresarial y ética, planteado en este capítulo.

Actualmente, el generar riquezas como responsabilidad principal no es tomado en cuenta como primordial por parte de las empresas. Es simplemente una tarea inherente a la misma, no una responsabilidad. De manera que Friedman comprendió el concepto de Responsabilidad Social Empresarial de forma distinta, y se comprueba que sólo una minoría piensa como él. (Elegido, 1996).

Después de conocer y comprender las distintas acepciones de la ética, cabe destacar la importancia de la responsabilidad como complemento de ella.
La palabra responsabilidad se origina de la conjugación de dos significados: respuesta y habilidad. Es la habilidad para dar una respuesta frente a una realidad. Es una acción originaria del hombre, en donde se asume una conciencia de lo que se hace. (Guédez, 2001)

La mayoría de los gerentes y empresarios opinan que el objetivo principal de las empresas es proporcionar bienes y servicios de calidad a fin de satisfacer necesidades del consumidor, y que para esto requieren recuperar su inversión. Esto implica operar con ganancias superiores al costo, pero a su

vez exige cumplir una serie de objetivos sociales, políticos y culturales en los cuales debe tomar una posición activa y de liderazgo. (Guédez, 2001)

La organización empresarial es el principal centro comunitario de desarrollo de la sociedad y de las personas que la conforman y son éstas últimas, individualmente y en equipo, las que determinan el logro de los objetivos de la empresa. Por lo tanto debe tomarse en cuenta la importancia que conlleva la aplicación de la ética y códigos que sirvan de ejemplo o guía para quienes se desempeñan en organizaciones o empresas. (Guédez, 2001)

En este juego de interacciones se definen los perfiles de las organizaciones y muy particularmente su perfil ético. El carácter ético de las empresas se construye de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro.

Esto se refiere al hecho de que una organización debe tomar en cuenta tanto su público interno (trabajadores, proveedores, clientes) como su público externo (sociedad en la que está inserta) buscando satisfacer las necesidades de ambos sin dejar ninguno de ellos a un lado. (Guédez, 2001)

Relacionado con esto, toda organización que tenga proyectos o programas de Responsabilidad Social Empresarial trabajará de manera ética pues toma en cuenta tanto el ámbito externo como el interno.

Guédez (2001) destaca que la importancia de la ética en las organizaciones ha incrementado su vigencia, paralelamente, con el afianzamiento de la empresa en la sociedad contemporánea. No existen acontecimientos en la sociedad que no tengan una directa y explícita relación con el mundo de las organizaciones.

La empresa debe asumir ética como un asunto de principios y como una cuestión de inteligencia, porque sin la presencia de convicciones y principios, cualquier estrategia enmascarada de ética termina por desgastarse.

Los principios éticos y las estrategias bien diseñadas con intención ética, resultan esenciales para una relación transparente entre empresa y sociedad.

Antes las empresas respondían a una estructura piramidal y las órdenes bajaban en una secuencia que diluía responsabilidades según un modelo de imposición – obediencia; ahora con la empresa en redes, las responsabilidades se multiplican en numerosas interacciones y en distintas instancias. (Guédez, 2001)

Antes existían una serie de normas que prescribían la disciplina, ahora es la ética la que debe orientar las responsabilidades. La ética representa el corazón de las organizaciones.

Existen cuatro triángulos de sustentabilidad que pueden ejemplificar cómo se puede producir una responsabilidad ética entre distintos grupos. Está en primer lugar el triángulo compuesto por el crecimiento económico, justicia social y preservación del ambiente; un segundo triángulo compuesto por accionistas, clientes y empleados, un cuarto compuesto por empresas, estado y sociedad; y un último compuesto por el conocimiento, compromiso y disposición. (Guédez, 2001)

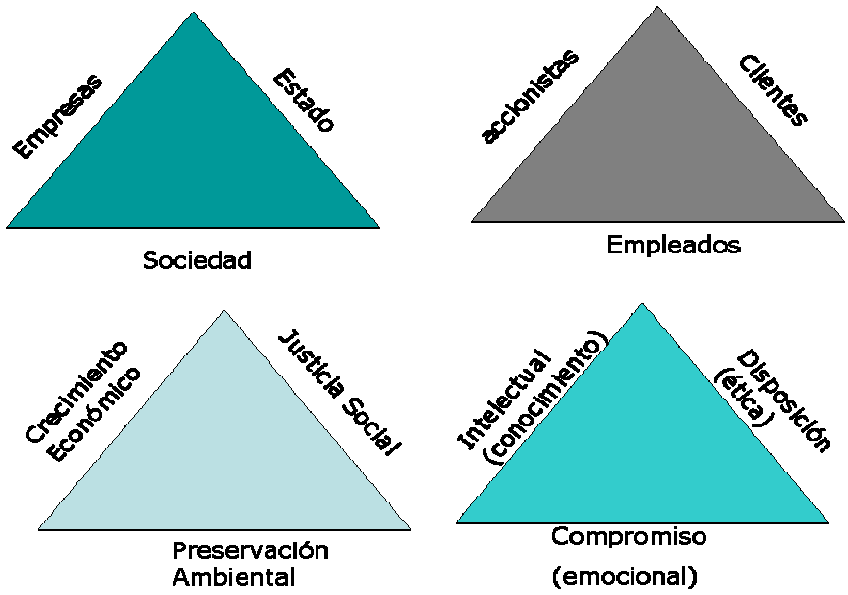

Figura 7 Triángulos de Sustentabilidad Fuente: Guédez, 2001

Con este ejemplo de sustentabilidad, Guédez explica que el desarrollo ya no es sólo dado por la economía y por factores cuantitativos. Debe existir una conjugación entre crecimiento económico, preservación ambiental y justicia social.

Además esta relación se puede complementar con otro triángulo que explica que donde hay una unión entre empresa, estado y sociedad puede darse un desarrollo sustentable. Y entre otro triangulo, que engloba a lo que son los accionistas, clientes y empleados, donde debe producirse una convergencia que genere productividad.

Lo importante de estos triángulos es que en el centro de cada uno se encuentra lo que es la responsabilidad ética, la cual garantiza la prolongación y seguridad de estas uniones. (Guédez, 2001)

> *"La ética además de ser un asunto de principios y convicciones, es también una cuestión de inteligencia. Esta complementación de razones se debe a que antes el entorno era reposado y permitía decisiones previsibles y adaptables. Ahora, en cambio, la presión es mucho más turbulenta y las exigencias son mayores. Junto a esto surge la idea de que las personas y las organizaciones que no asumen una claridad de reglas y una transparencia de conductas, están condenadas al fracaso. " (Guédez, 2001:32)*

"La mayoría de los sistemas éticos contienen planteamientos negativos y positivos, y lo mismo ocurre con la noción de responsabilidad. Las empresas tienen la responsabilidad negativa de no dañar el ambiente, no fabricar productos peligrosos, etc. En cambio la responsabilidad positiva implica obrar bien: capacitar y otorgar poder a los empleados, contribuir al desarrollo de la sociedad, etc." (Brown, M. 1990:20)

Con esta idea podemos decir que las organizaciones tienen cómo responder a sus miembros, a su sociedad y a todo lo que las rodea y aprendiendo a ser responsables pueden considerar cómo deben responder a los problemas que se les presenten.

"La acción responsable de los miembros de las organizaciones requiere que se tomen en serio por lo menos tres elementos básicos: el proceso de toma de decisiones, los sistemas de producción y mantenimiento y la cultura" (Brown, M. 1990: 21)

Se entiende por esto que una empresa u organización esta inmersa en un mundo que implica responsabilidades por parte de la organización, ya que afecta directamente todo aquello que la rodea. De este modo, se puede

pensar que para que la ética sea eficaz en las organizaciones, hay que considerar el sistema de las organizaciones en si como parte de los sistemas económico y social globales

De manera que, para practicar la reflexión ética en las organizaciones se necesitan las condiciones adecuadas y algo de entrenamiento. En las organizaciones las personas ya emplean sus juicios de valor y supuestos al tomar decisiones. La ética surge y depende de la vida moral.

La visión particular sobre ética y la Responsabilidad Social Empresarial que se plantea hace énfasis en la reciprocidad como parte esencial del negocio, extendiendo hacia los compromisos entre la empresa y la sociedad, buscando el bienestar común de sus trabajadores y comunidad. (Guédez, 2001)

Apoyando estas ideas, se puede precisar que los conceptos de ética, Responsabilidad Social y convivencia se desenvuelven, de manera indisoluble, alrededor de un mismo eje.

Actualmente, la ética es un tema de gran importancia para las empresas en la sociedad contemporánea. Por eso se deben tomar en cuenta las acciones éticas y una visión más arraigada y más consciente para tomar decisiones acertadas. Se deben buscar nuevos enfoques que reflejen valores renovados, conductas comprometidas con la sustentabilidad, gobernabilidad y cooperatividad.

Actualmente es casi imposible que exista una sociedad sin organizaciones de empresas o negocios, ya que sus productos y servicios son indispensables para nosotros. Esto determina una responsabilidad que va

más allá de la gerencia, en conjunto con una conducta ética. Las empresas deben tener en cuenta que juegan un papel de responsables en cuanto a muchas de las cosas que ocurren en la sociedad. Deben ser un ejemplo para otros, ya que generan impactos que afectan en gran medida a otros. (Guédez, 2001)

CAPÍTULO V
Marco Referencial

5.1 Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela durante el siglo XX

El siguiente apartado es extraído en su totalidad del libro Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX de Charo Mendez. (2004)

A partir del inicio del siglo XX se comienzan a ver un conjunto de empresas y empresarios que sirven como referencia de actuación social responsable hacia los empleados y las comunidades. Desde la aparición de la casa comercial que tenía el poder económico, hasta la aparición de las empresas petroleras de fin de siglo, la Responsabilidad Social cambia de manera rotunda.

La relación de la empresa con la sociedad cambió debido a una serie de factores tales como la explotación petrolera, modernización y la industrialización del país, trayendo como consecuencia la consolidación de grupos económicos que tuvieron una importante actuación social.

5.1.1 1900-1930

Para comienzos del siglo XX en Venezuela no se habla de empresas como tal, sino de casas de comercio, que tenían fines comerciales y que más adelante se convertirían en compañías. Las dos principales casas comerciales especializadas en importar y exportar vienen de la Casa Boulton, en 1826. A partir de entonces se desarrolla un proceso de criollización de

estas casas trayendo más adelante lo que se conocería como el sector empresarial venezolano.

Entre algunas de las compañías fundadas en este siglo se encuentra la Electricidad de Caracas de Ricardo Zuloaga Tovar, la Cervecería Nacional de Gustavo Vollmer y la Fabrica de Papel Maracay de Carlos Delfino, entre otras.

Debido a la inversión petrolera que se produjo en este período ocurrió una migración hacia los centros urbanos trayendo como consecuencia la creación de empresas de servicio, comercio y manufactura. Se dieron cambios en patrones de consumo debido a la importación y se impulsó la actividad financiera creándose bancos como el Banco Venezolano de Crédito.

A partir de este contexto se dan las primeras actividades empresariales dirigidas hacia los trabajadores. Entre ellas se destacan las empresas petroleras quienes crean campos petroleros. Estos eran centros de vivienda para los trabajadores extranjeros de las empresas.

La Fundación Rockefeller se destaca por su trabajo con estrategias de promoción de la salud hecho que antecede a la creación del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social (MSAS).

Además, los primeros empresarios nacionales influenciados por empresarios extranjeros actúan sobre las necesidades laborales. La Electricidad de Caracas fue pionera en la construcción de escuelas y se preocupa por amparar a los trabajadores incapacitados.

Otras iniciativas se dirigieron hacia la comunidad, creando hospitales y becas para estudios de medicina en el extranjero.

En 1932 Luis Bigott, fundador de Cigarrera Bigott, crea una urbanización que llevaría su mismo nombre, y una escuela para los hijos de los trabajadores de la empresa.

Cerrando el período entre 1900 y 1930 en el cual Venezuela se transforma en un país exportador de petróleo las empresas nacionales y petroleras de origen familiar se preocuparon por las condiciones de sus obreros, servicios educativos y sanitarios creando así los campos petroleros. Se dio una influencia de "espíritu filantrópico" que venía de Europa ya que se dieron beneficios a los trabajadores que no estaban estipulados en las regulaciones.

5.1.2 1930-1960

Luego de la muerte de Juan Vicente Gómez en 1935 comienza un período progresivo de la democracia con los gobiernos de Eleazar López Contreras y de Isaías Medina Angarita.

Con la constitución de 1936 se establece al Estado como benefactor de manera que se garantizaban los derechos sociales, protección laboral y libertad de trabajo e industria. Estas reformas no fueron bien recibidas por las compañías petroleras y por un sector nacional y de la banca. En consecuencia se forma Fedecámaras en 1944 la cual buscaba responder a un proceso de modernización y representación del sector privado.

Para este período aparecen nuevas empresas nacionales. Se crea Eugenio Mendoza y Compañía, la embotelladora Pepsi Cola, Industrias Pampero y la Cervecería Polar. Estas empresas refuerzan el hecho de que el empresario debe considerar al trabajador como un recurso humano quien tiene que ser recompensado por su trabajo.

Aunque la actividad social de estas empresas se enfocaba hacia el ámbito interno, a partir de los años cuarenta comienza a demostrar interés hacia la sociedad.

En 1942 surge la noción jurídica de "Fundación" creándose así la Fundación Venezolana contra la Parálisis Infantil de Eugenio Mendoza, Oscar Augusto Machado, John Boulton, Nicomedes Zuloaga, José Manual Sánchez y Guillermo Zuloaga. Esta fundación fue la primera en crear estrategias de recaudación de fondos.

Empresas Mendoza, además crea en 1943 el primer servicio de trabajo social llamado Servicio Social Mendoza, dirigido por trabajadores sociales y orientado a la atención individual de casos y coordinación de diversas acciones en las plantas.

Luego del golpe militar de 1948 para derrocar al gobierno de Rómulo Gallegos, se crea la Corporación Venezolana de Fomento con el fin de crear una industria nacional; además se reforma la ley de impuesto sobre la renta, la cual modificó la participación del estado en cuanto a los beneficios de los ingresos petroleros promoviéndose una mayor intervención estatal en la educación privada.

Para esta época se destaca la acción de la Hacienda Santa Teresa bajo la administración de Alberto Vollmer quien le da a sus trabajadores vivienda, servicios y recreación trayendo nuevas iniciativas sociales.

En 1951, Eugenio Mendoza y su esposa, bajo la influencia de Rockefeller crean la Fundación Eugenio Mendoza destinada a la ayuda de la infancia, cultura y agricultura. Esta fundación en sus inicios es formada por un conjunto de comités consultivo conformado por los mejores intelectuales y técnicos de las distintas áreas.

Los empresarios continuaban creando fundaciones como la Fundación Luisa Cáseres de Arismendi, la Fundación Belloso y la Fundación Sears.

Para 1957 se crea la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE) iniciativa de Oscar Machado Zuloaga en la cual se realizaron encuentros y seminarios y se crearon organizaciones como el Dividendo Voluntario para la Comunidad (1964) y Venezuela Competitiva (1992).

Cabe destacar que el primer seminario realizado por esta asociación, en el año 1965, fue de gran importancia debido a la reflexión que se generó en cuanto al tema de Responsabilidad Social Empresarial.

Este período caracterizó por la gran cantidad de respuestas sociales; la creación de fundaciones, de empresas de servicios sociales, y el hecho de que las empresas petroleras extranjeras asumieran acciones de desarrollo para la educación.

5.1.3 1960-1970

Luego del derrocamiento de Pérez Jiménez, en 1959, y con la creación de la política de sustitución e importaciones se generaron importantes oportunidades para pequeñas y grandes corporaciones. Esta política respondió a la ideología desarrollista y se convirtió en el comienzo de la industrialización, logrando que la empresa nacional se convirtiera en un sector con beneficios de los más altos del mundo.
Durante la década de los sesenta las inversiones extranjeras en Venezuela eran significativas ella provenía principalmente de Estados Unidos. Empresas como Ford Motors Company, Panamerican Airways, J.W Thompson y Sears son de las primeras empresas que tiene presencia en el país ya que hicieron contribuciones y aportes a organizaciones nacionales.

En la constitución de 1961, se establece una mayor amplitud en las facultades del Estado en cuanto a la garantía de los derechos económicos y sociales. Este debe garantizar el bienestar de la población, el deseo de la consolidación del sistema político y es el distribuidor exclusivo de la renta petrolera.

En este contexto, Alejandro Hernández crea en 1958, Pro-Venezuela bajo el lema “Compre venezolano”. Esta organización tiene como fin incidir en las políticas públicas y estuvo enfocada en la defensa de los productores y cultura nacional.

En 1958, Sánchez & CIA, del sector ferretero, crean las Fundación Sánchez. Esta estuvo dedicada a apoyar a los trabajadores de la empresa con planes de vivienda, concursos de productividad y planes de jubilación.

Para 1959, se crea la Fundación Shell la cual combinaba estrategias de incorporación de asistencia de los servicios al agricultor con estrategias de apoyo a terceros mediante un fondo de donaciones.

Un año después, un grupo de empresarios nacionales, entre los que se encuentran Ricardo Zuloaga, Oscar Machado, Gustavo Vollmer y Eugenio Mendoza, entre otros, crean el Instituto Venezolano de Acción Comunitaria (IVAC) con el fin de apoyar la organización y capacitación de comunidades rurales.

A mediados de febrero de 1963, la Fundación Creole, con la cooperación de la AVE y la Fundación Eugenio Mendoza, realizan el primer Seminario internacional de Ejecutivos, con el objetivo principal de analizar la Responsabilidad Empresarial en el progreso social de Venezuela.

La importancia de este evento radica en que queda por primera vez reflejada la comprensión que tienen los empresarios venezolanos con respecto al tema de la Responsabilidad Social.

Entre los documentos que quedaron registrados de este evento, se consiguieron frases importantes como “no puede haber bienestar económico sin bienestar social“, “la colaboración de la empresa en los problemas sociales no es caridad sino inversión en la empresa” y “si la empresa ignora a la sociedad, la sociedad terminará por ignorar a la empresa”.

En este Seminario se presentó la Responsabilidad Social Empresarial como un concepto moderno que daba la importancia necesaria tanto al ámbito externo de la empresa como al ámbito interno. Esto deja claro que “la visión de Responsabilidad Social Empresarial, que incorpora los ámbitos internos y

externos de la empresa, y para actores diferenciados como empleados, clientes, accionistas y comunidades, no es nueva en el país." (Méndez, 2004:68)

El evento tuvo como conclusión crear estructuras para políticas sociales en las empresas, a la vez que se debían estimular iniciativas de desarrollo de la comunidad.
En 1964 un grupo de empresas convocadas por Eugenio Mendoza crean el Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC). Esta fundación fue concebida como un fondo común, que contaría con aportes de distintas empresas. Su fin es realizar una intermediación financiera hacia las organizaciones sin fines de lucro; así mismo propiciaba difundir el principio de la responsabilidad de la empresa privada en el desarrollo del país, estimular la acción de los asociados y dar a conocer la labor social que realizan las empresas privadas.

Un año más tarde, en una reunión de Fedecamaras, se declara que las empresas deben cumplir sus obligaciones de responsabilidad social, remunerar a sus accionistas y empleados, contribuir con nuevas inversiones, proteger su capital y utilizar sus beneficios para mejor el nivel moral y la capacidad productiva de los venezolanas.

Para Venezuela la década de los sesenta demuestra un comportamiento social proactivo, pues surgieron muchas iniciativas que apuntaban al desarrollo de sus trabajadores y de la comunidad.

5.1.4 1970-1980

La década de los setenta estuvieron caracterizadas por la regularización y la limitación del capital extranjero en el país durante el gobierno de Rafael Caldera, con el fin de venezolanizar las industrias.

En el gobierno de Carlos Andrés Pérez, el Estado asume la explotación petrolera convirtiéndose en el principal empresario, inversionista y financista del país.
En esta década se crea Fundena para la investigación ambiental y manejo de áreas protegidas. También se crea el grupo Santa Lucía, destinado a pensar en asuntos públicos y en el desarrollo del país.

Es importante destacar que en esta década Petróleos de Venezuela aparece como industria nacional y continúa la tradición de petroleras extranjeras de cooperar con las políticas públicas y donaciones filantrópicas. PDVSA se convierte en la empresa que presenta el mayor volumen de aportes sociales.

Otra empresa importante que decidió crear una fundación fue la Cervecería Polar. Fundación Polar nace en 1977 con el objetivo de trabajar en la creación de modelos para solucionar problemas relevantes, tomado en cuenta que ella no los puede atender directamente.

La Fundación Polar inicia su actividad con programas de becas y donaciones para el financiamiento de la educación y la investigación agrícola. La fundación ha desarrollado acciones en salud, ciencia, economía agroalimentaria, historia y cultura entre otros.

5.1.5 1980-1990

Este período fue el de mayor creación de fundaciones debido al alto crecimiento económico que se dio en el país. Para el momento se registró uno de los más altos índices de crecimiento industrial en América Latina, lo cual reflejó una gran actividad filantrópica por parte de las empresas. A pesar de esto se da un agotamiento del modelo económico rentista lo cual trae como consecuencia una crisis económica y política.

Como primera fundación aparece la del Banco Consolidado que se encarga de realizar actividades filantrópicas y se convirtió en ejemplo para otros bancos.

Por otra parte PDVSA, a partir del año ochenta y uno desarrolla el concepto de campamento petrolero creando una política de desarrollo urbano y buscando mejorar la calidad de vida del trabajador y la comunidad.

La Fundación Bigott es creada en 1982 para trabajar en un área nueva: la cultura popular. Con esta iniciativa se logró desarrollar actividades reconocidas mundialmente.

En esta década, el Estado no se centra sólo en iniciativas de PDVSA y crea las Industrias Lácteas (Indulac) la cual trabaja en el bienestar social, becas, actividades culturales entre otras.

CANTV, desarrolla servicios de atención hacia sus trabajadores y crea la fundación cultural CANTV dedicada a las artes plásticas.

En 1984 se crea el Centro para la Divulgación del Conocimiento Económico (CEDICE) a partir de la anterior creación de una librería móvil, sumándose la participación de grupos económicos de suma importancia. CEDICE tiene como fin la divulgación de la libertad económica y la iniciativa empresarial.

La Fundación Eugenio Mendoza nuevamente entra en acción, creando en 1986 el programa de apoyo a los centros de atención y aprendizaje infantil.

En 1988 se crea la Fundación Banco Mercantil, quien venía desarrollando el programa "Ponle Cariño a tu Colegio" aliada con un ente gubernamental. Este programa recibió reconocimiento de la UNESCO por su estrategia orientada hacia la mejora de escuelas.

Para esa década se originó el concepto de "Fundación Corporativa" tanto para empresas privadas como públicas. Se desarrolló el área de acción cultural ya que esto servía como imagen corporativa para las empresas.

Las nuevas regulaciones y normativas del período traen como consecuencia iniciativas por parte del sector privado en cuanto a políticas públicas. Se desarrollan alianzas con el estado para profundizar la actuación empresarial.

5.1.6 1990- 2000

Con el segundo gobierno de Carlos Andrés Pérez, surgen varios elementos de importancia: la reducción de la dimensión del estado, la revisión de la legislación laboral, la política de privatización, la crisis bancaria y la apertura petrolera.

Empresas como CANTV, Telcel, Parmalat y Viasa inician la privatización. Empresas trasnacionales obtienen adquisiciones o inversiones en grupos nacionales. Sólo permanece como empresa nacional MAVESA, adquirida por Polar. Como consecuencia, baja el nivel de empresas nacionales.

CANTV decide crear un Fondo Social en 1997 con el fin de contribuir con las organizaciones que atienden niños y jóvenes con problemas sociales. En este mismo año surge la Fundación Telcel con el mismo objetivo. Entre otros proyectos se da el de la Fundación Tierra Viva y Philip Morris International llamado Proyecto Pittier: Parque, Hombre y Cacao.

Como resultado de la activa participación empresarial extranjera surge la Cámara Venezolano Americana, VenAmCham, creada para el área de Responsabilidad Social con el fin de responder a las necesidades del trabajo entre empresas extranjeras, estado y organizaciones comunitarias.

PDVSA se destaca en esta década como la empresa con el más alto volumen de inversión social en el país, siendo comparada tanto con empresas privadas petroleras como no petroleras.

Finalizando el siglo se sanciona una nueva constitución por parte del gobierno de Hugo Chávez, el cual llama a la corresponsabilidad de todos los participantes de la sociedad y desarrolla un nuevo cuerpo de derechos humanos.

Cabe destacar que el tema de la Responsabilidad Social Empresarial vuelve a nacer como uno relacionado con la organización de eventos, revisión de experiencias y diseño de nuevas iniciativas que deben ser llevadas por

nuevos actores. Además, la Responsabilidad Social se orienta hacia el desarrollo sustentable y el Balance Social.

“Lamentablemente sin debate ideológico, la actuación de Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en una estrategia empresarial de competitividad, por lo tanto instrumental.” (Méndez, 2004:138)

Debido a la crisis económica y política, a la disminución del empresario nacional y el retorno de los capitales extranjeros, se dio un cambio en cuanto a la definición de la Responsabilidad Social Empresarial. No se sabe con certeza cómo los nuevos actores trasnacionales, empresas privadas, petroleras y grupos económicos emergentes llevarán a cabo las acciones de Responsabilidad Social.

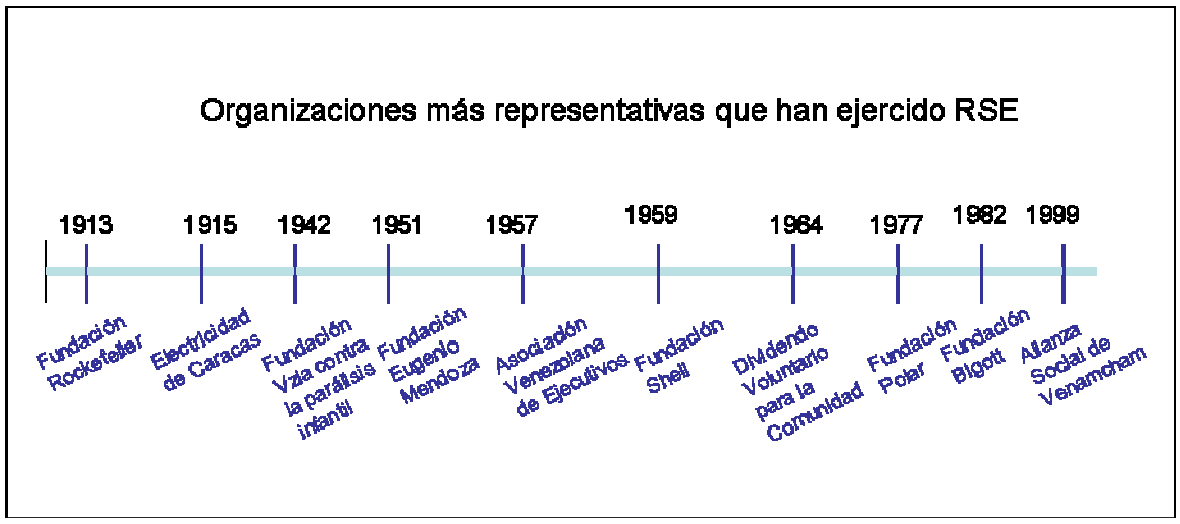

Fig. 8 Línea de tiempo de Responsabilidad Social en Venezuela

Fuente:Elaboración propia

5.2 Casos emblemáticos de Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social de las empresas es un tema por el cual se ha manifestado un interés creciente en los últimos años. Se puede definir como la actividad que desempeñan las empresas al desarrollar acciones sociales que tengan como propósito mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en las comunidades donde operan. Estas empresas pueden desarrollar proyectos en áreas como la educación, salud, la cultura, protección al ambiente, entre otros, haciendo de la empresa un instrumento de inversión social.

Hoy y cada vez más, un importante número de empresas en el país, han emprendido de manera voluntaria una variedad de actividades para el mejoramiento y la calidad de vida de las comunidades, demostrando ser socialmente responsables.

A continuación se describen varias organizaciones y casos asociados con el tema de Responsabilidad Social. Estas organizaciones tienen un alto impacto en las comunidades donde operan y demuestran ser éticos y preocupados por los efectos que puedan causar.

5.2.1 VenAmCham

Información extraída en su totalidad del directorio de Alianza Social de VenAmCham 2003.

En 1950 se fundó VenAmCham, Institución Privada Independiente sin fines de lucro conformando una de las mayores Cámaras Binacionales de Sudamérica. VenAmCham está compuesta por más de 1200 empresas nacionales y multinacionales.

La misión de VenAmCham es promover y defender el sistema de libre empresa, el libre comercio y el libre mercado, en el cual las empresas afiliadas operando en Venezuela puedan prosperar, así como apoyar y proteger los intereses generales legítimos de sus afiliados.

VenAmCham considera que la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible a través de los empleados, familias, comunidades y sociedad.

Para VenAmCham, la Responsabilidad Social va más allá de la filantropía y es una parte importante de la estrategia corporativa. Se permite de esta manera lograr el éxito de las empresas, valorando cuestiones éticas y morales.

En el año 2000 VenAmCham crea Alianza Social como un organismo encargado de promover e incentivar la Responsabilidad Social de las empresas privadas, con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida del venezolano.

Su visión es fortalecer su posición como “la organización empresarial líder en el país, en la promoción e incentivo de la Responsabilidad Social con el fin de mejorar la calidad de vida de los venezolanos, fortaleciendo la participación e imagen del sector privado”. (VenAmCham, 2003:4)

Adicionalmente su objetivo es “Motivar a las empresas, especialmente afiliadas a VenAmCham, a llevar a cabo prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.” (VenAmCham, 2003:4)

Entre las estrategias que destaca Alianza Social en cuanto a sus objetivos se encuentran (VenAmCham, 2003:4)

- Promover y facilitar programas de acción social en las empresas y sus empleados, destinados a proyectos sociales con impacto cuantificable.
- Brindar asesoría a empresas en el área de Responsabilidad Social.
- Promover fortalecimiento institucional en las organizaciones de desarrollo social, consideradas como un canal idóneo para realizar inversión social con impacto.
- Promover causas banderas ejecutadas por organizaciones de desarrollo social de conformidad con los criterios de inversión social promovidos por alianza social.

Organizaciones como VenAmCham con su comité de Alianza Social constituyen un claro ejemplo de cómo se fomenta la Responsabilidad Social dentro de las estrategias de las empresas descritas en el capítulo de planificación estratégica y Responsabilidad Social de la investigación. La filosofía de gestión de Alianza Social enmarca la Responsabilidad Social como parte de la organización.

Por lo tanto, se puede afirmar que Alianza Social de VenAmCham demuestra un ejemplo a seguir de cómo una organización, empresa o fundación deben llevar a cabo su planificación en torno a la Responsabilidad Social.

5.2.1.1 Fuentes multilaterales y bilaterales de cooperación para el desarrollo

Información extraída en su totalidad del directorio de Alianza Social de VenAmCham 2003.

Además de llevar a cabo acciones de Responsabilidad Social, para Alianza Social de VenAmCham, la cooperación internacional es un tema además de fascinante, muy complejo en el que coinciden en una misma línea recursos financieros, técnicos, humanos y tecnológicos disponibles para los procesos de desarrollo de los países que se encuentran en vías de desarrollo.

La Organización de las Naciones Unidas estableció ocho objetivos de Desarrollo para el Milenio a los que se comprometieron los países. Estos objetivos son: erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir el VIH, el Sida y otras enfermedades graves, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una asociación mundial para el desarrollo. (VenAmCham, 2003)

Entre las organizaciones multilaterales y bilaterales más representativas que están sumadas a este proyecto de las Naciones Unidas están el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento

(CAF), el Sistema Económico Latinoamericano (SELA), la Unión Europea (UE), el Alto comisionado de las naciones unidas para los refugiados (ACNUR) , La Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Banco Mundial (BM), la Organización Internacional para el Trabajo (OIT). Este grupo se encarga de cumplir con los objetivos planteados por las Naciones Unidas en pro de la sociedad.

El BID tiene como misión ser "la principal fuente de financiamiento multilateral para programas y proyectos de desarrollo económico, social e institucional de América Latina y el Caribe, incluidas las reformas de políticas y sectores y la promoción de inversiones públicas y privadas." (VenAmCham, 2003:17)

El BID tiene entre sus funciones principales destinar su capital , los recursos obtenidos en mercados financieros y otros fondos para financiar el desarrollo de los países miembros en términos de complementar la inversión privada en condiciones razonables, así como de proveer de asistencia técnica para la preparación, financiamiento y ejecución de los programas de desarrollo.

En Venezuela, sus programas se centran en la reducción de la pobreza y el desarrollo del capital humano a través de un mayor acceso a los servicios sociales básicos, en la productividad y la diversificación económica, en el fortalecimiento de las instituciones públicas, y en la generación y uso de conocimientos para desarrollar la ciencia y la tecnología.

Otro ejemplo de las organizaciones multilaterales y bilaterales que apoyan el proyecto de las Naciones Unidas es el de la Corporación Andina de Fomento (CAF). Su misión es "apoyar el desarrollo sostenible de sus países

accionistas y la integración regional" (VenAmCham, 2003:21). La CAF atiende a los sectores público y privado suministrando productos y servicios financieros múltiples a una amplia cartera de clientes.

Entre sus proyectos se encuentra financiar el desarrollo de infraestructura productiva que facilite la integración física y fronteriza, promueve el desarrollo, la consolidación y la integración de los mercados financieros y el capital en sus países accionistas, fomenta el comercio, las inversiones y nuevas oportunidades de negocio, apoya al sector empresarial desde las grandes corporaciones hasta las microempresas y apoya los procesos de reforma estructural que están llevando a cabo sus países accionistas.

Asimismo, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) apoya al programa de las Naciones Unidas. El PNUD es un organismo dedicado a ayudar a los pobres del mundo. Además concentra sus acciones en ocho grandes áreas para analizarlas, planificarlas y ejecutarlas coordinándolo con el resto de las agencias del sistema de las Naciones Unidas y con las instancias gubernamentales y sociales de cada país. Gobernabilidad, pobreza, desastres naturales, tecnología, energía, ambiente, VIH/SIDA, género y desarrollo humano son las líneas de acción bajo las cuales se enmarcan las actividades que lleva a cabo el PNUD.

5.2.2 La Fundación Escuela de Gerencia Social

Información extraída en su totalidad del directorio del Balance Social para la empresa venezolana de Machado, C.,Berti,Z.,Caraballo, L. 2002

La Fundación Escuela de Gerencia Social agregada al Ministerio de Planificación y Desarrollo, tiene como visión "favorecer la modernización del estado y el desarrollo social sostenible, fortaleciendo los cuadros gerenciales y organismos del sector público de los distintos niveles de gobierno, así como del sector no gubernamental corresponsables de la ejecución de los planes de desarrollo social del Estado." (2002:6)

La Fundación Escuela de Gerencia Social cumple su misión a través de programas de formación, asistencia técnica, investigación e información enmarcados bajo valores de justicia, democracia, solidaridad y responsabilidad.

Esta fundación creó un Balance Social para la empresa venezolana buscando atender las características y necesidades de la misma. El Balance Social es "una herramienta de gestión empresarial que permite la medición cuantitativa y cualitativa de las acciones de Responsabilidad Social tanto a lo interno como a lo externo en un tiempo determinado." (2002:14)

El Balance Social es uno de los principales indicadores de la Responsabilidad Social de las empresas. A través de estos informes se da a conocer en qué áreas se está invirtiendo parte del capital de estas empresas.

5.2.3 DVC

Información extraída en su totalidad del Dividendo Voluntario para la Comunidad de la World Wide Web consultada el 15 de abril de 2004. http://www.dividendo.org

El Dividendo Voluntario para la Comunidad es una asociación civil sin fines de lucro creada por empresarios venezolanos en 1964. Su propósito es canalizar la participación del sector privado en la búsqueda de soluciones para los problemas sociales del país, específicamente para las comunidades de escasos recursos.

Su misión está enfocada en difundir el principio de la Responsabilidad Social personal y de las empresas y en promover la capacitación de recursos para dedicarlos a proyectos de sectores sociales que beneficien a sus comunidades.

Su visión contempla mejorar la educación a través de la creación de condiciones físicas para dar oportunidades de desarrollo a niños de escasos recursos. Asimismo buscan beneficiar a personas vulnerables por sus condiciones de indefensión apoyando a proyectos comunitarios que se dedican a beneficiar a estas personas.

A lo largo de los años y gracias a las alianzas de más de 400 empresas, más de 10.000 trabajadores y 50 líderes voluntarios el DVC ha logrado construir, mantener y cerca de 300 escuelas rurales, ha construido 4 Unidades Educativas como proyectos especiales y ha dotado a 194 bibliotecas rurales. Asimismo ha construido multicanchas deportivas, parques infantiles y ha mejorado el nivel académico de 45 escuelas públicas que participan en la Red de Escuelas de Excelencia en los estados Bolívar, Mérida, Miranda,

Nueva Esparta y Carabobo. Este programa benefició a más de cuarenta mil docentes, directivos y alumnos y fue merecedor del reconocimiento internacional "Programa exitoso y replicable para la mitigación de la pobreza." [1]

El DVC es una ONG que se dedica a estudiar y analizar cuáles son las áreas de necesidad de la sociedad. De esta manera tiene como objetivo canalizar los recursos que le dan las empresas, asegurándose de que sean invertidos en los lugares adecuados.

Su filosofía de gestión está enfocada en la Responsabilidad Social, ya que plantea beneficiar a las comunidades a través de la distribución de recursos de manera que llene las necesidades de esa comunidad.

5.2.4 C.A.N.T.V

Información extraída en su totalidad de la ponencia de Gustavo Roosen en el libro Responsabilidad Social Empresarial en la Américas. 2002

La Corporación CANTV es el primer proveedor de servicios de telecomunicaciones del país con 2,6 millones de clientes en telefonía fija y 2,5 millones de clientes telefonía móvil. Es el cuarto empleador del país con más de 10.000 puestos de trabajo.

Su trabajo se basa en tres aspectos fundamentales:

---

[1] Dividendo Voluntario para la Comunidad. Consultado el día 15 de abril de 2004 de la World Wide Web. http://www.dividendo.org/loquehacemos.htm

- Comunicar a todos los venezolanos sin exclusión, es decir, hacer su negocio en función de todos.
- Responder a personas naturales y jurídicas relacionadas con la corporación: empleados y jubilados, proveedores y accionistas.
- Contribuir solidariamente para enfrentar los problemas sociales fundamentales en Venezuela en lo que respecta al desarrollo de capital humano como de capital social.

CANTV se considera una empresa socialmente responsable pues cuando hablan de comunicar a los venezolanos sin exclusión de ningún tipo se refieren al esfuerzo por generar productos y servicios que faciliten la calidad de vida de sus clientes mediante planes de expansión y masificación de las telecomunicaciones.

Además, CANTV le proporciona una plataforma tecnológica al estado para llegarle eficientemente mejorando su capacidad para la prestación de servicios y facilitando la labor de gestión de los gobiernos locales.

Entre sus planes de Responsabilidad Social y de apoyo a la comunidad, CANTV ha trabajado con las siguientes áreas:

Educación: Apoya la instalación de la red de bibliotecas virtuales de la gobernación del estado Aragua y el proyecto del gobierno de Carabobo con 150 escuelas enlazadas mediante 500 estaciones de trabajo para atender a 2.500 docentes y 60.000 alumnos.

En la misma área tienen el programa “Conecta tu escuela” que facilita la instalación de salas de navegación que desarrolla actividades de capacitación y adiestramiento sobre Internet en los centros de Fe y Alegría.

Salud: Desarrollo de servicios de telemedicina, una aplicación de las telecomunicaciones en beneficio de la práctica médica en lugares remotos. Gracias a estos programas los médicos pueden ver, desde sus consultorios en Caracas, a personas que tengan malformaciones congénitas en zonas rurales del país, revisar sus radiografías y su historia médica para hacer diagnósticos a distancia.

5.2.5 Colgate Palmolive

Información extraídos en su totalidad de artículo publicado en la Revista Dinero de Enero 2004 No 181

Colgate Palmolive trabaja en el país desde hace 60 años y tiene una gran variedad de productos de cuidado personal, limpieza etc. El producto más conocido de esta empresa es la pasta dental Colgate, es por ello que han enfocado la mayoría de sus programas de Responsabilidad Social al área odontológica.

María Alicia Urbaneja, Gerente de relaciones institucionales señala que entre los valores de Colgate, uno de los más importantes, es velar por el bienestar de la gente. Considera que la Responsabilidad Social es un tema que se va adentrando en las empresas y en el caso de Colgate Palmolive involucra directamente a los empleados.

La empresa ofrece jornadas de atención odontológica en dos unidades móviles que tiene en Valencia y en Caracas. Ambas se dedican a atender a niños y a quitarles el miedo a los tratamientos odontológicos. Adicionalmente, dictan en colegios y escuelas charlas sobre el cuidado de los dientes, tanto a niños y jóvenes como a docentes y padres. Les dan a conocer las técnicas de cepillado y cuidados dentales para evitar la formación de caries o de otras enfermedades.

En 2002 crearon el centro de especialidades odontológicas “Sonrisas Brillantes” con la asesoría del centro odontológico del Hospital Ortopédico Infantil. Este centro presta sus servicios en la sede de la Universidad Simón Bolívar, a toda la comunidad universitaria y al público en general. El tratamiento odontológico que ofrecen es de precios muy bajos y atiende aproximadamente a 60 mil pacientes al año.

Otro de los programas de Responsabilidad Social de Colgate Palmolive es el voluntariado corporativo que involucra a los empleados de la empresa bajo el nombre de Colgateros. Ellos participan en jornadas especiales de operaciones conjuntamente con la Fundación Operación Sonrisa de Venezuela en las que se comprometen a ayudar económicamente para operar a 60 niños de escasos recursos que sufren de hendidura de labio y paladar (Labio Leporino).Colgate Palmolive entrega a los pacientes cajas con alimentos especiales para su tratamiento post operatorio

Esta empresa valora el trabajo voluntariado, dando un gran ejemplo con sus planes, tal como los Colgateros, de manera que orientan sus acciones de Responsabilidad Social no sólo hacia “afuera”, sino que se preocupan por crear un ambiente interno que promueva sus valores, misión, visión, que motive a sus empleados.

5.2.6 Banesco

Juan Carlos Escotet, Presidente de Banesco (2002) define al banco como una organización financiera que busca desarrollar su gestión en base a valores definidos en su misión. Sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial buscan realizar actividades hacia la comunidad con el fin devolver a la población confianza hacia el banco.

Desde sus inicios, Banesco se ha preocupado por desarrollar la Responsabilidad Social empresarial, comenzando "hacia adentro con una estrategia de desarrollo de cultura organizacional capaz de generar el mejor ambiente de trabajo (...) y hacia fuera, con la participación decidida de accionistas, trabajadores y clientes." (Escotet 2002: 290)

La misión de Banesco es ser una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de sus clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio. Asimismo Banesco está comprometido a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a la comunidad.

Como ejemplo de la Responsabilidad Social empresarial que lleva a cabo Banesco, está el programa de alfabetización de adultos ACUDE, el cual alcanzó un elevado nivel con un convenio con Fé y Alegría en el año 2002. La empresa financia áreas de educación superior y capacitación de Fé y Alegría, con la construcción, remodelación y dotación de planteles educativos.

Los valores de la organización se centran en la dedicación, excelencia al servicio, ética, visión, justicia y equidad, meritocracia, rentabilidad. Autonomía y responsabilidad, trabajo en equipo y cooperación, identidad corporativa, conciencia de mejoramiento continuo, confidencialidad, respeto mutuo, atmósfera de trabajo agradable y motivante, agresividad comercial y compromiso[2].

A partir de la misión, visión y valores se puede afirmar que la Responsabilidad Social empresarial está contemplada en la filosofía de gestión de Banesco. Cabe destacar que le banco le da importancia no sólo a la Responsabilidad Social aplicada al entorno, sino también demuestran una preocupación por sus empleados y por mejorar el clima interno.

5.2.7 Empresas Polar

Información extraída en su totalidad de una entrevista a Graciela Panting publicada en El Nacional el 22 de Abril de 2004

Una empresa que no se puede pasar por alto cuando se habla de Responsabilidad Social es Empresas Polar. Sus directivos reconocieron que debían devolverle a la sociedad algunos de los beneficios que de ellas han recibido. Así surge Fundación Polar, que durante 27 años ha promovido actividades que mejoran la calidad de vida de los venezolanos. Esta fundación fue creada además para mantener un compromiso social a largo plazo y que perdurara en el tiempo. La Responsabilidad Social no quería ser

[2] Banesco. Consultado el día 15 de Marzo de 2004 de la World Wide Web.www.banesco.com

considerada como un tema pasajero, por lo cual Empresas Polar decidió darle fuerza jurídica a su compromiso con la sociedad

En una entrevista en El Nacional, el 22 de abril del 2004, Graciela Panting, Gerente General de la Fundación, destaca que para ser una empresa completa debían tener presencia en la sociedad, un impacto social, ser proactivo con el entorno.

Fundación Polar tiene un impacto en las áreas de agricultura, ambiente, ciencia, economía agroalimentaria, educación y desarrollo comunitario, cultura, historia de Venezuela, salud y bienestar social**.**

Parte de los esfuerzos de esta fundación, se han orientado en fortalecer la actividad productiva en las zonas rurales más necesitadas. Esto lo han logrado a través de procesos de capacitación personal, dotación de equipos. Gracias a esto han favorecido a la creación de nuevas actividades productivas en los pequeños sectores.

Panting destaca que Fundación Polar ha ayudado a los habitantes a dimensionarlos y mejorarlos, a fin de mejorar su calidad de vida. Este proyecto se ha desarrollado en tres localidades: Barlovento y Birongo en el Estado Miranda y San Javier en Yaracuy. En ellos se ha promovido las actividades de producción de frutas, chocolate y bambú.

Otra parte del aporte de Fundación Polar va dirigida a los programas de capacitación educativa: la producción editorial en pro de la conservación de la memoria histórica del país y el apoyo a la ciencia a través del premio Lorenzo Fleury.

5.2.8 PDVSA

Información extraída en su totalidad de la ponencia de Guaicaipuro Lameda en Responsabilidad Social Empresarial en las Américas 2001.

Uno de los ejemplos más representativos de la historia del país en cuanto a Responsabilidad Social, es el caso de PDVSA. Para ellos la Responsabilidad Social es "una línea de acción corporativa que genera una red interdependiente de funcionamiento, que vincula básicamente a la empresa, a sus trabajadores, a os gobiernos locales regionales y nacionales, a las organizaciones no gubernamentales y a la comunidad donde opera la empresa" (2001:13)

Para PDVSA la Responsabilidad Social es una acción complementaria a la actividad productiva. Buscan la integración con la comunidad y con los distintos gobiernos. De esta manera buscan satisfacer las necesidades de las distintas comunidades bajo la premisa de que están haciendo una inversión y no un gasto.

Para ellos es muy importante que la inversión en la Responsabilidad Social se vea reflejada en los balances corporativos, dándole importancia la transparencia de sus operaciones.

En el área de Responsabilidad PDVSA tiene una historia de más de 75 años. A lo largo de este período la empresa fue dirigida por varias trasnacionales que sentaron las bases de la Responsabilidad Social y transfirieron sus conocimientos y experticias a PDVSA.

PDVSA dirige sus programas de Responsabilidad Social tomando en cuenta dimensiones dentro de la operación. La primera responsabilidad es frente al trabajador, la empresa debe proporcionar un ambiente de trabajo seguro y en condiciones de higiene.

La segunda responsabilidad es frente a la comunidad, buscan mantener el equilibrio entre la actividad productiva y las comunidades en que opera. Una tercera responsabilidad es frente al ambiente. Si bien explotan los recursos naturales, garantizan el equilibrio y la sostenibilidad del ambiente.

La última responsabilidad es en la producción, pues buscan generar productos de muy buena calidad y que estén a los servicios de la sociedad.

Entre los programas más importantes que PDVSA a llevado a cabo, está "Una escuela cada año". Este programa trabaja con voluntariado y busca llevar a cabo diversas actividades para recolectar fondos que permiten a los voluntarios ofrecer una escuela cada año.

En el área de la educación, la empresa desarrolla proyectos que tratan de fortalecer la auto gestión escolar, la integración de la universidad y la sociedad a través del programa "Educación Petrolera". En este programa se encuentra la olimpíada petrolera, en la cual os estudiantes, a lo largo de un año, estudian e investigan el tema petrolero para concursar por un premio.

En cuanto a la protección ambiental y asistencia agrícola, PDVSA tiene a Palmaven, filial dirigida al asesoramiento y apoyo de las comunidades a que desarrollen actividades económicas distintas al petróleo.

PDVSA demuestra ser una empresa ejemplar en cuanto a sus planes de Responsabilidad Social, preocupándose por estudiar, invertir e investigar cuáles nichos de las comunidades donde opera necesita de su colaboración. En este sentido, PDVSA no sólo se preocupa por invertir o donar dinero. Hay una preocupación por mejorar el capital social, ya que está conciente de que el desarrollo tanto de la empresa, como de la comunidad depende de la calidad de vida que lleven los individuos.

Los siguientes casos exitosos de Responsabilidad Social Empresarial fueron extraídos en su totalidad del encarte de Alianza Social de VenAmCham publicado por el diario El Nacional el 27 de Septiembre de 2003.

5.2.9 Chevron Texaco

"En alianza con la Fundación Rotary Club, Chevron Texaco inició un proyecto destinado al otorgamiento de créditos para la creación de microempresas en las comunidades caraqueñas. El programa tiene dos objetivos: promover un ingreso que le permita al microempresario atender a su familia inmediata y crear antecedentes que contribuyan a generar un record crediticio que facilite la obtención de préstamos bancarios en el futuro." (2003:8)

Según Alianza Social, a través de este programa se encuentran cinco mil empresas funcionando en las localidades El Valle, Hoyo de la Puerta y El Guire, dedicados a la confección de ropa, gorras, lencería, fabricación de dulces y servicios de Internet y fotocopiado.

"La exploración y producción de hidrocarburos representa tanto oportunidades como responsabilidades. Chevron Texaco aspira ser vista no sólo como la operadora de preferencia, sino también como un buen vecino

que es acogido como un activo comunitario y fundamental para el desarrollo local". (2003:8)

Alí Moshiri, presidente de Chevron Texaco Latinoamérica Exploración y Producción comentó: "Los negocios tienen mayor conciencia de sus responsabilidades en la medida en que se relacionan con la sociedad. No hay dudad de que la transparencia y una conducta empresarial ética son un buen negocio". (2003:8)

Para esta empresa, la inversión social va más allá de donar recursos. Buscan aportar conocimientos y experiencias para agregar valor a sus socios, construyendo relaciones en las comunidades en las cuales se desenvuelven.

El programa que fomenta esta empresa contiene las siguientes características:

- ✓ La sociedad o microempresa está conformada por tres socios, cada unote los cuales recibe un préstamo individual.
- ✓ La sociedad se compone del 100% de los préstamos individuales que son depositados en una cuenta de ahorros de uso exclusivo de la microempresa.
- ✓ El 20% de la ganancia de seis meses debe ser congelada para reinvertirlo en la sociedad.
- ✓ Al cumplir con todas las cláusulas el microempresario puede optar por otro préstamo por un monto superior durante dos semestres sucesivos.
- ✓ El monto de cada préstamo deberá ser 100% recuperable en el lapso de un año para iniciar otro grupo de microempresarios.

De esta manera, la empresa quiere ser un activo comunitario y fundamental para el desarrollo local. A través de sus actividades se refleja la idea de que donde sea que ellos operen, desarrollando la industria del gas y el petróleo, quieren beneficiar a la economía del país donde estén, tanto como a su población. Promueven la creación de alianzas que beneficien y ayuden a las comunidades.

5.2.10 Banco Mercantil

El Mercantil, a través de su fundación, trasciende la actividad financiera, ya que considera que la Responsabilidad Social Empresarial va mucho más allá de la actividad que realiza, debiendo formar parte de los valores corporativos de la organización.

El banco dedica para el desarrollo de actividades un promedio entre el 1,5% y el 2,5% de sus ingresos netos anuales. El promedio de las donaciones y patrocinios otorgados durante el último año asciende aproximadamente a Bs. 1400 millones anuales.

La Fundación Mercantil ha establecido vínculos con la comunidad a través de programas orientados a manifestaciones de desarrollo social, así como la preservación del ambiente.

- ✓ **Ponle Cariño a tu colegio** "Este programa de reparación y mantenimiento de escuelas lleva en su esencia la participación de las comunidades educativas, así como la incorporación del voluntariado Mercantil. Fue creado en 1982 con el propósito de concienciar a la comunidad en cuanto al mantenimiento de la planta física escolar.

Hasta la fecha se han reparado más de 200 escuelas básicas en el país. La Unesco reconoció con méritos el programa en 1995, por considerarlo como un programa único en su estilo realizado conjuntamente entre empresas privadas y públicas.

- ✓ **Hasta el último rincón de Venezuela** Bajo el lema "la Fundación Mercantil lleva a la Camerata de Caracas hasta el último rincón de Venezuela" desde 1995 esta agrupación musical lleva el canto barroco y renacentista a través de conciertos populares a diferentes zonas del país.
- ✓ Salud y asistencia social
- ✓ **Nuestra naturaleza es proteger** Desde hace dos décadas el banco ha venido cumpliendo una importante labor conservacionista del ambiente de las escuelas preparadas por el programa **Ponle Cariño a tu colegio.** De esta manera se realizan brigadas de mantenimiento, concursos de dibujos, carteleras del tema ambientalista y se otorga el Premio nacional de Conservación.

5.2.11 Shell

Es una empresa dedicada a los negocios de exploración y producción petrolera, como lubricantes, combustible, químicos y gas natural. Es una organización con tradición en el país desde principios del siglo pasado.

"En el área de Exploración y Producción, Shell está desarrollando sus operaciones de reactivación del Campo Petrolero Margina Urdaneta Oeste en el Lago de Maracaibo, estado Zulia. En este campo fue construida la Plataforma Principal de Producción (MPP), diseñada con el propósito de extraer y procesar crudo, para posteriormente entregarlo a Petróleos de

Venezuela. Las operaciones han mantenido la continuidad desde 1994, en la misma área donde los pescadores ejecutan sus propias actividades".
Shell ha tenido un criterio de Responsabilidad Social fundamentado en las políticas de "buenos vecinos" y desarrollo sustentable. Actualmente la empresa está apoyando el Programa Nacional de Aprendizaje, a través de un convenio especial suscrito con el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), para entrenar veinte jóvenes en las áreas de computación y contabilidad, de maneras que se les facilite la entrada a organizaciones importantes.

Además, Shell lleva a cabo un proyecto en el área ambiental. Es un estudio de biodiversidad en el Lago de Maracaibo, formado por un equipo de investigadores de la Universidad del Zulia. El propósito del estudio es demostrar que las operaciones de Shell no están impactando las actividades pesqueras de la zona, ni el ecosistema

5.2.12 ConocoPhillips

Es una compañía internacional de energía, dirigida a la exploración, producción y procesamiento de petróleo y gas. Ha estado presente en el país desde 1995. Participa en proyectos tales como Petrozuata, Hamaca, Plataforma Deltana y proyecto Corocoro.

"La política de Responsabilidad Social Empresarial de ConocoPhillips es una filantrópica y de desarrollo sustentable. Este camino tiene como dirección el progreso y como parte de su señalización de algunos hitos y valores como "buen vecino" "desarrollo de habilidades" y "responsabilidad ambiental" entre otras ".

En este sentido, El Hogar Refugio “Quebrada de la Virgen” ha sido una de las principales contribuciones de la empresa en Venezuela. Este hogar alberga a 12 niños afectados por la tragedia de Vargas. PO otra parte, las escuelas de Delta Amacuro y reconocidas asociaciones tales como Inparques, Museo del Niño. Alianza para una Venezuela sin Drogas, son algunos de los beneficiarios de la filosofía de inversión social de ConocoPhillips Venezuela.

En Delta Amacuro y Sucre se han comenzado proyectos para mejorar el suministro del agua potable, mejorar la educación, la capacitación, las prácticas de pesca, así como desarrollar líderes comunitarios. También tiene el programa bilingüe intercultural para la etnia Warao. ConocoPhillips está activamente reduciendo al mínimo su huella ambiental.

A manera de conclusión, VenAmCham ofrece un concepto asociado a la Responsabilidad Social que complementa la descripción de las acciones, proyectos y visiones que tienen empresas venezolanas actualmente: “la Responsabilidad Social Empresarial es hoy concebida como el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familiares, la comunidad local y la sociedad en general” (Rodríguez, 2002:314).

De igual forma se toma como base de este capítulo el concepto que implica a la Responsabilidad Social Empresarial más allá de la filantropía, enmarcándola como una necesidad básica actual en la estrategia corporativa de cualquier empresa que se preocupa por la sociedad y esté consciente del impacto que causa en las mismas.

Las empresas citadas en el capítulo son ejemplos de éxitos comerciales, que se han llevado a cabo gracias a la importancia que le han dado tanto a su filosofía de gestión, como a sus valores, éticas, personas, comunidades y medio ambiente.

CAPÍTULO VI
METODOLOGÍA

6.1 Objetivo general

- Desarrollar una propuesta para planificar la Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de obtener una metodología que permita diseñar y presentar proyectos de Responsabilidad Social para empresas Venezolanas.

6.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un compendio de conceptos sobre Responsabilidad Social Empresarial
- Realizar un análisis histórico de las principales iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial realizadas en Venezuela.
- Consultar opiniones de empresarios, académicos y ONG's / Fundaciones sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial
- Desarrollar una matriz de análisis de contenido sobre las opiniones obtenidas de las entrevistas realizadas.
- Crear un modelo para planificar la Responsabilidad Social de empresas venezolanas.

6.3 Tipo de Investigación

La investigación de este proyecto es de tipo exploratoria ya que existe un bajo nivel de conocimiento teórico sobre lo que es Responsabilidad Social Empresarial y se quiere proporcionar elementos adicionales que clarifiquen el

área y permitan crear un modelo para gerenciar la Responsabilidad Social empresarial.

Según Méndez (2004:23) “la escasa bibliografía existente sobre este tema, enfocada en forma global no permitía contar con una descripción suficiente de experiencias (...)”

El Manual del Tesista de la Universidad Católica Andrés Bello señala que las investigaciones exploratorias buscan agregar elementos que expliquen áreas sobre las que existe poca o ninguna información o conocimiento sobre el tema. A partir de este tipo de investigación no surgen conclusiones definitivas sino aproximaciones que resultan en tendencias, inclinaciones sobre un fenómeno en particular.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998:58) “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.”

Por su parte, Pick, S y López, A (1990:30) explican que “este tipo de estudio (...) se realiza para lograr una primera aproximación al fenómeno, y para ver cómo se relaciona dicho fenómeno con ciertos eventos que suceden a su alrededor.”

6.4 Diseño de Investigación

Según el Manual del Tesista de la Universidad Católica Andrés Bello, el diseño de la presente investigación es de tipo no experimental

> *Es un diseño en el que no se ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables bajo estudio, sino que se observa de manera no intrusiva el desarrollo de las situaciones y en virtud a un análisis cuidadoso se intenta extraer explicaciones de cierta validez. Al no haber control de las variables, pueden tener muchas fuentes de invalidez. Los instrumentos de investigación en que se apoya son la observación directa, la entrevista y la revisión de archivos. (Manual del Tesista, UCAB, 2004)*

Para Kerlinger (1988) un diseño no experimental consiste en una indagación empírica y sistémica en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables.

Además se considera ex post facto ya que los datos que se tomarán para la investigación son directos de la realidad y no se toma un control directo sobre el tema de estudio.

6.5 Fuentes de Datos

Para la presente investigación, se utilizaron dos tipos de fuentes: revisión bibliográfica y fuentes vivas. Se realizó un análisis y recopilación extensa sobre el tema investigado de Responsabilidad Social Empresarial, con el objetivo de comprender con profundidad las variables que integran a este fenómeno. Adicionalmente se estudiaron los temas de planificación estratégica, organizaciones y modelos de investigación a fin de tener una visión más global de cómo es la forma ideal de que las empresas planifiquen proyectos de Responsabilidad Social.

Parte de esta información se obtuvo también a través de entrevistas a personas expertas en las áreas de estudio. El método de entrevista es un método primario de recolección ya que la información que se obtiene es directa ya que se obtiene directamente de la realidad (Sabino, 1980)

La información obtenida de las entrevistas es de vital importancia para la creación del modelo de planificación de Responsabilidad Social Empresarial pues de sus comentarios se puede extraer visiones distintas de cómo aproximar el tema.

Además de fuentes primarias se recurrió a fuentes secundarias. Estas son conocidas como "registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores" (Sabino, 1980:151)

Estas fuentes secundarias fueron: folletos, revistas, artículos de prensa, tesis previas y páginas Web relacionadas con el objeto de estudio.

6.6 Sistema de Variables

Tamayo y Tamayo definen las variables como "un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores ya sea cuantitativa o cualitativamente." (1993:84)

En la presente investigación en la que se tiene como objetivo crear un modelo para planificar Responsabilidad Social, se tomaron en cuenta dos variables cualitativas ya que se refieren a características que no se asocian a números. Manual del Tesista de la Universidad Católica Andrés Bello (2004).

La primera variable que se tomó en cuenta es la Responsabilidad Social Empresarial como tal. Andrés Mata Osorio (2002:14) señala que el World Business Council for Sustainable Development define la Responsabilidad Social Empresarial como “el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.”

La segunda variable que se tomó en cuenta para este estudio es el conjunto de características que definen a la cultura organizacional. Se describe como aquella que contempla la filosofía de gestión (valores, misión, visión, cultura, identidad e imagen).

La escogencia de las dos variables se determinó mediante una investigación previa planteada en el marco teórico. A partir de los conceptos estudiados se estableció la importancia de cómo se puede llevar a cabo un programa de Responsabilidad Social dentro de una organización. Por esta razón se consideró que a través del estudio de estas variables se pueden alcanzar los objetivos planteados para esta investigación.

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Responsabilidad Social Empresarial	Responsabilidad Social	Concepto	Pregunta No. 1 de Gerentes, académicos y ONGs.	Entrevistas a Profundidad Semi - Estructurada	Académicos/ Empresarios/ ONG
		Ética	Pregunta No. 8 de Gerentes, académicos y ONGs		
		Proyectos	Pregunta No 3 Gerentes, académicos y ONGs		
		Capital Social	Preguntas No. 11 y 14 de Académicos		
	Planificación Estratégica de Proyectos de RSE	Filosofía de Gestión del proyecto (V,M,V)	Pregunta No 2 Gerentes, académicos y ONGs	Entrevista Profundidad Semi – Estructurada	Académicos/ Empresarios/ ONG
		Comité Multidisciplinario	Pregunta No 9 Gerentes, académicos y ONGs Pregunta No. 13 y 15 de académicos		
		Ámbitos de la RSE (Interno y Externo)	Pregunta No 5 Gerentes, académicos y ONGs		

		Etapas del proyecto (Antes, durante y después)	Pregunta No 4 Gerentes, académicos y ONGs		
	Entorno	Nichos de inversión	Pregunta No 7 Gerentes, académicos y ONGs	Entrevista Profundidad Semi – Estructurada	Académicos/ Empresarios/ ONG
		Ganancias	Pregunta No 10 Gerentes, académicos y ONGs		
		Indicadores de Entorno	Pregunta No 12 académicos		
Cultura Organizacional	Filosofía de Gestión de la organización	Visión Misión Valores	Pregunta No 2 Gerentes, académicos y ONGs	Entrevista Profundidad Semi – Estructurada	Académicos/ Empresarios/ ONG

Tabla 4 Operacionalización de Variables

6.7 Población

Para ella presente investigación, se toma a la población como aquella que "está referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación". Balestrini (1998: 122)

Según Tamayo y Tamayo (1993:92), "población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación".

Tomando en cuenta que el objetivo general de la investigación es crear un modelo para planificar Responsabilidad Social, se ha determinado que existen tres unidades de análisis que ayudarán a la consecución y desarrollo de la investigación.

U.A 1: Expertos/ académicos

Son aquellos individuos especializados en Responsabilidad Social Empresarial y temas asociados. Estas personas son expertos, académicos, conocedores y capaces de proveer una opinión justificada y válida sobre el tema de estudio. Dentro de esta unidad existen expertos en temas de comunicación, sociología, economía y planificación estratégica.

El aporte de estos individuos será de gran valor e interés ya que su especialización y amplios conocimientos sobre temas relacionados a la

Responsabilidad Social Empresarial proporcionarán la información necesaria para la ejecución y realización de los objetivos planteados.

Se entrevistaron a estos individuos con el fin de conocer a profundidad elementos propios de sus áreas de conocimiento y que le dan valor a esta investigación.

U.A 2: ONG´s- Fundaciones

Esta muestra está comprendida por aquellos individuos que tienen una amplia participación y experiencia en el área de fundaciones y organizaciones no gubernamentales. Son capaces de emitir opiniones sobre planes, proyectos y planificación de Responsabilidad Social, ya que su trabajo está íntimamente ligado a este tema.

U.A 3: Gerentes de Empresas

Esta unidad se refiere a aquellos individuos que se encuentran trabajando en alguna empresa que tenga dentro de su filosofía de gestión el tema de la Responsabilidad Social. Estos individuos poseen cargos dentro de la organización en departamentos tales como relaciones institucionales, comunicaciones, planificación y asuntos corporativos.

Sus opiniones son de gran importancia ya que ellos llevan a cabo el trabajo día a día y saben con exactitud cómo funciona su departamento y cómo se hace la planificación de los proyectos de Responsabilidad Social dentro de la empresa.

6.8 Muestreo

Después de haber planteado el problema a investigar, determinado las variables, dimensiones e indicadores, es necesario realizar la escogencia y selección de la muestra.

Según Sierra Bravo (1998), una muestra es una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características se deben reproducir en pequeño lo más exactamente posible.

Por su parte, Tamayo y Tamayo (1993) definen a la muestra como la selección de algunos elementos con el fin de saber algo sobre la población estudiada.

Para la presente investigación, la muestra está compuesta por 11 personas distribuidas entre Expertos, representantes de ONGs y Gerentes de Empresas.

Área	No de Expertos
Expertos/ Académicos	4
ONG´s / Fundaciones	3
Gerentes de Empresas	4
Total	11

Tabla 5 Distribución Muestral

Área	Experto	Organización	Cargo
Expertos/Académicos	Juan Carlos Roldán	PIZZOLANTE Comunicación Estratégica	Vicepresidente- Socio
	Víctor Guédez	CERSE	Presidente-Fundador
	José Toro Hardy	PDVSA	Ex Director Pdvsa / Analista Económico
	Luis Pedro España	UCAB	Director Postgrado Sociología

Tabla 6 Expertos/ Académicos

La muestra del área Académicos fue seleccionada en la búsqueda de profesionales de la Comunicación Social, Sociología y Economía, con amplia experiencia en sus áreas de conocimiento, que pudiesen aportar desde distintas ópticas sus opiniones sobre el tema de la Responsabilidad Social y los elementos que deben contener este tipo de proyectos.

Juan Carlos Roldán: Ingeniero Civil de la Universidad Metropolitana, Vice-Presidente y Socio de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica. Miembro de Venezuela 2020. Miembro de Ciudadanía Activa. Director de la Asociación Venezolana de Ejecutivos. Director del Consejo Directivo del Instituto Venezolano de Ejecutivos de Finanzas. Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Civil Preactiva orientada a desarrollar programas y proyectos de Responsabilidad Social.

Víctor Guédez: Presidente de CERSE, grupo consultor en ética y Responsabilidad Social Empresarial, Profesor de la Universidad de Barcelona en la maestría de RSE, coordinador de programa de estudios sobre la Responsabilidad Social Empresarial en la Universidad Metropolitana y Profesor de Gerencia Estratégica en la misma casa de estudios. Autor de libros sobre ética gerencial.

Jose Toro Hardy: Economista (UCAB). Miembro Principal del Directorio de PDVSA (1996-1999). Director de la Corporación Venezolana de Fomento (1969-1973). Director de la Central Hipotecaria(1969-1973). Director de diversas instituciones financieras y de seguro. Director del Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (CEDICE). Director del IESA Foundation, de la Fundación Pensamiento y Acción y de la Asociación Venezolana de Trasplantes. Conductor del programa "Análisis con José Toro Hardy" transmitido a través de Globovisión. Autor de diferentes libros sobre la política petrolera venezolana.

Luis Pedro España: Sociólogo de la UCAB. Maestría en Ciencias Políticas y director del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UCAB. Profesor en diversas cátedras de Pre grado y Post Grado de la UCAB. Autor de diferentes libros en el área social.

Área	Experto	Organización	Cargo
ONG´s	Clemy Machado	UCAB	Directora Postgrado de Gerencia de Programas Sociales/ Fundadora Fundación Escuela de Gerencia Social
	Mireya Vargas	Socsal	Fundadora Socsal
	Imelda Cisneros	Venamcham	Presidenta VenAmCham / Presidenta Arthur D. Little

Tabla 7 ONG´s

La muestra del área de ONGs fue seleccionada en búsqueda de profesionales que representaran distintas Organizaciones No Gubernamentales venezolanas y que pudiesen aportar una visión enfocada más hacia lo social con políticas y puntos de vista distintos a los de la empresa privada.

Clemy Machado: Sociólogo de la UCAB, maestría y doctorado en Ciencias Políticas. Coordinador de la Escuela Social de la UCAB y Jefe del Departamento de Investigaciones Sociales del MSAS, Presidente y fundador de la Escuela de Gerencia Social. Fundadora y Directora del Post Grado de Gerencia Social de la UCAB.

Mireya Vargas: Sociólogo de UCAB y profesora de esa misma Escuela y de la Escuela de Comunicación Social, Maestría en Economía Empresarial, Fundadora del departamento de investigaciones socioeconómicas del Instituto de Investigación Social, Fundadora de Soxhal.

Imelda Cisneros: Internacionalista de la UCV, Representante de Venezuela en la Comisión de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. Directora General de Asuntos Económicos Internacionales del Ministerio de Estado para Asuntos Económicos Internacionales. Vice-Ministro y Ministro de Coordinación del Sistema Económico Latinoamericano. Profesora de la Universidad de Harvard, Fundadora de Conapri, de Venezuela Competitiva. Presidenta de Arthur D Little, actual Presidenta de Venamcham.

Área	Experto	Organización	Cargo
Gerentes de Empresas	Erika Schmid	CANTV	Coordinadora Gerencia Corporativa de Relaciones Institucionales
	Diana Medina	Odebrecht	Gerente de Relaciones Institucionales
	Luisa Dorrio	Bigott	Gerente de Asuntos Corporativos
	Alicia Pimentel	Fundación Polar	Coordinadora de Relaciones Institucionales

Tabla 8 Gerentes de Empresas

La muestra del área de Gerentes de Empresas fue seleccionada en la búsqueda de profesionales que ejercieran cargos gerenciales en empresas que tuvieran programas de Responsabilidad Social con el fin de conocer qué elementos componen cada uno de estos proyectos.

Erika Schmid: Comunicadora Social de la UCAB. Vinculada con organizaciones comunitarias y de acción social. Miembro fundador de la Escuela de Vecinos de Venezuela. Maestría en Responsabilidad Social Corporativa y Auditoria Social en la Universidad de Barcelona (España). Actualmente Coordinadora Gerencia Corporativa de Relaciones Institucionales de CANTV.

Diana Medina: Comunicadora Social de la UCV. Productora del programa Buenas Noticias que se transmitía en VTV. Dpto. de Relaciones Institucionales de FIPAN. Gerente de Cuentas de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica. Consultor en el área de Comunicaciones en el Banco Mundial. Consultora en la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE)

Profesora en la Escuela de Comunicación Social UCAB y Gerente de Relaciones Institucionales de Oderbrech.

Luisa Dorrio: Abogado de la UCV. Ejecutivo de Crédito en la banca. Area Legal de Bigott, actual Gerente de Asuntos Corporativos de Bigott.

Alicia Pimentel: Psicólogo UCAB. 15 años en el área de Recursos Humanos, Gerente de Asociación de Damas Salecianas. Coordinadora Institucional de Fundación Polar.

6.9 Selección de la muestra

Una muestra debe ser representativa si va a ser usada para estimar las características de la población. Los métodos para seleccionar una muestra representativa son numerosos dependiendo del tiempo, el dinero y habilidad disponibles para tomar la misma, así como la naturaleza de los elementos individuales de una población.

Agrega Shao (1975) que una muestra de juicio es llamada muestra no probabilística, puesto que este método está basado en los puntos de vista subjetivos de una persona y la teoría de la probabilidad no puede ser empleada para medir el error de muestreo.

Hernández, Fernández y Baptista (1998:207) agregan que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o de quien hace la muestra”

Según las formas de selección de la muestra, el presente trabajo de investigación está sustentado en un muestreo no probabilístico basado en juicio.

"Una muestra es llamada de juicio cuando sus elementos son seleccionados mediante juicio personal. La persona que selecciona la muestra, usualmente es un experto en la materia dada". (Shao, 1975: 325)

En este caso, la muestra de estudio es producto de la discusión, colaboración y desarrollo de Italo Pizzolante, Socio Fundador de Pizzolante Comunicación Estratégica, Max Römer, Director de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, Tiziana Polesel, Vicepresidente de Cedice y profesora de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB y Tulia Monsalve, Directora de Manrique y Monsalve Comunicaciones, tutora del trabajo de investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (1998: 207) agregan que "la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o de quien hace la muestra"

6.10 Instrumento de Medición

Con el fin de poder procesar la información obtenida de las fuentes vivas se procedió a utilizar el método de la entrevista como instrumento de medición ya que este método permite recopilar mucha información contenida en un reducido número de personas expertas en la materia.

Para Hernández, Fernández y Baptista (198:234) "un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan

verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente."

"La entrevista es un mecanismo cuya finalidad es reunir datos requeridos para la verificación de hipótesis en la investigación social" (Festinger y Katz 1992:311)

Las preguntas de las entrevistas se crearon a partir de la operacionalización del cuadro de variables, con el fin de que cada ítem o pregunta responda a los objetivos planteados, relacionados con los temas de Responsabilidad Social Empresarial y Organizaciones.

Ya que en la presente investigación se busca conocer actitudes y percepciones de individuos sobre el tema de la Responsabilidad Social, el enfoque más directo y acertado es preguntar a los mismos.

A través de la entrevista a profundidad, se realizan preguntas para poder escuchar y registrar las respuestas de individuos. Además se pueden realizar otras preguntas que aclaren un tema en particular.

Los entrevistados dan a conocer sus percepciones a través de las cuales se tratará de comprender la opinión, juicios o ideas sobre el tema en cuestión, en este caso, la Responsabilidad Social.

Las entrevistas a profundidad se dividen en tres enfoques básicos que se diferencian por el tipo de preguntas que se realizan. En primer lugar está la entrevista conversacional informal, la entrevista semi estructurada y la entrevista de desarrollo estandarizada.

Para la presente investigación, se utilizó como método de recolección de datos la entrevista semi estructurada, para todas las unidades de análisis. Según el World Bank[3] "la entrevista semi estructurada involucra la preparación de una guía para la entrevista que enumere un conjunto predeterminado de preguntas o temas que se van a tratar."

Se tomó la decisión de escoger este método ya que se asegura que se obtenga la misma información a partir de varias personas y además el entrevistador tiene la libertad de dar más profundidad a ciertas preguntas dependiendo de la unidad de análisis, en este caso, expertos, ONG´s y Gerentes de Empresas.

Se realizaron tres guías de entrevistas compuestas por preguntas abiertas, dirigida a cada uno de los expertos de las áreas estudiadas. Todas ellas buscaron conocer el concepto que manejaba cada uno de los entrevistados sobre la Responsabilidad Social, su relación con la ética y cómo es la planificación estratégica de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.

Es importante destacar que en cada unidad de análisis se realizaron preguntas distintas dependiendo de la especialidad del entrevistado, ya que cada uno aporta visiones distintas que son de importancia para el trabajo de investigación pues permiten conocer puntos de vista diferentes del mismo tema.

[3]World Bank Homepage. Consultado el día 2 de marzo de 2004 de la World Wide Web http://www.worldbank.org/poverty/spanish/impact/methods/indepth.htm

Entrevistas a Profundidad, Semi-estructuradas

U.A.1= Gerentes de empresas

1. ¿Cómo defines usted la RSE?
2. ¿En la empresa, está contemplada la RSE dentro de su filosofía de gestión?
3. ¿Cómo son las estrategias de planificación de los proyectos de RSE?
4. Cómo es el antes, durante y después de sus proyectos de RSE?
5. ¿El programa de RSE es interno o externo?
6. Importancia de la relación entre la empresa y su entorno
7. ¿Cuáles son los nichos de inversión de la RSE y cómo los definen (cómo definen sus mapas de públicos)?
8. ¿Cómo relacionas la RSE con las éticas en la empresa?
9. ¿Existen la empresa un comité multidisciplinario encargado de la RSE? ¿Por quién está conformado? ¿Quiénes se encargan de estos proyectos?
10. ¿Se revierte la RSE en ganancias para la empresa?
11. Ejemplos de casos de éxito, Indicadores de éxito
12. Resumen curricular

Entrevista Académicos

1. ¿Cómo defines usted la RSE?
2. ¿Considera que en una empresa, debería estar contemplada la RSE dentro de su filosofía de gestión?
3. ¿Cómo deberían ser las estrategias de planificación de los proyectos de RSE?
4. ¿Cómo debería ser el antes, durante y después de un proyecto de RSE?
5. ¿La RSE debe enfocarse a lo interno, externo o ambos?
6. ¿Cuál es la Importancia de la relación entre la empresa y su entorno?
7. ¿Cuáles deberían ser los nichos de inversión de la RSE y cómo se definen (cómo definen los mapas de públicos)?
8. ¿Cómo se relaciona la RSE con la ética de una empresa?
9. ¿Debería existir un comité multidisciplinario encargado de la RSE? ¿Por quién debería estar conformado?
10. ¿Se revierte la RSE en ganancias para la empresa?

11. Cómo ves la visión clásica de la función de las empresas en la sociedad vs. el capital social (Milton Friedman, Capital social)? (Pregunta a Economista)
12. ¿Cuáles son los indicadores de entorno que una empresa debe conocer y tomar en cuenta para invertir en la RSE? (Pregunta a Economista y Sociólogo)
13. ¿Considera que un economista debería jugar un papel dentro del comité de decisión de una empresa? (Pregunta a Economista)
14. ¿Cree que las empresas deben enfocarse a únicamente generar riquezas o deben preocuparse además por ser responsables socialmente? Importancia de la empresa y su relación con la sociedad (Pregunta a Economista)
15. ¿Consideras que un sociólogo debería jugar un papel dentro del comité de decisión de una empresa? (pregunta a sociólogo)
16. Ejemplos de casos de éxito, Indicadores de éxito
17. Resumen curricular

U.A.3= ONG´s

1. ¿Cómo define usted la RSE?
2. ¿Considera que en una empresa, debería estar contemplada la RSE dentro de su filosofía de gestión?
3. ¿Cómo deberían ser las estrategias de planificación de los proyectos de RSE?
4. ¿Cómo debería ser el antes, durante y después de un proyecto de RSE?
5. ¿La RSE debe enfocarse a lo interno, externo o ambos?
6. ¿Cuál es la Importancia de la relación entre la empresa y su entorno?
7. ¿Cuáles deberían ser los nichos de inversión de la RSE y cómo se definen (cómo definen los mapas de públicos)?
8. ¿Cómo se relaciona la RSE con la ética de una empresa?
9. ¿Debería existir un comité multidisciplinario encargado de la RSE? ¿Por quién debería estar conformado?
10. ¿Se revierte la RSE en ganancias para la empresa?
11. Ejemplos de casos de éxito, Indicadores de éxito
12. Resumen curricular

6.11 Tratamiento Cualitativo

A partir de los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas se procederá al vaciado textual de la información en una matriz de análisis, que contempla todo los items o preguntas, versus los once entrevistados. El análisis de los datos será de tipo cualitativo, y se utilizará como base para la creación del modelo para planificar la Responsabilidad Social Empresarial. (Ver Anexo 12- Matriz Comparativa)

CAPÍTULO VII
Análisis de Resultados

7.1 Análisis de la Matriz Comparativa

Para la elaboración del modelo para planificar Responsabilidad Social se analizó la matriz comparativa, resultado de las entrevistas a expertos, ONGs y Fundaciones y empresas. (Ver tablas). En esta parte de la investigación se tiene como finalidad contrastar las opiniones de los entrevistados con las teorías presentadas anteriormente.

7.1.1 Expertos

A partir de la matriz de análisis, la mayoría de los entrevistados afirman, relacionado con a la dimensión de Responsabilidad Social planteada en el marco metodológico, que el concepto de Responsabilidad Social tiene que ver con la manera en que las empresas contribuyen al bienestar de los públicos de interés de la empresa, es decir red de socios, competidores, comunidad, proveedores y grupos de interés. Agregan que la empresa debe contribuir con el mejoramiento de los aspectos sociales de las comunidades en las que estén insertas.

Esto va acorde con las afirmaciones de Isabel Vidal, quien señala que la Responsabilidad Social "es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores o multistakeholders: accionistas, proveedores, clientes, trabajadores,

administraciones y comunidades locales" citada en el capítulo de Responsabilidad Social." (Vidal, 2002:)

Asimismo, para los entrevistados es de suma importancia que la Responsabilidad Social esté contemplada dentro de la filosofía de gestión, es decir misión y visión, relacionado con dimensión de la variable planificación estratégica pues esto garantiza que los proyectos sean sostenibles en el tiempo.

La Responsabilidad Social debe, entonces, estar alineada con los valores. Deninson (1991) señala en el capítulo de Planificación Estratégica, que una diferencia fundamental entre las empresas exitosas y no exitosas estriba en los principios y valores que tenga la organización interna de la empresa.

Afirmando lo anterior, Víctor Guédez, en su entrevista, señala que las empresas no son una unidad de negocios sino que también se basan en relaciones. Esas relaciones deben ser reflejadas en su filosofía de gestión lo cual puede llevar a una estrategia de Responsabilidad Social exitosa.

Por otra parte, dentro de la dimensión de planificación estratégica de la organización, Juan Carlos Roldán acota que el departamento que se debe encargar de llevar a cabo los proyectos de Responsabilidad Social debe tener unas metodologías de trabajo establecidas y tener definido cuál es el tipo de informe que se debe de entregar en un momento determinado.

Por otra parte, Roldán opina que las estrategias de planificación de un proyecto de Responsabilidad Social deben ser de largo plazo, debe existir una planificación de recursos y se debe evaluar el nicho de inversión en función de la actividad que la empresa desarrolle.

Relacionado con este aspecto, en el capítulo de Planificación Estratégica se señala que la empresa debe conocer bien sus públicos, definir sus mapas, para conocer a profundidad su entorno de manera que pueda evaluar en qué nicho invertir.

Otro aspecto al que se le dio especial importancia es al hecho de que la Responsabilidad Social debe estar enfocada tanto hacia dentro de la empresa (remuneración de empleados, beneficios, programas de voluntariado) como hacia la comunidad en la que ella está inserta; contemplado en la investigación dentro de la dimensión de planificación estratégica de proyectos de Responsabilidad Social. Es por ello que es muy importante que además la empresa tenga una excelente relación con la comunidad ya que en ella se desenvuelven y son de origen social.

A este punto, Víctor Guédez agrega que la Responsabilidad Social no tiene que ser más interna que externa, sino que tiene que haber una simetría que responda en ambos sentidos, a lo que Juan Carlos Roldan afirma que debe ser a ambos públicos ya que si no, no se genera un compromiso y no hay coherencia en la estrategia de Responsabilidad Social.

Tal como lo señala Mikel de Viana en el capítulo de Responsabilidad Social, la Responsabilidad Social debe comenzar internamente en la empresa, es decir, que los empleados, clientes, proveedores y accionistas deben sentirse satisfechos e identificados con la empresa en la que trabajan.

La relación entre la empresa y el entorno es fundamental para el desarrollo exitoso de proyectos de Responsabilidad Social. El conocimiento de la naturaleza de la empresa y de tanto sus necesidades como las de la

sociedad puede traer como consecuencia un desenvolvimiento adecuado de los proyectos.

“La relación entre la empresa y el entorno es fundamentalmente de armonía porque las empresas no solamente existen para generar empleo, riquezas o para responder a los compromisos de carácter impositivo, sino que son de origen, naturaleza y finalidad social.” Víctor Guédez.

En función de la dimensión de públicos, en la variable de Planificación Estratégica los entrevistados recomiendan que para llevar a acabo los proyectos de Responsabilidad Social se estudien, en función de las capacidades de la empresa, las necesidades de los públicos con los que están relacionados, de manera de apoyar en la solución de los problemas a tratar.

José Toro Hardy comenta que las empresas deben identificar cuáles son las necesidades primordiales de la sociedad y de su entorno inmediato, tratando de hacer el mayor esfuerzo por solucionar problemas existentes dentro de ese entorno.

Es significativa la relación que debe existir entre la dimensión Responsabilidad Social y su indicador, ética. La Responsabilidad Social es vista como una forma de actuar éticamente, ya que su fin único no es el generar ganancias, como afirma Juan Carlos Roldán al señalar que “la Responsabilidad Social debe ser vista como uno de los reflejos de un comportamiento ético de una organización o de una empresa, en el entendido de que una empresa no está creada solamente para generarle ganancias a sus accionistas.”

Dentro de la entrevista a Víctor Guédez resalta la relación entre la Responsabilidad Social, la ética y el capital social (descrito en el capítulo de Responsabilidad Social). Para él, la Responsabilidad Social tiene un origen y un propósito: ética y capital social respectivamente.

Margarita Méndez de Montero, directora de Alianza Social de VenAmCham precisa que los conceptos de ética, Responsabilidad Social y convivencia se desenvuelven, de manera indisoluble, alrededor de un mismo eje y expone las razones que soportan este evento. "La ética es el origen y la convivencia, es la naturaleza de la Responsabilidad Social. Un programa de Responsabilidad Social sin el apoyo de la ética se convierte en una simple fachada que esconde insensatez y oportunismo.

Cabe destacar que los beneficios que obtiene la sociedad a través del capital social se dan a partir de un conjunto de normas de confianza, valores, actitudes y redes entre personas e instituciones que buscan facilitar acciones colectivas y de cooperación, actuando de manera ética, la cual debe implementarse en toda empresa.

Los entrevistados opinan que en las empresas deben contar con un comité multidisciplinario que se encargue de llevar a cabo los proyectos de Responsabilidad Social. De esta manera se asegura que a través de la visión de distintas personas se encuentren y conozcan enfoques variados del mismo tema.

En este sentido, Juan Carlos Roldán acota que “en el mundo gerencial, actividades que tengan impacto en distintos públicos, debieran tener un enfoque multidisciplinario, que es lo que permite que distintas personas vena distintas aristas del mismo tema”.

Se observa también que la Responsabilidad Social empresarial genera beneficios para la empresa, no en términos de ganancias financieras, sino en cuanto a la imagen y bienestar de la empresa. Los proyectos de Responsabilidad Social adoptados por las empresas pueden traer cambios en la relación entre el empresario y la comunidad pues se ha pasado de una filantropía tradicional a una relación en la cual las empresas empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar más valor para cada lado y cómo producir mayor valor social para el país o la comunidad.

7.1.2 ONG's

Los entrevistados asocian el concepto de Responsabilidad Social (indicador de la variable Responsabilidad Social) con la ética empresarial y cómo la empresa debe actuar hacia el entorno y hacia su parte interna. Lo ven como una forma de actuar como tal, una forma de hacer el negocio que requiere ciertos valores mínimos.

Para que los proyectos de Responsabilidad Social sean exitosos, deben tener cabida en la misión, visión y valores de la empresa. La empresa que contempla la Responsabilidad Social dentro de la filosofía de gestión (indicador de la dimensión cultura organizacional), tendrá todos sus proyectos alineados con la visión de la empresa.

Mireya Vargas apoya este punto al decir que "el punto de partida es que la empresa tenga una visión de lo que quiera hacer y lograr con la inversión social, y una alineación con la visión del negocio".

Es también importante que exista alguien que se encargue de llevar a cabo los proyectos de Responsabilidad Social y no considerarla como algo secundario en la empresa. De esta manera, la Responsabilidad Social formará parte de toda la organización y no de un solo departamento. Los entrevistados opinan que es necesario que exista una participación global.

Para Imelda Cisneros es importante que exista un equipo especialmente dedicado a la Responsabilidad Social corporativa. Debe haber una gerencia, una instancia o comité adecuado que se ocupe del tema y que no lo tome como una cosa secundaria.

En cuanto a la planificación estratégica de los proyectos de Responsabilidad Social (dimensión contemplada dentro de la variable Responsabilidad Social), los entrevistados observaron que en primer lugar se debe definir cuál es el entorno de la empresa, cuáles son sus necesidades, características y cómo se puede llegar a esos resultados esperados a través de la implantación de estos proyectos.

Para la planificación de los proyectos Imelda Cisneros considera que es importante “querer alcanzar algo con tu proyecto de Responsabilidad Social y analizar cuál es la brecha que hay entre lo que tienes actualmente y lo que quieres lograr”.

Según los entrevistados, es importante también que se tome en cuenta que para que una empresa sea socialmente responsable, no sólo se debe beneficiar a las comunidades, proveedores y clientes que rodean a la empresa sino que, además, es necesario contemplar a los empleados, garantizándoles buenas condiciones de trabajo y creando así lealtad hacia la empresa.

En el capítulo de Responsabilidad Social, Audra Jones (2002) señala sobre este tema, que se ha dado una evolución en dos perspectivas: la primera se relaciona con todo el comportamiento interno corporativo de la empresa y la segunda con el comportamiento externo corporativo.

En cuanto a la relación de la empresa con su entorno, se observa que se debe tomar en cuenta la realidad que rodea a la empresa. Esto implica entender que ella no está aislada, ya que hay múltiples audiencias que tienen algún interés sobre ella. El conocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno implica un mayor éxito para las empresas y sus proyectos. Esto se puede lograr aplicando a los proyectos la matriz DOFA, citada en el capítulo de planificación estratégica

Al momento de decidir cuáles serán los nichos de inversión, es necesario estar claros de la naturaleza de la empresa y de las necesidades del entorno. Hay que determinar qué resultados se quieren tener hacia fuera y hacia dentro debido a la gran segmentación de públicos. Los entrevistados hacen una relación directa entre el entorno que rodea la empresa y los nichos donde se quiere invertir.

La Responsabilidad Social está altamente relacionada con la ética, tema contemplado como indicador de la Responsabilidad Social en el cuadro de operacionalización de variables. Para los entrevistados, la Responsabilidad Social es una nueva ética empresarial que tiene que ver con los límites del ejercicio que lleve a cabo la empresa, de manera que pueda hacer el mejor trabajo posible.

Un comité multidisciplinario debe formar parte de los proyectos de Responsabilidad Social de la empresa, dándole importancia a esas acciones

y no forma parte de un solo departamento. La participación de áreas de finanzas, operaciones, asuntos públicos y gerencia de la empresa es de suma importancia.

Clemy Machado opina que sí debe existir un comité multidisciplinario para tratar los proyectos de Responsabilidad Social ya que da lugar a que sea más extendido el proyecto en la empresa, y no un problema de un solo departamento. En ese sentido, la planificación estratégica de una empresa es fundamental para escoger las personas que conformen ese comité.

La Responsabilidad Social, según los entrevistados, definitivamente se traduce en ganancias para la empresa. Es vista como una filosofía ganar-ganar ya que afecta positivamente tanto a la empresa y a los empleados como a la comunidad con la que se relaciona. Es una inversión que se revierte en ganancias para el negocio.

En este sentido, Mireya Vargas concluye: “Hay que garantizar que el proyecto de inversión social produzca tanto retornos como resultados en la población y en la empresa.”

7.1.3 Gerentes de empresas

Los entrevistados coinciden en que el concepto de Responsabilidad Social tiene que ver con qué puede hacer cada empresa por la sociedad en la que está inserta y cómo satisfacer sus necesidades. Es una forma de hacer el negocio, incorporando las preocupaciones medio ambientales, sociales, entre otras, en la filosofía de gestión.

Diana Medina plantea una relación entre el concepto de Responsabilidad Social y el entorno de la empresa. “La Responsabilidad Social es un principio, un darse cuenta, desde el punto de vista de la empresa, de que no puede aislarse del entorno por razones económicas, humanas y de supervivencia.”

Afirman además que en sus empresas, la Responsabilidad Social está contemplada en su filosofía de gestión. Esto se ve reflejado en la misión y visión de cada una de ellas en las que contemplan el bienestar colectivo.

Asociado con el indicador de filosofía de gestión (misión, visión, valores) Erika Schmid destaca que la empresa debe tener la visión o la orientación filosófica de contribuir con el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Resalta la importancia de que la misión se alcanza con una ruta: los valores corporativos.

En cada una de las empresas para las que trabajan las personas entrevistadas, los proyectos de Responsabilidad Social se llevan a cabo en su mayoría en los departamentos que se encargan de las relaciones corporativas e institucionales.

En cuanto a la planificación estratégica que realizan las empresas, se observa que esto depende del proyecto que se esté llevando a cabo. Sin embargo afirman que se tienen directrices establecidas para seguir a lo largo de la implantación de los proyectos. Se basan primordialmente en cómo satisfacer las necesidades de las comunidades en las que opera.

“Lo que ha sido el desarrollo del negocio, nos dio la pauta para lo que ha sido el desarrollo de nuestros programas. Una vez que se desarrolla el mismo, tenemos la pauta para saber en qué podemos invertir.” Luisa Dorrio

A su vez, Erika Schmid afirma que cada una de sus estrategias en CANTV tienen unos criterios y tienen una visión que debe agregar valor a los proveedores, clientes y sociedad.

Se le da gran importancia a que la Responsabilidad Social debe dirigirse no sólo hacia la comunidad que rodea la empresa, sino también hacia os públicos internos, es decir empleados, proveedores, entre otros. Incluir dentro de las actividades diarias de la empresa, programas de voluntariado, aportar beneficios a los empleados y asegurarse que tengan buenas condiciones de trabajo, son elementos que contemplan estas empresas.

La relación entre las empresas y su entorno es fundamental para que estas sean exitosas. Las empresas están conscientes de que son un miembro más de la comunidad y por lo tanto deben tomar en cuenta cuál es la realidad de ese entorno.

Sobre este tema, Erika Schmid opina que la empresa debe sentirse como un ciudadano común, miembro de una sociedad que no sólo paga sus impuestos sino que da aportes de desarrollo y bienestar.

Haciendo referencia a lo explicado anteriormente por Schmid, en el capítulo de Responsabilidad Social, Pizzolante (2001) apunta que las empresas se convierten en ciudadanos corporativos cuando, van más allá de su misión comercial, toman en cuanta y llevan a cabo las mismas obligaciones y

derechos de ciudadanos, y profundizan en la misión social de la organización.

Las empresas consultadas toman en cuenta, a la hora de elegir sus nichos de inversión, las inquietudes que se susciten sobre problemas que se den en las comunidades. Estudian las necesidades que hay en la sociedad y a partir de esto deciden en dónde y cómo invertir esos proyectos de Responsabilidad Social.

En su mayoría, las empresas estudiadas presentan un código de ética que relacionan con la actuación de Responsabilidad Social. Este código implica realizar lo mejor posible sus labores diarias, tener buenas prácticas financieras y operacionales, en consecuencia, ser transparentes.

Los entrevistados afirman que es relevante tener un comité multidisciplinario, con distintas visiones sobre las formas de llevar a cabo los proyectos de Responsabilidad Social, de manera que no sea sólo una persona la que haga este trabajo.

Por último, los proyectos de Responsabilidad Social, definitivamente se revierten en ganancias de imagen y buena reputación para estas empresas, aunque más allá de esto, su fin verdadero es poder atender las necesidades y contribuir a resolver los problemas de la sociedad, que estén a su alcance.

7.2 Análisis Triangular de la Matríz Comparativa

Para la elaboración del modelo para planificar Responsabilidad Social también se realizó un análisis de la matriz comparativa pero esta vez contrastando las respuestas de cada unidad de análisis.

En las tres unidades de análisis estudiadas, se refleja una clara alineación en cuanto al concepto de Responsabilidad Social y todos los temas asociados a ella. Sin embargo existen algunos resultados contrastantes y diferenciadores que agregan valor a la presente investigación.

En primer lugar, cabe desatacar que en cuanto al concepto de Responsabilidad Social, los entrevistados mencionaron aquellos aspectos que no entran dentro del concepto estudiado. Imelda Cisneros afirma que la Responsabilidad Social no es una donación, no es una fundación y no es un uso esporádico con el entorno de una organización.

Juan Carlos Roldán agrega a esto que la Responsabilidad Social no es una moda, no es una estrategia de comunicación y además no se utiliza para mejorar la imagen de la organización.

Llama a la atención el hecho de que tanto expertos como representantes de ONGs, al responder cuál es su concepto sobre la Responsabilidad Social, destacan los términos que tienden a ser confundidos con el tema estudiado: donaciones, fundaciones, imagen o estrategia de comunicación, temas tratados a lo largo del marco teórico de la investigación.

Por otra parte, Alicia Pimentel, gerente de Fundación Polar, entiende la Responsabilidad Social como una forma de participación social y como un

compromiso social. Para ella este último es “un valor que te lleva a implementar acciones innovadoras y creativas, que te permitan ofrecer una respuesta adecuada al mejoramiento de la calidad de vida del venezolano”.

A diferencia de todos los gerentes de empresas, expertos y representantes de ONGs, Alicia Pimentel opina que más que Responsabilidad Social se debe hablar de todo aquello que una empresa debe hacer tanto por sus empleados como por la comunidad. Es una visión enfocada a lo que toda empresa debe responder más allá de un proyecto social planificado.

Por último, en cuanto al concepto de Responsabilidad Social, Mireya Vargas (2004), representante de ONG, define la Responsabilidad Social como inversión social.

> *Dos conceptos totalmente distintos, un tema es la responsabilidad Social, que en mi caso tiene que ver con una visión del ejercicio ético de la empresa y en un entorno muy complejo que requiere de alguna manera de ciertos valores mínimos en su actuación, versus el concepto de inversión social que está referida a los retornos y resultados de la acción social de la empresa.*

Otro punto importante a mencionar es que todas las personas en cada unidad de análisis, coincidieron en que es necesario que la Responsabilidad Social esté contemplada en la filosofía de gestión de cualquier empresa.

Las ONGs y los gerentes de empresas concuerdan en que debe existir un departamento que se encargue de los proyectos de Responsabilidad Social, sin embargo algunas empresas que tiene estos departamentos (CANTV) se apoyan de las ONGs para llevar a cabo ciertos proyectos de Responsabilidad Social.

En cuanto a las estrategias de planificación de los proyectos de Responsabilidad Social, los gerentes de empresas y académicos coinciden en que debe haber una relación entre el nicho de inversión y la actividad comercial, de manera de asegurarse que el proyecto sea sostenible en el tiempo. Las ONGs por su parte, afirman que es necesario evaluar los recursos con los que cuenta la empresa y el entorno que la rodea, con el fin de trazarse una estrategia que se ajuste a las necesidades de las comunidades, tomando en cuenta la situación de la empresa.

Es de gran importancia destacar que además de las opiniones que todos los entrevistados tuvieron sobre la relación entre la empresa y el entorno, José Toro Hardy, analista económico, habla sobre indicadores que presenta el entorno y que no se deben pasar por alto. La inflación, la rentabilidad de la empresa y en nivel de desempleo actual son indicadores de gran importancia para la planificación de un proyecto de Responsabilidad Social ya que se analiza el entorno económico a cabalidad y se pueden obtener conclusiones relevantes.

Otro de los ítems analizados fue la relación entre la ética y la Responsabilidad Social. A esto, Imelda Cisneros, destaca el caso de las tabacaleras y licoreras ya que se encuentran permanentemente “en el filo de la navaja” ya que se origina un dilema ético en cuanto a la planificación de proyectos sociales.

Ejemplo de este caso es Cigarrera Bigott. Luisa Dorrio a la misma pregunta responde que la ética en la empresa está orientada hacia el mercadeo, por lo cual tienen un código de ética y de autorregulación de la publicidad. Se evidencia que en este caso, una empresa tabacalera no asocia la ética

directamente con el proyecto social y su forma de llevarlo a cabo, sino más bien, está orientado a que ellos están cumpliendo con los requisitos establecidos por el estado en cuanto a publicidad de tabaco.

Todos los gerentes de empresas resaltan que el comité multidisciplinario, además de que debe depender dimensión de la empresa, debe tomar en cuenta que la Responsabilidad Social esté contemplada en la alta gerencia de manera de garantizar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

En términos de si la Responsabilidad Social se revierte en ganancias para la empresa, es necesario destacar que tanto expertos como gerentes de empresa coinciden en que estos proyectos no traen ganancias financieras pues no existe una transacción comercial, pero si se revierte en ganancias de buena reputación para la empresa.

Por último, para todos los entrevistados los casos de Responsabilidad Social exitosos se mencionaron CANTV, Polar, Banesco, PDVSA, Kraft y Mercedes Benz Brasil, siendo CANTV el que más fue mencionado. Llama a la atención que CANTV no es una empresa que dedica un gran porcentaje a dar a conocer lo que están haciendo en Responsabilidad Social e igualmente son muy conocidos. Caso contrario es el caso de Banesco, que sólo fue mencionado por uno de los entrevistados y son los que más publicidad hacen de sus programas de Responsabilidad Social.

Algunos de los entrevistados hicieron énfasis en que no existen casos de Responsabilidad Social exitosos en Venezuela. Ellos opinan que no son lo suficientemente significativos como para llamarlos proyectos de Responsabilidad Social.

CAPÍTULO 8

Modelo para planificar Responsabilidad Social Empresarial

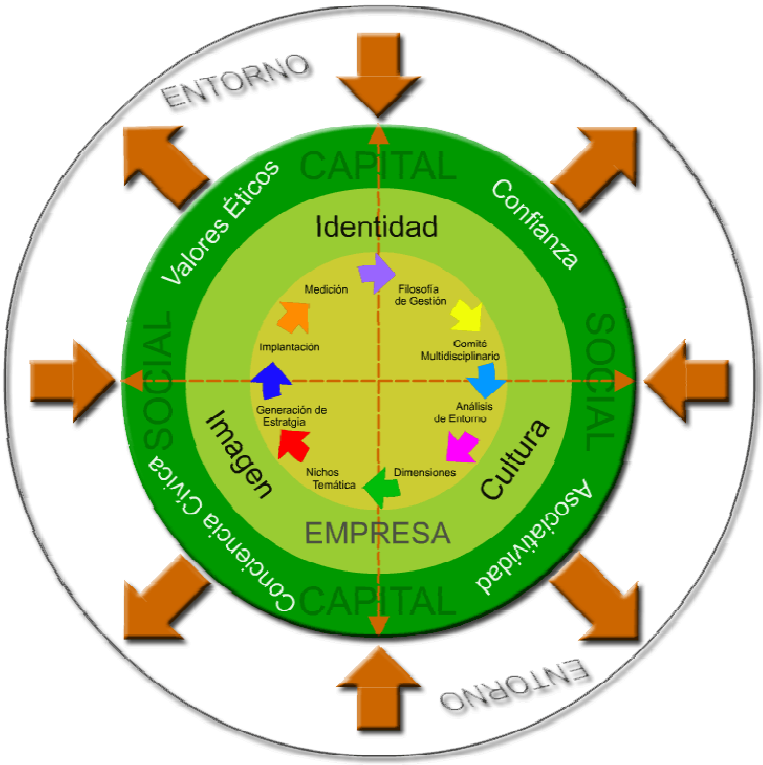

Fig.9 Modelo para planificar Responsabilidad Social

Fuente: Elaboración Propia

Actualmente ha surgido un mayor interés por parte de las empresas de ser socialmente responsables. Ellas no sólo cumplen la función de generar riquezas, productos y servicios tanto para ellas mismas como para la sociedad, sino que además deben entender el rol social y la responsabilidad que tiene para con su medio, comunidad y empleados que la conforman.

Se percibe en general que las empresas creen que la Responsabilidad Social está exclusivamente dirigida a realizar donaciones aisladas, sin saber que

realmente existen diversas formas de llevar a cabo este tipo de proyectos. De esta manera se evidencia la necesidad de crear lineamientos que guíen a la empresa en la consecución de proyectos de Responsabilidad Social exitosos.

El presente Modelo para Planificar Responsabilidad Social Empresarial pretende presentar estos lineamientos de una manera clara y global, basada en los planteamientos teóricos y prácticos de la planificación estratégica, organizaciones y Responsabilidad Social así como de las opiniones proporcionadas por los entrevistados.

Según los tipos de modelos planteados por Martín Serrano y presentados por Alsina, M (1989) se puede afirmar que para la presente investigación, el modelo creado se asemeja al modelo conceptual analógico, pues cada una de las variables independientes entre ellas no se parecen al objeto de estudio, pero sí se puede establecer una clara relación entre todas ellas juntas.

A partir de la comparación de estos elementos se crea un modelo que sienta las bases para cualquier empresa que quiera desarrollar proyectos de Responsabilidad Social.

El modelo desarrollado está presentado en forma cíclica, es decir, cada uno de los elementos da paso al siguiente formando así un círculo. Esto es así porque los proyectos de Responsabilidad Social están en constante planificación, inclusive después de que se realiza un control de gestión o seguimiento del proyecto.

8.1 Entorno Macro del Modelo

El presente modelo plantea que toda organización o empresa no se encuentra aislada, ya que existe una sociedad que la rodea y afecta de distintas maneras. Como se mencionó en el marco teórico, una organización es un sistema abierto que recibe insumos que luego transformará en productos.

Este elemento debe ser tomado en cuenta a la hora de planificar proyectos de Responsabilidad Social. Dentro de este entorno macro se puede encontrar un elemento clave que es de gran importancia para cualquier empresa que quiera trabajar con proyectos de Responsabilidad Social: Capital Social, como un resultado de la Responsabilidad Social.

Para llevar a cabo un proyecto de Responsabilidad Social se debe comprender y analizar lo que es el Capital Social, de manera que los objetivos de esos proyectos tengan como meta alcanzar un mayor nivel del mismo.

Las organizaciones orientadas hacia el bien social incrementan la sustentabilidad de los proyectos sociales, incrementan la capacidad de la comunidad para atraer recursos, genera fortalecimiento de la vida social, aumenta la cohesión grupal, trayendo en consecuencia un desarrollo económico y una mejor calidad de los vínculos sociales.

Los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial deben buscar impactar de forma positiva las variables que conforman al capital social. Estas son: asociatividad, confianza, conciencia cívica y valores éticos. Al esto ocurrir las

empresas podrán aportar no sólo beneficios sociales sino también desarrollo económico.

En un primer lugar se encuentra la asociatividad, entendida como la capacidad de generar formas de cooperación de una sociedad y de producir sinergias constantes. De esta manera las empresas deberían propiciar la asociatividad entre la sociedad con el fin de que los proyectos de Responsabilidad Social tengan sustentabilidad en el tiempo.

Una segunda variable se refiere a la confianza que exista entre la sociedad y las empresas que la conformen, trayendo así la facilitación del desarrollo e implantación de proyectos de Responsabilidad Social.

La conciencia cívica es la tercera variable y se describe como los comportamientos que tienen los individuos sobre lo colectivo, creando un interés por lo público y por problemas sociales, económicos, entre otros. Esta conciencia genera un clima favorable para que las empresas puedan realizar acciones de Responsabilidad Social.

Por último, el capital social tiene como variable los valores éticos. La sociedad tiene ciertos valores que la componen y hacen de ella lo que es. Si estos valores chocan con aquellos que tenga una empresa, entonces los proyectos de Responsabilidad Social chocarán con la misma. De ahí la importancia que los valores éticos tienen para el desarrollo del capital social.

Una vez analizado y comprendido la importancia e influencia que puede tener el Capital Social de la sociedad y cómo éste puede ser un producto de la Responsabilidad se podrá adentrar en lo que son los elementos básicos del modelo para planificar Responsabilidad Social.

8.2 Planificación Estratégica de la Organización

Para poder desarrollar cualquier tipo de estrategia o proyecto, toda empresa debe tener claro cuáles son aquellas acciones que la guiarán durante el proceso. El modelo para planificar Responsabilidad Social Empresarial que propone la presente investigación se basa en la planificación estratégica. Ella servirá de lineamiento para la consecución exitosa de los objetivos del proyecto.

El modelo para planificar Responsabilidad Social Empresarial describe detalladamente cada uno de los pasos que las empresas deben seguir al momento de ejecutar estos proyectos.

8.2.1 Filosofía de Gestión de la organización

En primer lugar es importante que la empresa comprenda la importancia de contemplar la Responsabilidad Social dentro de su filosofía de gestión. Esto servirá de pilar para toda organización que desee llevar a cabo proyectos de Responsabilidad Social sostenibles en el tiempo. Es indispensable que toda la organización esté alineada con el tema, desde el presidente de la empresa hasta todos los empleados.

La filosofía de gestión contempla la misión, la visión y los valores. Estos son elementos fundamentales que toda empresa debe establecer a fin de crear una cultura y una identidad sólida y que logren que la empresa sea identificada como exitosa y a la vez responsable tanto por sus públicos internos como por los externos. Esto basado en el Modelo de Integración Sistema Estratégico de Comunicación de Manrique y Monsalve (2003) explicado en el marco teórico.

- **Misión**: Al servir de guía interna para las personas que laboran en la empresa, esta debe contemplar la importancia que tiene la Responsabilidad Social para las empresas. Asimismo, la misión es un espejo de la empresa hacia sus públicos, por lo cual debe reflejar el sentido de ética y responsabilidad que tiene.

- **Visión**: Siendo la visión el futuro que se plantea la empresa para sí misma, esta debe estar alineada con el concepto de Responsabilidad Social de manera que proyecte ser una empresa comprometida a largo plazo con la sociedad y comunidad en la que esta inserta, es decir, que sea una empresa socialmente responsable.

- **Valores:** Toda empresa ética debe tener presente, en su día a día, valores que demuestren sus creencias y filosofías. Las empresas deben tener valores como la honestidad, integridad, transparencia, motivación al logro entre otros. Es de suma importancia que dentro de estos valores, además esté incluida la Responsabilidad Social.

- **Identidad:** El desarrollo de la misión, la visión y los valores traerá como resultado inmediato una identidad corporativa claramente enfocada a la Responsabilidad Social y que demuestra preocupación por la sociedad y por la responsabilidad que tiene hacia ella y sus empleados.

- **Cultura**: A medida que los empleados se sientan identificados con la misión, la visión y los valores de la empresa, ellos internalizarán la importancia de ser una empresa socialmente responsable.

8.3 Desarrollo del Proyecto de Responsabilidad Social

8.3.1 Filosofía de Gestión del Proyecto

El proyecto de Responsabilidad Social debe contar con su propia filosofía de gestión separada de la de la empresa a fin de que éste tenga su propia identidad. Para esto se deben desarrollar dos elementos básicos: la misión y la visión del proyecto.

- **Misión**: Es el fin último del proyecto. Debe comunicar claramente a clientes, proveedores, comunidad financiera y accionistas el camino que el proyecto desea seguir. Asimismo debe poder dar respuesta a las diez preguntas presentadas por David (2002):

    1. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
    2. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?
    3. ¿Compite la firma geográficamente?
    4. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
    5. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a las metas económicas?
    6. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
    7. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
    8. ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la firma?
    9. ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la firma?

10. ¿Motiva y estimula a la acción de la lectura de la misión?

- **Visión**: Se debe definir con el verbo "Ser". Es el "Yo ideal" del proyecto y cómo es visto a largo plazo.

8.3.2 Comité Multidisciplinario

Una vez que la empresa haya desarrollado su filosofía de gestión enfocada hacia la Responsabilidad Social, se deberá conformar un equipo de profesionales con distintas especialidades que se encarguen de llevar a cabo los proyectos de Responsabilidad Social que se plantee la empresa.

Aquellos profesionales que conformen el comité deberían ser Sociólogos, por sus conocimientos amplios sobre cómo la empresa debe relacionarse con la comunidad y cómo debe tratar a los integrantes de la misma; un economista que presente una visión global sobre la situación actual económica de la empresa y su entorno, en términos de indicadores de inflación, desempleo y tasa de cambio.

También será necesario contar con un comunicador social que tenga amplios conocimientos sobre la Responsabilidad Social y sobre las herramientas de la comunicación; un consultor especializado, que asesore en cuanto al área de planificación estratégica; una persona encargada de los recursos humanos, que se encargue de planificar y delegar las funciones de cada integrante del equipo; y por último es de suma importancia contar con el líder de la organización (Presidente, Vicepresidente y gerente) de manera que

supervise que las acciones que se den estén alineadas con la filosofía de la organización.
El comité de Responsabilidad Social es de gran importancia para la empresa ya que presentará distintas visiones sobre el tema de la Responsabilidad Social, permitiendo que los proyectos sena sostenibles y exitoso en el tiempo. Además.

Además, el comité debería conformar un departamento de Responsabilidad Social, que se encargue de centrar y dirigir todos los esfuerzos hacia los proyectos de Responsabilidad Social, sin dejarlos en el vació.

La conformación de este comité y del departamento dependerá en cierta manera, del tamaño y condiciones de la empresa, ya que si la empresa es muy pequeña y no tiene los recursos necesarios, se puede plantear definir un cargo específico para esta tarea.

8.3.3 Análisis del entorno

En una tercera etapa, el modelo de Responsabilidad Social Empresarial plantea, como parte de la planificación, realizar un estudio y análisis del entorno en el cual se encuentra la empresa.

Dentro de este análisis se deberá trazar una matriz DOFA, que identifique las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, con el fin de conocer cómo se desenvuelve la empresa y su alrededor. Con este estudio la empresa podrá definir cuáles planes y objetivos deberá planteare en cuanto a sus proyectos de Responsabilidad Social, sabiendo dónde se encuentran sus mejores oportunidades.

Además de la matriz DOFA, se deberá realizar un estudio que enmarque las situación económica, política y social del momento, a fin de tener un panorama que ayude a la empresa a identificar necesidades, demandas, o problemas que tenga tanto la sociedad y la comunidad inmediata.

Adicionalmente, es importante realizar estudios económicos y sociales que reflejen el nivel de inflación, tasa de desempleo, tasa de cambio, pobreza, alfabetización, con el fin de obtener una visión específica sobre el estado actual del país, elementos que ayudará en la definición de los nichos de inversión.

A través de este análisis del entorno, la empresa podrá orientar con mayores argumentos los proyectos de Responsabilidad Social.

8.3.4 Dimensiones

El siguiente paso a desarrollar concierne al tipo de Responsabilidad Social que la empresa desea implementar. Definir estas dimensiones tendrá como resultado acciones concretas y definidas, sin que sean aisladas y desorientadas. Charo Méndez (2004) define tres dimensiones específicas, de manera que la empresa pueda decidir entre realizar proyectos de gestión compartida (alianzas temporales, asociaciones empresariales de membresía, convenios de cooperación), apoyo a terceros (donaciones, patrocinios, voluntariado corporativo) o de ejecución propia (proyectos y proyectos sociales, fundaciones).

El definir la dimensión en la cual la empresa quiera desarrollar sus proyectos de Responsabilidad Social, dependerá además del grado de compromiso que la misma quiera asumir.

8.3.5 Nichos (Temática)

Después de haber escogido la dimensión de Responsabilidad Social en la cual la empresa va a dirigir su proyecto, se deberá definir cuáles son los públicos internos, externos y temática a la cual se dirigirá el proyecto de Responsabilidad Social.

Se deben definir los públicos con el fin de conocer en cuáles hay mayores necesidades y posibilidades de inversión en cuanto al plan de Responsabilidad Social. Con esta definición la organización además tendrá una visión más clara de las acciones tomar.

La definición de los nichos de inversión, en gran medida debe orientarse y vincularse en primer lugar hacia la actividad productiva de la empresa, cercanía de las comunidades y necesidades primarias de los públicos.

Después de un estudio detallado de los diferentes nichos, la empresa deberá escoger dónde invertir, en cuanto a los públicos y también en cuanto al área o temática. La temática de la inversión también es importante que sea definida. Ella puede estar orientada hacia el área de la educación, salud, cultura y el ambiente.

Por otra parte además se deberá definir el tipo de Responsabilidad Social, según fue planteado en el marco teórico por Tom Cannon (1994), con el objetivo de definir cuál va a ser la dirección del proyecto de Responsabilidad Social.

Cabe destacar que independientemente del tipo de inversión que se quiera hacer, es importante que la Responsabilidad Social esté orientada tanto al público interno (empleados) como el externo, ya que si la empresa no se ocupa del bienestar de sus empleados, no podrá decir que es ciertamente una empresa socialmente responsable.

8.3.6 Generación de Estrategia

Una vez conformado el comité multidisciplinario, realizado el análisis del entorno a través de la matriz DOFA, de la que se generan las oportunidades y amenazas de la empresa, se han definid los nichos y dimensiones, se debe proceder a genera una estrategia para el proyecto de Responsabilidad Social. Con esta estrategia se definirán las actividades a seguir, los objetivos de cada una de ellas, el presupuesto del que se dispone, los responsables de cada actividad y el estatus de la misma.

Para ello se puede utilizar la siguiente tabla para mantener un seguimiento adecuado del proyecto.

Actividad	Objetivo	Presupuesto	Responsable	Status

Tabla 9 Segumiento de Proyectos Fuente: Elaboración propia

8.3.7 Implantación

Una vez que se han desarrollado todos los pasos y lineamientos anteriores del modelo, se podrá proseguir a implantar el proyecto de Responsabilidad Social Empresarial.

8.3.8 Medición

Con el fin de conocer los resultados y productos del desarrollo de los proyectos de Responsabilidad Social implantados, es necesario realizar una medición de los mismos. Esta medición dará a conocer a la empresa los resultados del ejercicio de la Responsabilidad Social. Con la realización de una medición de los proyectos, la empresa además podrá identificar cuáles fueron sus fortalezas y debilidades con el fin de mejorar y desarrollar proyectos sustentables en el tiempo.

Se recomienda como instrumento de medición de la Responsabilidad Social el empleo del Balance Social, el cual refleja el grado de Responsabilidad Social asumido por las empresas frente a la sociedad. Además, reporta las características del ejercicio de la Responsabilidad Social a lo interno de la empresa y hacia el entorno de la misma.

El Balance Social mide de forma cualitativa y cuantitativa la actuación de la misma, evalúa constantemente su acción, también permite identificar cuáles son los proyectos de mayor utilidad tanto para la comunidad como para la

sociedad que pueden favorecer el desarrollo de una acción social más efectiva, corregir su desempeño, planificar nuevas metas y mantener informadas a las distintas audiencias sobre el desempeño social de la empresa.

A continuación se muestra una guía detallada y sencilla que puede orientar claramente sobre todos los pasos descritos anteriormente, para pode planificar proyectos de Responsabilidad Social.

Guía para planificar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial	
Filosofía de Gestión	Definición de la Misión del proyecto: Fin del negocio. comunicado claro para clientes, proveedores, comunidad financiera y accionistas que explique el camino que el proyecto desea seguir. Definición de la Visión del proyecto: Definirla en el verbo "ser". Es el "Yo ideal" del proyecto. Cómo es visto el proyecto a largo plazo
Comité Multidisciplinario	Escoger a los integrantes Definir los roles y responsabilidades de cada uno
Análisis del Entorno	Elaboración de una matriz DOFA Estudio de los indicadores sociales y económicos.
Nichos de inversión/temática	Definir mapa de públicos Definir con cuáles públicos hay mayor relación. Escoger en cuál de los públicos se evidencia mayor necesidad. Definir tipo de Responsabilidad Social (Primaria, Secundaria, Terciaria- Ver Gráfico de Tom Cannon) Definir temática en función de las necesidades del público: (salud, educación, ambiente, vivienda entre otros.)
Dimensión	Definir la dimensión del proyecto: Apoyo a Terceros, Gestión Compartida, Ejecución propia.
Generación de la Estrategia	Análisis de los resultados obtenidos del estudio del entorno, nichos de inversión y dimensiones del proyecto de Responsabilidad Social. Desarrollo de tabla de actividades, objetivos, presupuesto, responsable y status
Implantación	Implantar el proyecto con base a los resultados obtenidos de los estudios previos
Medición	Presentar un Balance Social del proyecto.

Tabla 10 Guía para planificar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

A partir de esta investigación se llegó a varias conclusiones de gran importancia

En primer lugar es muy importante que los proyectos de Responsabilidad Social tengan una planificación estratégica previa, ya que sirve de guía para tomar decisiones y acciones acertadas. Un proyecto de Responsabilidad Social estratégicamente planificado tenderá a ser exitoso, pues tendrá un control constante por parte de las personas que lo llevan a cabo.

En segundo lugar, es imprescindible que toda empresa contemple, dentro de su filosofía de gestión, el tema de la Responsabilidad Social, de manera que quede sembrado desde sus raíces, es decir, en la misión, visión y valores de la empresa. De esta forma todos los empleados se sentirán identificados con el tema, comprendiendo a su vez la trascendencia de ser socialmente responsable con la sociedad.

A esto se le agrega el hecho de que la Responsabilidad Social pasa a formar parte de la cultura de la organización, ya que se crea dentro de la empresa un ambiente orientado a estos proyectos, involucrando a todos sus empleados.

Por otra parte, cabe destacar que la Responsabilidad Social debe enfocarse hacia la actividad productiva de la empresa a fin de garantizar la sostenibilidad en el tiempo del proyecto, y además, para que la empresa pueda dirigir sus acciones hacia aquellos públicos que presenten necesidades que tengan que ser cubiertas.

Para llevar a cabo un proyecto de Responsabilidad Social es necesario que se cree un comité multidisciplinario, que se encargue de presentar una visión global sobre cómo llevar a cabo los pasos y acciones de proyectos de Responsabilidad Social. La presencia de sociólogos, economistas, comunicadores y consultores significará conformar un equipo especializado, con el fin de mejorar la práctica de Responsabilidad Social.

Por otra parte, además el modelo plantea la importancia de estudiar tanto el entorno que rodea a la empresa, como a los públicos (internos y externos) de manera que exista un conocimiento profundo y específico sobre cómo y hacia dónde dirigir los proyectos de Responsabilidad Social.

El modelo de Planificación de Responsabilidad Social diseñado en la presente investigación se convierte en una herramienta que podrá ayudar a la empresa a tener de forma organizada todos futuros pasos a seguir para que su proyecto de Responsabilidad Social se pueda desarrollar con mayor eficacia.

Asimismo, el modelo le agrega importancia al tema de la Responsabilidad Social, ya que engloba de forma teórica las variables que conforman al tema. Específicamente, las empresas que se guíen por este modelo le otorgarán un mayor peso al tema y comprenderán que debe ser inherente a la organización.

Una empresa no es socialmente responsable cuando se preocupa únicamente por las comunidades y la sociedad en la que está inserta. Una empresa es socialmente responsable en el momento que se preocupa por el bienestar de sus empleados al mismo tiempo que se preocupa por la sociedad.

El modelo también sirve para que las empresas entiendan que no sólo se deben llevar a cabo acciones aisladas como Responsabilidad Social sino que deben formar parte de una estrategia, que tenga metas trazadas y que tenga cabida dentro de un departamento o comité encargado de la realización de los objetivos.

En este sentido cabe destacar que entre los elementos básicos mencionados anteriormente como la identidad, imagen, filosofía de gestión, debe existir una comunicación permanente que mantenga el flujo de información y la interacción constante, manteniendo a todos informados sobre lo que está sucediendo

Cabe destacar que dentro del tema de la Responsabilidad Social se le debe dar gran importancia a la ética, ya que ésta juega un papel decisivo en cómo se lleven a cabo no sólo este tipo de proyectos, sino todas las actividades de la empresa, en términos de valores de transparencia, honestidad y responsabilidad.

En cuanto a este punto se debe agregar que la Responsabilidad Social no debe tener como objetivo mejorar la imagen de la empresa, ya que este presenta una disyuntiva ética. Esto no quiere decir que el hecho de hacer proyectos de Responsabilidad Social mejore la imagen, pero no debe ser el fin primordial.

Finalmente, se concluye con la idea de que la sociedad venezolana debe elevar su capital social, con el fin de que valore las actividades de Responsabilidad Social que cualquier empresa pueda llevar a cabo. Éste va de la mano de dos elementos claves, que hacen de ella un tema tan importante: la ética y el capital social. La ética va con la actividad de ser

responsable, mientras que el capital social es el resultado y fin que busca crear la Responsabilidad Social.

De esta manera, las empresas a través de proyectos de Responsabilidad Social no sólo harán aportes sociales sino que darán paso a desarrollos económicos. Para que una empresa pueda realizar acciones de Responsabilidad Social exitosas, debe ir desarrollándose una sociedad exitosa. Es un trabajo que va de la mano entre la empresa y la sociedad.

Recomendaciones

Luego de realizada la investigación se recomiendan los siguientes elementos para futuros estudios.

- Profundizar en el tema de control de gestión y seguimiento de los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial

- Estudiar la efectividad del Balanced Scorecard como una herramienta a utilizar en el control de gestión de los proyectos de Responsabilidad Social.

- Incorporar investigaciones sobre el tema de la responsabilidad social empresarial interna en las empresas venezolanas

- Estudiar cómo puede incentivar el Estado a las empresas privadas a que lleven a cabo proyectos de Responsabilidad Social del Empresario

- Hacer un estudio sobre la relación entre la Responsabilidad Social, la imagen y la reputación de la empresa.

- Tomando en cuenta la importancia que juega la ética y la responsabilidad en la publicidad, y la capacidad que tienen los publicistas de convencer a públicos a través de piezas específicas, se recomienda estudiar importancia de la Responsabilidad Social en la publicidad.

Bibliografía

- Alianza Social de Venamcham (2002). Responsabilidad Social en las Américas. Caracas: Ediciones Alianza Social de Venamcham.

- Alianza Social de Venamcham (2003) Directorio. Tercera Edición. Caracas: Ediciones Alianza Social de Venamcham.

- Alsina, M. (1989) Los Modelos de la Comunicación. Madrid: Editorial Tecno.

- Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización. Editorial Piados Comunicaciones: España

- Balestrini, M. (1998). Cómo se elabora un proyecto de investigación. BL Servicio Editorial. Caracas

- Casares, D. Gonzáles, J. y Siliceo, D. (1999) Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva .España. Editorial Tecno.

- David, F. (1992) La Gerencia Estratégica. Colombia: Legis Editores.

- Dávila, C. (1985). Teorías organizacionales y Administración. Colombia: Mc Graw Hill,

- Dale, E. (1968). Organización. México: Editorial Técnica.

- Deninson, D. (1991) Cultura Corporativa y la producción organizacional. Bogotá: Fondo Editorial Legis.

- Dolan, S y García S (1997). La dirección por valores. Madrid: Mac Graw Hill/ Interamericana de España.

- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Buenos Aires: Editorial Sudamérica.

- Escobar, G. (1992) Ética. México: Editorial Mac Graw Hill..

- Etzioni, A. (1965). Organizaciones Modernas. México: Editorial Hispano Americana.

- Festinger y Katz (1992). Los métodos de investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires: Editorial Paidos.

- Francés, A. (1999) Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas: Ediciones IESA

- Fundación Escuela de Gerencia Social (2002) Modelo de Balance Social para la empresa venezolana. Caracas

- Garmendia, J. (1990). Desarrollo de la organización y Cultura de la Empresa. España: Esic Editorial.

- Garrido, F. (2001) Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI .Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.com.

- Giral, J. (1993). Cultura de Efectividad. México: Grupo Editorial Iberoamericana.

- Guédez, V. (2001). La ética en las empresas. México: Editorial Nova

- Guédez, V. (2001). La ética gerencial: Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas. Colombia: Planeta

- Guédez, V. (2001) La ética: fundamento de la responsabilidad social de las empresas. en. *Responsabilidad Social en las Américas.* (Pág. 181) Venezuela, FONCIED

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998) Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw Hill.

- Homes, R., Watts, P; (2000). Corporate Social Responsabilty: making good business sense Suiza: World Business Council for Sustainable Development

- Hutchinson, J. G. (1970). Organizaciones. Teoría y conceptos clásicos. México: Compañía editorial Continental.

- Jones, A. (2002). Hacia una mejor comprensión de la Responsabilidad Social Corporativa. en. Responsabilidad Social Empresarial en las

Américas. (Pág. 103). Venezuela, Ediciones Alianza Social de Venamcham.

- Kliksberg, B. (2001) Capital Social y cultura: Claves olvidadas del desarrollo. Inversión y capital social. en. *Responsabilidad Social en las Américas.* (Pág. 21) Venezuela, FONCIED.

- Kliksberg, B. (2002). ¿Qué es el Capital Social?.en. Responsabilidad Social Empresarial en las Américas. (Pág.19) Venezuela, Ediciones Alianza Social de Venamcham.

- Kerliger, F. (1988). Investigación del Comportamiento. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

- Kreps, G. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. USA: Addison Wesley Iberoamericana.

- Lameda, G. (2001) Responsabilidad social en PDVSA. Introducción. en. *Responsabilidad social en las américas.* (Pág. 13) Venezuela. FONCIED

- Machado, C; Berti, Z y Caraballo, L. (2002) Balance Social para la empresa venezolana.: Modelo de la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS). Caracas: Ediciones Alianza Social de VenAmCham.

- Marturet, G. (2001) El valor de la responsabilidad social empresarial y su práctica. Responsabilidad social como estrategia empresarial. en.

Responsabilidad Social en las Américas. (Pág. 115) Venezuela, FONCIED

- Marvin T. Brown (1992) La ética en la empresa. Buenos Aires: Ediciones Piados.

- Méndez, C. (2004) Responsabilidad Social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX. Caracas: Stratego Consultores.

- Mata Osorio, A (2002) La Responsabilidad Social Empresarial de Venamcham. en. *Responsabilidad Social Empresarial en las Américas.* (Pág. 14). Ediciones Alianza Social de Venamcham.

- Minztberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997) El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Latinoamericana

- Morrisey, L (1996) Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. México: Editorial

- Ogliastri, E (1997) Manual de planeación estratégica. Colombia: Ediciones Uniandes.

- Ollins, W. (1991) Identidad Corporativa: Proyección en el diseño de la estrategia comercial. Madrid: Celeste Ediciones.

- Pares, M. (1994): La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.

- Peppard, J y Rowland, P. (1995). La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio. México: Prentice Hall

- Peters, T y Waterman, R. (1990): En busca de la excelencia. Colombia: Editorial Norma.

- Pick, S. y López, A. (1990) Cómo investigar en ciencias sociales. México: Editorial Trillas.

- Pizzolante, I. (1993). Ingeniería de la imagen. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

- Pizzolante, I. (2001) Responsabilidad social, origen y destino de la reputación corporativa. Responsabilidad social como estrategia empresarial. en*. Responsabilidad Social en las Américas.* (Pág. 119) Venezuela, FONCIED

- Römer, M. (1994).Comunicación Global: El Reto Gerencial. Caracas: Colección AYAKUA No 7

- Roselli, E. (1991) Manual de Imagen Corporativa. Barcelona: Editorial Gustavo Gil.

- Sabino, C. (1980) El proceso de la investigación. Argentina: El Cid Editor.

- Shao, S. (1975). Estadística para economistas y administradores de empresas. México: Editorial Herrero Hnos S.A.

- Scheinsohn, D. (1993) Comunicación Estratégica. Management y Fundamentos de la imagen corporativa. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

- Sierra Bravo, R. (1998) Técnicas de Investigación Social. Editorial Paraninfo: Madrid.

- Stonich, P. (1983). Cómo implantar la estrategia. España: Editorial Instituto de Empresa.

- Tejada P. (1987) Gestión de la imagen corporativa: Creación y transmisión de la identidad de la empresa. Colombia: Editorial Norma.

- Vidal, I. (2002) Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social Corporativa y Balance Social. en. Responsabilidad Social Empresarial en las Américas (Pág. 67). Venezuela, Ediciones Alianza Social de Venamcham.

- Vidal, I. (2002) Inversión Social: la dimensión externa de la responsabilidad social corporativa. en. Responsabilidad Social Empresarial en las Américas (Pág. 179). Venezuela, Ediciones Alianza Social de Venamcham.

- Villafañe, Justo. (1998) Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Editorial Pirámide.

- Washington, D. (1995) Cómo planear las relaciones públicas. Buenos Aires: Ediciones. Macchi.

Tesis de Grado

- Garmendia, P (2003). Sistema de apoyo para planificación estratégica y control de gestión. Trabajo de grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad Metropolitana: Venezuela.

- Manrique, G. y Monsalve, T. (1995) La imagen de la contingencia o la contingencia de la imagen. Aproximación a un modelo comunicacional para las contingencias de la organización. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello: Venezuela.

Revistas

- Manrique, G. Monsalve T. (2003). La comunicación como herramienta integradora. Planner: Temas Estratégicos de Comunicación, 1,1.

- Maldonado, V. (Febrero, 2004). La mera ética del éxito no paga. Dinero, 82, 43.

- S/A. (Enero, 2004). Dientes y Sonrisas sanas. Dinero, 181, 24

- Rioseco, J y Abarca, Felipe. (Diciembre, 2003) “Más allá de la RSE”. América Economía, 269, 53,

Fuentes Electrónicas

- Banesco. Consultado el día 15 de Marzo de 2004 de la World Wide Web.www.banesco.com

- Chang, L. (2003). Capital Social y Empresa. en. Capital Social: Clave para una agenda integral de desarrollo. [Libro en línea]. Consultado el día 8 de mayo de 2004 de la World Wide Web: http://www.caf.com/view/index.asp?ms=11&pageMs=13687

- Dividendo Voluntario para la Comunidad. Consultado el día 15 de abril de 2004 de la World Wide Web. http://www.dividendo.org

- World Bank. Consultado el día 2 de marzo de 2004 de la World Wide Web: http://www.worldbank.org/poverty/spanish/impact/methods/indepth.htm

Fuentes Hemerográficas

- Chevron Texaco apoya microempresas del área metropolitana de Caracas. (2003, Septiembre 27). El Nacional. C8

- ConocoPhillips opera con licencia social. (2003, Septiembre 27). El Nacional. C4

- La Responsabilidad Social del Mercantil. (2003, Septiembre 27). El Nacional. C6

- Morales, M. (2004, Abril 22). Polar fortalece actividades productivas de pequeños sectores. El Nacional. A 14

- Una responsabilidad social con tradición. (2003, Septiembre 27). El Nacional. C4

DOCUMENTO

- Manrique, G. y Monsalve, T. (2004, Junio). La Organización. Documento presentado en el II Seminario de Comunicación Estratégica, Quito, Ecuador.

Anexo 11
Alicia Pimentel
Coordinación Relaciones Institucionales
Fundación Polar

Empresas Polar tiene actualmente más de 8000 trabajadores. Nació en 1963. Y Fundación Polar por otra parte nace ya mucho después, tenemos ya 27 años y nace incluso a raíz de que en muchas oportunidades se hacían en las empresas algunos encuentros con sus distribuidoras y los propios empleados le presentaron a la junta directiva de la empresa la posibilidad de que se fueran institucionalizando todas esas acciones que ellos veían que se estaban llevando a cabo de manera social y es por ello que la junta directiva de Empresas me institucionalizar y profesionalizar esas acciones y entonces es cuando crea Fundación Polar. Qué es lo que pasa, porque su tema es de Responsabilidad Social y pareciese como si ahora hubiese un boom de la RSE y como si esa es la moda y mañana se va a vender un producto que diga esta empresa es socialmente responsable como en una oportunidad fue el sello verde de ambiente etc etc. Estamos para nosotros en un momento muy delicado, por que, porque las empresas que tiene hasta ahora 27 años no solamente siendo responsables como empresarios sino que son, tienen un compromiso social hacia Venezuela que lo han institucionalizado a través de FP quieren seguir manteniendo esa línea divisora entre lo que es Responsabilidad Social y lo que es su compromiso social hacia Venezuela. Diera la impresión de que algunas personas consideran que la Responsabilidad Social solamente abarca que el empresario cumpla solamente con los reglamentos que la ley le impone. Eso es ser simplemente un empresario responsable pero eso no es tener un compromiso hacia la sociedad entonces partiendo de ese principio la empresas continúan por supuesto siendo empresas socialmente responsables parten incluso mejorando la calidad de vida de sus propios trabajadores y llegan incluso a programas sociales y a comunidades aledañas a sus plantas. Pero eso lo separan totalmente de lo que estamos haciendo nosotros en Fundación Polar. FP tiene su junta directiva, es una institución totalmente autónoma de las empresas sigue sus propias directrices, las acciones que realiza en le campo social no tiene nada que ver con el negocio, no bien algunas empresas que hoy en día e y efectivamente no es criticable y es una manera de hacer las cosas pero no es la forma como nosotros lo hacemos, que uno inicia labor social directamente al negocio y pasan cosas como compañías que ejecutan acciones con la bandera de que están haciendo algo social y lo que están haciendo verdaderamente es haciendo abriendo puntos de venta que permiten mejorar e los productos y la introducción de esos productos en el mercado y pues, la gente sabes, la gente siente cuando realmente una empresa lo está haciendo por imagen y cuando lo está haciendo por valor. O sea como ustedes han visto y si conocen algo por eso quería comentarles algo o que ustedes me dieran su feedback sobre lo que tienen de que nosotros nunca hemos publicidad de lo que hacemos. jamás. Nosotros promocionamos y difundimos lo que hacemos porque partimos del principio de que todo lo que nosotros hacemos puede ser reclutado por cualquier otra organización que lo quiera hacer y por eso si tenemos cosas exitosas las difundimos y promocionamos pero no las publicitamos jamás verás en un periódico en una página pagada lo que hemos dado ni que lo que hemos hecho o sea quizá lo puedas ver porque algún periodista se interese en saber lo que se está haciendo en Manuven o Betiver y nosotros pues efectivamente promocionamos y difundimos porque deseamos que otras instituciones de carácter social puedan replicar las experiencias que nosotros estamos teniendo y en cada una de las experiencias compartimos que es necesario sistematizar las metodologías poder ofrecerlas y que ellos puedan reclutarlas con éxito o incluso mejorar lo que ya nosotros hemos venido haciendo. Entonces son dos cosas que nos diferencian definitivamente este no cabemos en el pote ni que los estemos haciendo por imagen, somos parte de las Empresas Polar porque son nuestros únicos patrocinantes pero tenemos líneas muy claras de actuación somos totalmente autónomos no tenemos nada que ver en ese sentido con el negocio en las empresas, las empresa por su lado mantienen su carácter social y programas sociales en donde están sus plantas generalmente porque son las comunidades más cercas a ella y este evidentemente como empresarios responsables pues siguen cumpliendo con todo lo que la ley establece y como un valor para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Ahora cómo esta estructurado FP. FP tiene varias áreas de trabajo tiene agrícola, ambiente, ciencias, tiene economía agroalimentaria, educación y desarrollo comunitarios, salud, tiene cultura, historia de Venezuela, donaciones y

tienen un área de ediciones. Cada una de esas áreas hasta hace unos ocho años atrás actuaba muy dentro de su propia área osea agrícola buscaba desarrollar, investigar, ejecutar acciones que permitiesen de alguna manera mejorar algo dentro del área agrícola no. Hoy en día con las necesidades del país nos llevan a una actuación totalmente diferente este por no por imposición por imposición no funcionó sino por propia necesidades las coordinaciones se han visto en la necesidad de interrelacionarse entre ellas y casa uno de los proyectos ya está formulado y tiene intervención de más de un área entonces tu ves por ejemplo cosas en barlovento como lo de cacao que entra la parte de cultura, entra la parte de historia, y así van poco a poco formulándose programas en los que la visión ya es más integral que la inicial quizá la necesidad viene sida trasmitida por una cosa muy concreta muy puntual en un área determinada pero después la intervención hacia la comunidad y el acompañamiento hacia la comunidad se viene haciendo de una forma más integrada, Qué nos fortalece, esa visión del país, osea a veces nosotros nos reímos y entre bromas y risas decimos que esto es como un mini gabinete porque cuando se sienta la gerencia general o se sienta la presidencia hay un especialista en el área agrícola , en el área de ambiente, de ciencias que cuando se va a ver un problema se ve desde todos sus ángulos y cada quien aporta desde sus ángulos con sus ojos lo que pudiese mejorar o sugerir respecto a una acción determinada que vayamos a asumir nosotros. Qué otra cosa nos puede diferenciar de las otras fundaciones, que trabajamos para una población piramidal completa estamos trabajando desde la persona que tiene escasos recursos hasta la que tiene muchos recursos, o sea generalmente uno tiende a relacionar que la labor social viene solamente dada hacia las bases. Son los que más la requieren pero también estamos claros de que hay necesidades que hay que deben de cubrirse desde los niveles más altos de la sociedad hasta los más bajos. Y eso es otra de las cosas que pienso que es una competencia clave de la fundación que siendo una institución social logre entender de que su público es la sociedad venezolana y no solamente las personas de bajos recurso. Aunque la mayor parte de nuestros recursos efectivamente de nuestro presupuesto va dirigido a acciones que tienden a subsanar las necesidades de esa base con la idea de mejorar su calidad de vida pero también hacemos de este investigación, este trabajamos también con otro público que no es un público de base pero que también es un público que te permite desarrollar la sociedad como es por ejemplo toda la promoción a la producción científica del país en ese caso no estamos hablando de personas de bajos recurso sino de investigadores.

¿Y cómo ve usted entonces, cómo sería para usted lo que es ese concepto de responsabilidad social concretamente?

Lo que pasa es que estamos manejando dos conceptos nosotros aquí lo entendemos así. Nos olvidamos un poco de ese paraguas de Responsabilidad Social Empresarial y hablamos por un lado de participación empresarial, de participación social empresarial que hasta ahora es lo que están haciendo las empresas y por otro lado hablamos de compromiso social que es lo que estamos haciendo nosotros.

Y cómo define compromiso social?

Es un valor, es un valor que te lleva a implementar acciones innovadoras y creativas que te permitan ofrecer una respuesta adecuada al mejoramiento de la calidad de vida del venezolano. Este tenemos muy claro también que nuestras acciones complementan las del estado no las sustituye o sea FP es una institución minúscula dentro de la sociedad venezolana que no pretende solucionarle el problema a los venezolanos pero si permite de alguna manera este elaborar instrumentos que se pondrán incluso a la disposición del estado, y por eso hablamos mucho e insistimos mucho en la reputabilidad para que esto pueda ser traducido y en forma masiva si así lo requieren a las políticas públicas pero nos complementamos. Pero nos complementamos no nos sustituimos.

Lo que es la misión, visión, filosofía de gestión tanto de FP no se si son distintas están enfocadas hacia la Responsabilidad Social Empresarial?

Hacia la Responsabilidad Social Empresarialnetamente. O se te explico incluso que nuestros únicos patrocinantes son las empresas de Polar. De cada 3 Bs. que entran en la Fundación 2 vienen por la parte de ley de impuestos digamos así pero uno viene directamente de las ganancias de los accionistas. O sea cada uno de los accionistas de las Empresas Polar está haciendo un aporte patrocinando FP.

Cómo es la planificación de los proyectos (Barlovento, cacao, Historia de Venezuela), cómo escogen los nichos de inversión y cómo hacen la planificación de cada uno de ellos?

Ok. Justamente lo que te comentaba que constituye una fortaleza para nosotros, este es quizá fácil diagnosticar o quizá uno tiene una visión más amplia del país cuando tu diagnosticas de todas las áreas y comienzan a establecer prioridades sobre qué es más importante que otro porque no estás dedicado solamente a una cosa. Esa visión y esa panorámica para nosotros ha sido una fortaleza y por eso te digo que trabajamos con toda la pirámide poblacional de Venezuela. Cada una de las á reas de FP tiene un especialista en el área y generalmente este conoce muy bien porque también propiciamos mucho los espacios de encuentro y de reflexión. Eso facilita también de cierto modo conocer también dónde están las necesidades del país y sobre qué queremos actuar...un presupuesto y mira y de repente justamente parte también de lo que es parte de nuestra estructura, esa flexibilidad porque de repente comienzas con un proyecto y te propones algo y cuando comienzas a darte cuenta que se requiere de un tratamiento mucho más integral lo que nación de una manera termine siendo algo totalmente diferente cuando lo finalizas. Por ejemplo con el proyecto de chocolate que lo has mencionado eso nació simplemente porque sabíamos que las personas de Barlovento y sobre todo las mujeres producían una pelotitas de cacao que vendía a la orilla de la carretera al os turistas o las personas que iban hacia Higuerote y eso realmente no lograba entrar como un producto que se comercializaba porque no era bueno, ni ni atraía ala persona que quisiera adquirirlo, y dijimos buena está bien vamos a ayudarlas un poco a ellas a tratar de mejorar su producto de manera que sus ingresos mejoren y eso a su vez le ayuda a mejorar su calidad de vida. De eso que nació con la idea de que artesanalmente mejore, porque es una pelotita de cacao , hoy en día está sobre la posibilidad de construir una planta sobre la que estamos trabajando verdad y sobre la que de manera interdisciplinaria han entrado otras coordinaciones como por ejemplo desde el área de cultura porque ya está visto como que si esto va a ser una planta de cacao qué podemos hacer para que turísticamente sea interesante, entonces de repente entran acciones como que vamos a hacerla de esta manera, de tal manera que la estemos promocionamos y que la persona que venga no este sólo interesada en comprar un bombón de chocolate sino en conocer cómo es toda la producción , cómo vamos a utilizar productos autóctonos del empaque, por ejemplo, entonces utilizamos cestería, que es otro proyecto de FP, pero que es un producto de ese proyecto que se puede integrar en este, y hasta dónde vamos a llegar no se. Lo que si estamos es sistematizando eso para que mañana si eso es exitoso pueda ser replicado en cualquier parte, pero así somos. o sea algunas cosas tiene algo muy concreto como producto el de investigación de Venezuela donde sabíamos que algo así nos iba a conducir a una publicación sobre Historia de Venezuela ahí no había gran cambio, quizá el cambio sería en el formato.

Entones FP trabaja hacia afuera viendo estas necesidades de la pirámide que nos comenta, cómo involucran a los empleados de la Fundación, son parte de esos proyectos sociales, este son voluntarios?

No nosotros somos una organización este si le quieres poner el nombre de empresarial es empresarial, porque nos manejamos por metodologías, sistemas de gestión totalmente son validados, somos evaluados este somos desarrollados, este tenemos estructuras, tenemos un organigramas, tenemos líneas de reporte, este y somos empleados de la organización.

Pero mi pregunta va más hacia los proyectos sociales que van hacia el área externa pero también involucran al área interna? Es decir hay una nueva visión, no una nueva visión pero una visión que plantea que la RSE a parte de ser externa también debe ser interna en cuanto a de repente cómo funcionan los valores éticas con los empleados, la remuneración, también es parte en el sentido de que para que un empleado este bien tiene que estar bien remunerado , estar contento.....

Claro pero es parte de la diferencia eso es ser una empresa responsable osea partiendo de que por supuesto tu tienes que ser un empresa socialmente responsable y tienes que ser un empresario responsable de allí tu traspasas tus fronteras para llevar cosas a la comunidad pero evidentemente estamos clarísimos que los trabajadores de FP, es le primer objetivo de la institución, pero como empresario responsable. No sustituimos eso por decir que estamos haciendo compromisos sociales, ni por que estamos haciendo ni siquiera participación social empresarial sino porque sencillamente estamos en manos de empresarios responsables, con valores éticos, con valores claros de actuación donde saben perfectamente que esa debe nacer desde sus propias organizaciones para después pasar esas fronteras y pasar hacia lo externo.

Y háblanos un poquito hacia el área de la ética, cómo relacionas tu los proyectos sociales que hacen con la ética?

Lo primero que te puedo decir es que somos una organización totalmente transparente este y que justamente esa transparencia viene dada desde sus fundamentos y desde los mismo estatutos que la crearon. No tenemos nada que ver con los negocios de la empresa. Lo que quiere decir que nuestras actuaciones son totalmente independientes, eso es parte de una ética, no viene el ingeniero Mendoza a decirnos que quieren vender más cervezas y que cómo podemos hacer para ayudar a los bodegueros de Maracaibo de manera tal que se conviertan en microempresarios, indirectamente se venden más cervezas. En ese sentido nuestra transparencia viene desde nuestros orígenes de estatuto de cómo fueron concebidos y de que somos totalmente autónomos. Tenemos presupuesto, cumplimos por supuesto con todo lo que la ley nos exige, presentamos suna vez al año informes en notaria, visibles al público. Te repito somos responsable como empresario.

Y ustedes son los encargados directamente de lo que es el trabajo de Responsabilidad Social Empresarial o tienen un comité multidisciplinario como habíamos dicho nosotras...

A que te refieres tú con lo que son los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial?

Bueno lo que son los proyectos sociales como tal.

Los proyectos sociales son ejecutados por esta coordinación no por el área de comunicaciones. Para nada o sea cada especialista de cada área de su coordinación ejecutiva y supervisa sus proyectos.

Cuáles han sido los casos más exitosos en su opinión?
Para mi sin ánimos de vamos a ser humildes no pienso que el éxito es más la opinión que los demás tienen sobre los proyectos que nosotros hacemos. Por un lado cada una de las áreas es muy conocida dentro de su área por los proyectos que se hacen por ejemplo estoy casi segura que todos los científicos saben que existe un Premio FP para ciencia, pero quizá no toda la población lo sabe. Pero a lo mejor toda la población si sabe que existe un programa de donaciones que da aportes puntuales a personas, por las necesidades del país, la mayoría es para el área de salud a personas individuales, bueno por los costos de tratamientos, etc. El área de cultura sabe que tenemos pero quizá no sabe lo que tenemos en ciencias. Pareciera como que cada área dentro de su área es conocida pero a nivel general tu preguntas y te dicen qué es FP, e suna institución muy buena. Qué hace, bueno muchas cosas. Esa es la opinión general. Hacemos muchos cosas, trabajamos en muchos lados , trabajamos para la gente, este te repito que la mayor parte del presupuesto está dirigida al área de donaciones porque es lo que nos exige la situación, sin

embrago trabajamos paralelamente en desarrollar metodologías, sistematizando experiencia digamos como una especie de laboratorio, es muy importante y es nuestro aprendizaje de 27 años, trabajar sobre las causas y no las consecuencias. En este caso es atacar de manera puntual que es un donación porque así se requiere. Pero por otro lado estamos trabajando sobre su causa. Por ejemplo en el área de salud tenemos post grados de gerencia de salud este si hay una crisis con la gestión de hospitales, preparemos entonces buenos gerentes. Osea no los dotemos de cosas, sino preparemos buenos gerentes, ahora si es necesario porque así lo estamos viendo de que una aparato de un equipo de mamografía le soluciona el problema a un grupo de mujeres, daremos el equipo.

Otros casos exitosos?

Hay muchos, muchos y parte del éxito está en lo sostenible de esos proyectos. Lo importante es eso que tu cuando logres algo en una comunidad de la misma manera le des las herramientas para que se sostenga por si solo y eso también es un principio fundamental. Nosotros acompañamos y después nos desprendemos.

Resumen Curricular

Estudie en la UCAB de psicología, estuve 15 años trabajando en el área de recursos humanos, e de allí pase a trabajar en el área social y mi primera experiencia como tal fue con la Asociación de Damas Salesianas, con quien ejercí una gerencia durante dos años, la gerencia general y después posteriormente tengo 5 años en la FP, en el cargo de coordinación institucional, comencé una maestría en relaciones industriales.

Anexo 5
Clemy Machado
Directora Post Grado Gerencia de Programas Sociales
UCAB

Defina Ud. Responsabilidad Social Empresarial

Es una nueva ética empresarial y es importante que se considere como una ética que no es una manera de tener una buena imagen para fuera, sino una nueva ética empresarial que implica un sentido de valga la redundancia, de responsabilidad, no solo para con sus empleados parte interna de la empresa, sino también para el exterior, es decir para las comunidades que conforman el entorno social de la empresa, y que implica bueno tener en cuenta no solamente las condiciones laborales de su gente y las condiciones sociales que nos rodean, sino también el ambiente, el medio ambiente, y toda una serie de aspectos que cubre la responsabilidad civil. No es que sea nuevo en términos de que ahora la empresa va a ser cosas para sus empleados, para las comunidades que la rodean, no pero se hacían dentro de otro espíritu, dentro de un espíritu de caridad, un espíritu de caridad más que todo de filantropía y ahora es dentro de unos términos mucho mas profesionales, más pensados, más planificados y sobretodo más de deber, no es que son modelos y los haces, pero pudieras no hacerlos, no sino que es parte de su deber.

Cuál es la relación entre Responsabilidad Social y Capital Social? Es lo mismo?

Claro porque la responsabilidad social conduce a añadir al capital social o sea a formar el capital social a crear el capital social. Esa es la relación y no es que sea lo mismo, porque el capital social digamos es otro concepto, pero la responsabilidad social conduce a la creación del capital social.

Ud. Considera que las empresas deben contemplar la Responsabilidad Social dentro de su Filosofía de Gestión?

Para que la responsabilidad social realmente tenga cabida y ley y sea testigo., debe estar considerada dentro de lo que es la visión, unión, valores, porque no basta que haya un frente que es muy social y muy preocupado por un haz y que no hagas, sino que eso debe impregnar a la empresa desde la alta gerencia hasta abajo, sino no tiene sentido, no funciona. OK.

Considera que los proyectos se deben manejar en un comité multidisciplinario? En un Dpto de Comunicaciones?

Yo creo que ambas cosas. Yo creo que ese criterio pero también debe haber alguien que es responsable de eso, qué se yo, que coordine, convoque, pero sí debe haber un comité multidisciplinario porque eso daría lugar a que la cosa sea más extendida en la empresa y no en el problema de un departamento.

Cómo debería ser una estrategia de Planificación de Proyectos de Responsabilidad Social?

Eso esta muy nuevo, aunque te digo las empresas vienen haciéndolo desde hace mucho tiempo. En ese sentido no es nuevo, pero como responsabilidad social como tal es bastante obvio. Entonces me preguntabas si la parte de planificación? Yo creo que lo que suele ocurrir, es que alguien se preocupa por que las rr.pp. Se preocupa porque la empresa haga algo o sea de hecho no debería ser así, debería haber un digamos una intención de calificar acciones de responsabilidad social por parte de la alta gerencia de una empresa y entonces bueno sentarse a ver por ejemplo ¿que falta? Entonces conseguir eso, porque no tiene gracia que la responsabilidad social interna tenga que ver con cumplir las leyes laborales, sino mas allá de lo que la ley obliga. Entonces que puede hacer la empresa para que los empleados, a los familiares de los empleados, después tendría que ver ¿cual es el entorno de la empresa?, ¿cual es la característica de la empresa? Y que puede hacer para su entorno y para mejorar su entorno, entonces por allí planificar ¿que acciones puede hacer?, luego bueno nombrar un responsable de todas esas

gestiones. Que haya junta disciplinaria que agrupo gente diversa de la empresa y bueno este comenzar a ejecutar y luego... Que jamás lo hace.

Cree usted que las empresas miden esa responsabilidad social o no la están midiendo?

Algunos como Bigott se han molestado por lo menos pero más con idea publicitaria. De publicitar su balance. Entonces se han molestado en especificar en qué han invertido o estimado, pero de allí que eso sea realmente una medición, un balance de su responsabilidad social yo creo que no.

Lo que es el balance social, lo ve ud. Como un indicador de la responsabilidad social?

Claro, eso es la metodología para medir la responsabilidad social., que debería ser apreciada en una empresa para llevar las cifras. Tu tienes el libro de balance social?
Bueno, ahí hay un sinfín de variables de indicadores y mediciones que no necesariamente todo lo que está ahí es aplicable a una empresa, hay unas que son más fuertes en un aspecto, hay otras que no. Pero eso te da un modelo que puede ser adaptado a las necesidades de la empresa.
Ellos (las empresas) ahora para lo que lo llaman a uno, a nosotros nos llaman a cada rato, es para _____- Pero ninguno llama para que se les haga un balance, una que nos llamó, una empresa muy importante, mañana tengo que salir para Valencia para eso, se suponía que era para el balance social, pero que va, en realidad lo que quieren es que hacemos como estamos en lo que estamos haciendo.

Resumen Curricular:
Yo estudié aquí en la Católica el pregrado, y luego hice el post grado, una maestría en la Simón Bolívar en Ciencias Políticas y otra maestría y un doctorado en la UCV en ciencias políticas. Dos años como profesor militar.
He sido coordinador de la escuela social de la católica y he sido jefe del dpto de investigaciones sociales, del ministerio de sanidad y asistencia social hace X años y después fui presidente de la escuela de gerencia social, osea, me tocó crearla y de ser su presidente durante 14 años.
Postgrado de la católica diseñado desde la gerencia social, de gerencia de programas sociales. Directora del post grado.

Anexo 9
Diana Medina
Gerente de Relaciones Institucionales
Odebretch

Filosofía de gestión de una empresa: visión, misión, valores. Cómo lo visualizan ustedes en Odebretch?

Oderbrech es una empresa bien particular que a mi me ha sorprendido gratamente porque yo tengo muy poco tiempo aquí y uno no se imagina que una empresa que se dedica a construir puentes, represas, y ese tipo negocio que es muy duro, puede tener una visión tan clara de lo que esto significa. Oderbrech desde que se creo tiene el concepto de responsabilidad social muy claro, de hecho su fundador que es una persona ya retirada, escribió un código de ética y responsabilidad social, es una empresa donde evidentemente esta marcado el tema de la responsabilidad social. Se entendió hace mucho tiempo atrás y siendo una empresa que se creo hace sesenta anos se hubiese pensado que bueno filantropía pero este señor al contrario y contraviniendo lo que era la tradición en el empresariado, de una vez fija la posición de la empresa como un colaborador, como un miembro mas de la comunidad donde el empleado de la empresa también tiene un rol que jugar hacia fuera. No solo su trabajo que evidentemente es la responsabilidad social que tiene una empresa, hace lo que hace haciéndolo bien y además se interrelaciona con la comunidad. Si revisan lo que se ha hecho en Brasil se ven obras increíbles como....los trabajadores son voluntarios....no solo Oderbrech construyo el hospital y ayudo con recursos, sino que los trabajadores van los fines de semana y hacen trabajo voluntario, pasando por ejemplo, ellos tienen una fuerte presencia en Etiopia, un país que quedo devastado después de una guerra, y Oderbrech se gana el ano pasado un premio que da las Naciones Unidas a la responsabilidad social por un programa de prevención del sida en Etiopia, donde los trabajadores de Oderbrech son los principales voluntarios que van todas las semanas a dar charlas, como usar el condón entre otros, porque Etiopia es uno de los países con mayor nivel de enfermos de sida y con posibilidades de contacto. Esta es una empresa que desde ese punto de vista, el tema de la responsabilidad social es uno que forma parte de su misión y visión y en algún momento seria bueno que vieran el código de ética de Oderbrech. Cada vez como trabajadores nos dicen que nuestra responsabilidad es para la comunidad donde estamos trabajando, quizás porque las obras afectan mucho las comunidades, afectan para bien y afectan para mal, porque cada vez que yo construyo un puente evidentemente cuando esta listo trae muchas ventajas económicas, superación y desarrollo para la comunidad que esta cercana al puente, pero cuando yo construyo estoy trayendo gente de afuera y elementos que pudieran distorsionar un poco lo que es la vida. Por eso es importante que una empresa como esta tenga muy clara la importancia de la responsabilidad social. Es fundamental que cualquier empresa del tamaño que sea, no estoy hablando de empresas grandes, y cada vez mas ves mas que por ejemplo en Europa el movimiento de pequeñas y medianas empresas están metidas en el tema de la responsabilidad social. Por que? Bueno porque están aun mas cerca de las comunidades que las grandes corporaciones. Yo creo que este tema tiene que ser una cosa que vaya unida a la acción diaria de la empresa, pero además a la visión del futuro que tenga una empresa, porque si no no tiene sustentabilidad.

Estrategias de Planificación de los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial?

Todas las obras de responsabilidad social que hace Oderbrech están vinculadas a sus obras, valga la redundancia. Por ejemplo, ahora tenemos en Venezuela cuatro obras: la línea 4 del Metro de Caracas, extensión de la línea 3, el metro de Los Teques, el segundo puente del río del Orinoco y un sistema de riego en Maracaibo. Toda nuestra obra de responsabilidad social esta vinculada a la empresa, a la obra propiamente dicho y va en dos niveles. Un primer nivel que tiene que ver directamente con el impacto que tiene la obra en la comunidad. Por ejemplo, el metro de Los Teques que se esta trabajando por todo lo que es la Carretera Vieja. Bueno yo tengo que hacer voladuras para romper piedras, tengo que cerrar la carretera y hacer un desvío, tengo que hacer una serie de cosas que impactan a la comunidad, y para eso como empresa

tengo una responsabilidad con la comunidad, donde no solo tengo dinero, sino que tengo trabajadores asignados a reparar casas, a informarle a la comunidad que se va a cerrar una tubería y que van a estar un día sin agua, etc. para tratar que el impacto sea el menor posible pero es un impacto que no puedo evitar. Usamos la colaboración de sociólogos que se encargan de hacer estudios para ayudar a los individuos que pertenecen a las comunidades donde trabajamos. Ese es el primer nivel. Hay una intensa campana de comunicación que informa que va a pasar y como se va a hacer. Luego viene un segundo nivel que tiene que ver con las necesidades prioritarias que se han cubierto o de alguna manera están en cobertura. Entra un segundo plano de bueno que hay en la comunidad, que necesita y que puedo dejarle como aporte. Se hace un estudio socio económico de la comunidad, se busca ver como viven, de que viven, etc. y también que tipo de tramado cultural hay ahí. El enfoque de Oderbrech esta en educación y salud pero estos son temas muy amplios. Siempre vemos que hay ahí en educación, que podemos aportar en el tema, si hay que apoyar una escuela, y que hay en salud también por ejemplo. Ambos buscan ver que necesidades cubrir. Esa es la filosofía, así se hace la planificación en Oderbrech.

Ustedes tienen un departamento de comunicaciones que se encarga de la planificación?

Fíjate en Brasil hay un departamento de comunicaciones que trabaja en conjunto con el departamento que maneja responsabilidad social. En Venezuela, yo estoy asumiendo eso ahora, pero todas las obras tienen un sociólogo que es quien trabaja con ellos, quien hace el levantamiento, quien trabaja con la planificación de la obra, para entender cual es el impacto real de la obra. Es decir, aunque en Venezuela no tenían quien hiciera el enlace, si había personas por obra que generaban este tipo de estudios que han llevado un camino, lo cual ha hecho mi trabajo mucho mas fácil. Yo ya tengo un levantamiento, un balance social que nos dice que ha hecho la obra y cuanto dinero se ha invertido. Dentro de la organización entonces esta contemplada la responsabilidad social. Desde su nacimiento, no hay una obra donde desde un inicio no este el tema involucrado.

En cuanto al concepto, qué es para tí responsabilidad social?

Es un concepto que tiene muchas aristas. Para mi es en principio un darse cuenta desde el punto de vista de la empresa de que no puede aislarse del entorno en el esta por razones económicas, humanas y de supervivencia que podrían vincularse con la económica, pero la supervivencia de una empresa no depende de lo económico solamente. Es un darse cuenta de que si te aíslas no sobrevives, no vas a tener permanencia, porque en un principio necesitas que esa comunidad donde estas, conozca tu producto, tangible, servicios, lo que sea y la manera a través de la cual te conoce no es solo con gastos en publicidad, sino con la comunicación directa con ellos. Hay que vincularse con la comunidad. Por razones sociales también porque tienes a unos trabajadores que son parte de esa comunidad y en la medida que ellos se sientas orgullosos de trabajar vas a conseguir una serie de beneficio agregados de gente que trabaja mas feliz, gente que hace mejor las cosas, cosas que se consiguen a través de la responsabilidad social.

Importancia de que la Responsabilidad Social no vaya sólo hacia el entorno sino hacia adentro de la empresa

Para mi es fundamental y no tiene sentido que una empresa trabaje con una responsabilidad social hacia fuera. De hecho en mi opinión no tiene sustentabilidad en el tiempo. Si tu no involucras a la gente de adentro con lo que estas haciendo hacia fuera es una imagen y al final termina yendo en contra tuya, porque la gente de adentro va desde pagarle bien a los empleados, darles beneficios, cursos, que puedan superarse, hasta que también los empleados se involucren como voluntarios en un programa.

En cuanto a los nichos de inversión, como los definen?

Oderbrech es una empresa muy grande. En Venezuela solo esta presente la constructora ,pero si hay en Brasil y hay un holding. Cada empresa de ese holding tiene un nicho para la responsabilidad social. La constructora trabaja en el área de educación y salud fundamentalemte por política , porque el dueño de la empresa en algún momento se puso a pensar que tiene estas áreas tan grandes y la constructora cuando interviene en la comunidad , causa mucho impacto en el tema salud, porque esta construyendo, moviendo tierra, y también en el tema de educación porque se busca desarrollar destrezas en la comunidad. Eso fue en un principio, pero adicionalmente como corporación , Oderbrech hace mucho apoyo a la cultura porque engrandece a los hombres. Al país que llega promueve la cultura de ese país. Tenemos también una pasantía y colaboración con la UCAB.

Código de ética de Oderbrecht y su relación con la Responsabilidad Social.

La primera palabra de ética es que Oderbrech debe hacer su trabajo lo mejor posible y esa es la primera responsabilidad social que tiene una empresa. De ahí en adelante lo que viene es servir a la comunidad, entender sus necesidades, entender a nuestros clientes como principal fuente de información. En otras palabras es un código de buenas prácticas.

Cómo define sus mapas de públicos en Oderbrech?

Hay como dos niveles de mapas de publicos. El primer nivel es aquel que tiene que ver básicamente con la obra y ahí entra que si el gobernador, el alcalde, el que esta poniendo el dinero, CAF también tiene una vinculación con nosotros por ser financiadota de proyectos. Eso es un primer nivel de públicos, el segundo nivel es el que tiene que ver con los que van a recibir el impacto y ahí se hace un estudio socioeconómico como el que les había dicho antes: tipo de comunidades, tipo de viviendas, etc. quien es el líder comunitario, identificar a todas las personas involucradas que son tu primer enganche y a través de ellos llega a esa comunidad son quienes me van a dar representatividad, porque sino la relación va en termino de que soy quien tiene el dinero y que soy la que puedo solventar sus problemas.

Oderbrech tiene un equipo multidisciplinario para hacer los trabajos de responsabilidad social?

Todas las obras tienen un sociólogo de planta que esta encargado de la obra y es quien hace el levantamiento junto con la gente que hizo impacto ambiental, que lleva un estudio coordinado porque también es social. Esto lo hace un ingeniero ambiental que ven como se puede minimizar, en los casos que sea posible el impacto en la comunidad o área. Trabajan coordinadamente y ahora conmigo en todo el tema de la responsabilidad social. Estas personas también hacen una estrategia de comunicación bien suave al principio cuando van a comenzar que es informar a la comunidad. Utilizan una metodología muy buena ques es montar talleres con la comunidad.

Existe un control del proyecto después de que se hizo todo el trabajo, como lo miden?

Oderbrech presenta anualmente un balance que de hecho no diferencia entre financiero y el social, y que de hecho se llama balance social . Se hace un seguimiento muy cercano de lo que se invirtió, levantamiento de de cosas y como se va dando cada una de las obras. Además Oderbrech no hace estas obras sociales solas. Por lo general lo hace en trilogía: gobierno, comunidad y Oderbrech, en solitario nunca.

La Responsabilidad social es una ganancia para ustedes?

Esa es nuestra licencia para operar, si no lo hacemos tenemos a la vuelta de dos días un problema que no nos deja terminar la obra. Por ejemplo con la línea 4 del metro de Caracas se ha tenido que desviar , tumbar esculturas y patrimonios culturales . Nosotros vemos la ganancia tangible desde el primer día que entramos en la comunidad , porque se les informa que vamos a estar ahí en la comunidad para ayudarlos y que mas adelante se obtendrán ganancias.

El voluntariado es fundamental para Oderbrech y cada quien trabaja de forma libre. La Responsabilidad Social no se puede dar sustentablemente si no hay un trabajo hacia dentro involucrando a sus trabajadores.

Casos de éxito en Venezuela de Responsabilidad Social.

Realmente no existe uno ya que la empresa tiene poco tiempo operando en el país pero te puedo presta una revista donde se publican casos de éxito de Oderbrech en otros países como en Brasil.

Síntesis Curricular

Comunicadora Social de la Universidad Central de Venezuela. Trabajé cinco anos en la escuela de vecinos de Caracas, una ONG. Yo era productora de un programa que se llamaba Buenas Noticias de televisión que duro 5 anos y se dedicaba solo a reseñar experiencias exitosas de ONGs, como desde la sociedad civil se estaban dando respuestas de problemas como salud, educación, vivienda. Fue muy exitoso. Luego trabaje con FIPAN con niños menores, jóvenes y familia y trabaje con el departamento de relaciones institucionales mucho con el área de abusos sexuales y abuso domestico con AVESA. Luego trabaje en Pizzolante durante 5 anos como gerente de cuentas bien distinto a lo que venia haciendo , era consultora en el área de comunicaciones. Sin embargo una de las cosas que me toco fue coordinar proyectos de responsabilidad social o generar apoyos para clientes de Pizzolante, como British Petroleum, Sidetur. Me fui y trabaje en el Banco Mundial como consultor en el área de comunicaciones muy de cerca con trabajos de la sociedad civil como APALANCAR. Trabaje también en AVE (asociación de venezolanos ejecutivos) como consultora y además soy profesora en la UCAB y bueno ahora estoy trabajando en Oderbrech.

Anexo 8
Erica Schmid
Coordinadora Gerencia Corporativa Asuntos Institucionales
CANTV

Para CANTV Responsabilidad Social Empresarial es, o mejor dicho, la forma como nosotros vemos este tema de la RSE es que nosotros tenemos como empresa y como todas las empresas una responsabilidad fundamental, esa responsabilidad fundamental que debe cumplir toda empresa es hacer bien su negocio y hacerlo en forma ética. Hacer bien su negocio es producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, es retribuir adecuadamente a sus accionistas y a sus empleados y a sus proveedores y al mismo tiempo cumplir con todos los requisitos que el estado, de la sociedad en la que esta empresa opera, le exige cumplir, las obligaciones legales y las obligaciones tributarias. Eso es la Responsabilidad fundamental que tiene la empresa.

Sin embargo para CANTV Responsabilidad con la sociedad en la cual está inserta la empresa no es solamente cumplir esa responsabilidad fundamental sino además también como miembro de esa sociedad, como corresponsable, se siente como actor corresponsable del bienestar colectivo de esa sociedad, la empresa tiene la visión o la orientación filosófica de contribuir con el desarrollo y el bienestar de esa sociedad, tanto así que la misión de una empresa como CANTV es mejorar la calidad de vida de la gente en Venezuela a través de la soluciones de comunicaciones que satisfacen las expectativas o que sobrepasan las expectativas de sus clientes. Es decir, la misión de una empresa como CANTV no es dar servicios de comunicaciones o de telecomunicaciones, sino mejorar la calidad de vida de la gente en Venezuela, es decir, al tu brindar soluciones, que no es lo mismo que dar servicio, sino soluciones de comunicaciones a tus clientes tu estás contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la gente en la sociedad en la cual estás inserta, y por su puesto, su visión es ser el proveedor preferido de servicio de telecomunicaciones del país. Para poder alcanzar esa misión tiene un mapa, una ruta que son sus valores corporativos y en esta vía que ha ido transitando la empresa el año pasado se decidió incorporar como uno de sus valores corporativos fundamentales la RSE.

Cuando nosotros hablamos de los valores, ellos no están como en abstracto, sino que los valores son mucho como los vive el empleado y como los vive el individuo, entonces cuando se habla de RSE hablamos de que CANTV está conformada por un grupo de trabajadores que están conscientes, uno que desarrollan su trabajo su misión dentro de la empresa con estándares de excelencia y de ética y de calidad, pero además de eso somos personas que estamos consientes de la realidad de la sociedad en la cual estamos insertas, estamos consientes de la realidad social y económica del país y de esa sociedad y tanto con las cosas que hace CANTV, o sea, a través del trabajo de CANTV, como individual y personalmente somos personas que contribuimos a mejorar la calidad de vida, a la transformación de las condiciones de vulnerabilidad por así decir en que está el país y damos un aporte o contribuimos con la sociedad bien sea a través de la participación individual, participación ciudadana o de la acción social también. Eso es lo que nosotros hemos definido como el valor responsabilidad social

A partir de la definición de ese valor se decidió crear un programa que es el de vocación comunitaria que es un programa que busca promover entre los empleados ese valor de RSE pero al mismo tiempo busca reconocer a los empleados que tienen una destacada labor en ese sentido, y en el premio a la excelencia que es el máximo galardón que entrega la empresa como reconocimiento a sus trabajadores y que ya tiene 10 años entregándose, dentro del premio a la excelencia se creó el año pasado una nueva categoría, que es la categoría de vocación comunitaria, para reconocer a los trabajadores que tienen trabajo voluntario o trabajo activo dentro de su comunidad. El año pasado se premió a tres personas, oro, plata y bronce y este año va a ser muchísimo más movido el premio porque a raíz del desarrollo del programa se han generado varias iniciativas de empleados, en Caracas y en el interior del país, en equipo e individual, que van a ser por su puesto, este año postuladas. El programa de vocación comunitaria, aparte de reconocimiento y promoción social del voluntariado y participación ciudadana de los empleados,

busca darles información y alternativa. Información: preparamos unos talleres conjuntamente con la gente de Un Sueño para Venezuela que se dictaron el año pasado para todos los empleados que estaban interesados en participar en le programa, un poco para sensibilizarlos sobre la realidad de país, sobre las condiciones sociales y económicas, sobre los problemas más graves y despertar un poco en las personas que están como que motivadas, interesadas en participar, motivarlos a que se vinculen con distintas iniciativas.

Después de haber hecho ese proceso de sensibilización, este año ya queremos darles herramientas de formación mucho más específicas a las personas que están interesadas, es decir, si a un grupo de personas les gustaría participar en la sociedad de padres y representantes del colegio de sus hijos, entonces buscamos alguna institución que le pueda dar talleres de formación para que puedan desarrollar esa labor con mayor propiedad o mayor éxito. Si hay alguien que dice que le gustaría participar en la junta de condominios de su edificio, entonces les montamos un curso para juntas de condominios, o si la idea es desarrollar un proyecto social junto con otros compañeros, entonces les preparamos un taller para darles las herramientas para que ellos puedan ir desarrollando su acción social.

El año pasado fue bien estimulante, muchísima gente se metió en el programa, este año continúan la serie de talleres y además vamos a tener un espacio Web donde los empleados van a poder entrar con su clave, un espacio cerrado solamente para los empleados, donde van a poder conseguir información de distintas organizaciones que están haciendo trabajos voluntarios, necesitan voluntariado para una junta directiva o para asesoramiento, o para pasar una tarde con los niños de una casa hogar o con unos abuelos, lo que sea. Por otro lado estrategias de solidaridad que desarrollan las instituciones, apadrinamiento o ventas de servicios, porque muchas veces esas instituciones prestan servicios que pueden ser utilizados por nuestros empleados y ellos no los conocen, entonces también vamos a poner así como esa oferta de servicios que tienen las ONG hacia los empleados, también vamos a tener una sección con documentos de información para que la gente, como una especie de comunidad de conocimiento sobre estos temas de RS, de voluntariado, ética, la gente interesada en manejar esos temas.

Bueno en todo caso, dentro de CANTV todo este tema de la RSE es un concepto que se viene manejando, que venimos trabajando. No podemos decir que está totalmente desarrollado porque yo creo que ese es un concepto bien flexible y que va muy en movimiento. Como les decía antes, es un concepto que va más allá que de lo que normalmente oye uno hablar de la inversión social, nosotros sentimos que para hablar de RSE no solo podemos decir que las cosas que hacemos en donaciones, o en patrocinio o en apoyo a la comunidad, es RSE sino cada vez estamos tratando de incorporar o de hacer que la RS para CANTV sea una forma de hacer el negocio, osea, una manera de hacer el negocio, incorporando las preocupaciones sociales, las preocupaciones medioambientales, los derechos humanos, osea de incorporar toda esa filosofía en las distintas orientaciones del negocio.

En ese sentido le dan importancia a lo que es la relación entre la empresa y el entorno

Obviamente, nosotros estamos en una sociedad, y en esa sociedad no podemos hacernos la vista gorda de lo que pasa y lo que sucede en ese país. No sentimos que como pagamos nuestros impuestos y le pago a mis empleados y retribuyo a mis accionistas, suficiente. No, nosotros sentimos que así como cualquier ciudadano común, como ciudadana y como miembro de una sociedad, a parte de pagar sus impuestos, llevar a los muchachitos para el colegio, ir a su trabajo y cumplir con todas sus obligaciones, además puede aportar mucho más a la sociedad para contribuir a el desarrollo y el bienestar. Nosotros sentimos que igual la empresa puede hacerlo. Y cómo puede hacerlo? Hacia lo interno, hacia sus accionistas todo el tema que está trabajando Italo Pizzolante del gobierno corporativo, de la transparencia financiera.

Nosotros recientemente teníamos un código de ética desde el año 97 pero recientemente se hizo una revisión y acabamos de firmarlo todos los empleados, un código de conducta empresarial que habla de cómo la empresa se maneja en este ámbito, y cuáles son las reglas de juego, de

gobierno, dentro de las diferentes instancias operativas de la organización. Hacia nuestros empleados, a parte de todo lo que nos exige la ley, CANTV tiene una cantidad de programas que van en beneficio de sus empleados. Esa es la visión que tiene CANTV de cómo quiere relacionarse con sus empleados y agregar valor, y aportar valor a la relación que tiene con sus empleados. Entonces tenemos desde este mismo programa de Vocación Comunitaria hasta un programa de desarrollo hasta de un programa de autodesarrollo donde la empresa le da al empleado la oportunidad de que haga su planificación de carrera, que el mismo se autopostule a cargos que están vacantes dentro de la organización y todo es un sistema que está en línea, el mismo premio a la excelencia que es un reconocimiento a los empleados, hay diversas estrategias que hablan de cómo la empresa ha ido incorporando esa visión de la RSE hacia sus públicos, en este caso a sus **públicos internos,** hacia los proveedores también tenemos estrategias. Entre las que más destacan, hay un programa de formación para los proveedores porque nosotros sentimos que si nuestros proveedores y nuestros aliados estratégicos son nuestra cara también al público, nosotros queremos que ellos también formen parte de esta misma cultura que tiene la organización y además también tenemos un premio a la excelencia para proveedores.
Hacia los **públicos externos** también tenemos por un lado una serie de políticas financieras que nos exigen una transparencia en nuestra relaciones de negocios con nuestros distintos clientes. En cuanto a nuestros clientes como tales, cada vez estamos trabajando más en mejorar todos los servicios de atención al cliente, y en lo que respecta hacia la sociedad tenemos distintas estrategias de inversión social donde queremos contribuir con las organizaciones de la sociedad civil y algunos entes gubernamentales que están desarrollando iniciativas y esfuerzos para alcanzar el desarrollo para lograr reducir las brechas existentes , reducir la pobreza y contribuir a que la sociedad tenga una mejor calidad de vida. Tenemos entonces en ese caso distintas **estrategias**, tenemos por un lado fondos de financiamiento para proyectos y para organizaciones, tenemos el más importante que es nuestro fondo social para niños y jóvenes en situación de riesgo que es un programa de donaciones, de aportes a otras instituciones que vienen desarrollando programas de atención y protección a niños y jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad, nosotros le damos financiamiento a esas organizaciones, tenemos desde el año 97 apoyándolas. Ya son casi 11 mil millones que se han aprobado a lo largo de todos estos años a unas 180 instituciones de todo el país, osea en los rincones más apartados de nuestra geografía estamos apoyando organizaciones. Nosotros ahí de alguna manera rescatamos el hecho de donar porque ahorita hay una tendencia de verlo todo así como bueno, la donación es filantropía y entonces eso no es eficiente, y hay que ser competitivo y hay que exigir.

Cómo se deben definir los nichos de inversión?

Nosotros decimos, sí OK, muy bien pero es que nosotros estamos haciendo aportes filantrópicos en el sentido de que tenemos un interés genuino en apoyar a esas organizaciones sin esperar recibir un beneficio directo de imagen para la empresa, sino lo que nos interesa de verdad es poder contribuir a resolver o atender los problemas que tiene esa población de niños y jóvenes en situación de riesgo. No es que entonces a todas las hermanitas de la caridad que vienen y piden, les damos, no, lo hacemos de forma profesional, de forma técnica y de forma estratégica.

Considera que debe existir un equipo multidisciplinario?
Por supuesto. En comunicaciones es donde se coordinan los programas pero nosotros tenemos un equipo asesor técnico que son sociólogos expertos en el área social. Pero además las discusiones sobre cuales son las orientaciones, sobre qué tipo de proyectos apoyamos y todo eso se discute en un comité donde están los altos gerentes de la empresa. Las decisiones no se toman abajo sino que se toman al más alto nivel.

Cómo escogen las áreas donde van a trabajar?
Por ejemplo nosotros estamos todo el tiempo pulsando desde el área de coordinación cuál es la realidad del país, cuáles son las cifras de pobreza. Estamos todo el tiempo haciendo análisis sobre cuáles son los problemas fundamentales, quiénes son las organizaciones que están haciendo trabajo para atender esos problemas y así vamos evaluando qué tipo de proyecto podemos apoyar, cuáles no apoyamos, dónde nos interesa hacer énfasis, dónde no nos interesa hacer

énfasis, nosotros vamos pulsando además ya hemos ido creando dentro de la organización lo que yo llamo una inteligencia social, es decir, ya tenemos una experiencia de más de 7 años trabajando con el tema social, las personas que trabajamos en el área no es que somos simples periodistas, sino que somos periodistas, pero periodistas que tenemos experiencia en el área social y que hemos trabajado en ONG, y que hemos trabajado con el tema social desde hace muchos años, y que tenemos conocimiento, experiencia, tenemos un equipo asesor que contratamos para que haga evaluaciones y nos ayude a poder visualizar y además tenemos discusiones, lo que aquí se prepara luego se va y se discute con el nivel directivo y ahí se toman las decisiones sobre las orientaciones y las políticas.

A parte del fondo social que se nutre de un porcentaje de la venta de tarjetas telefónicas de CANTV más un porcentaje, cada vez que una persona utiliza la tarjeta *Única* en un teléfono público, el 1 % va también para ese fondo. Cada vez que una persona utiliza los centros de comunicación comunitaria, usa el teléfono público en los centros, ese 1% va para ese fondo, entonces tenemos un fondo de unos 2500 millones anuales para poder evaluar proyectos y apoyar proyectos de organizaciones en todo el país.

Tenemos otro fondo, que es también un fondo de financiamiento más para patrocinio, donaciones. Así como te digo que tenemos una visión filantrópica pero estratégica, también tenemos una visión filantrópica de solidaridad hacia ciertos y determinados temas que, no es que apoyando un ancianato vamos a cambiar y vamos a transformar al país, pero sí estamos siendo solidarios con una población que se encuentra en situación vulnerable y que no cuenta con los recursos y que nosotros sentimos que también merecen una mano. Claro, lo hacemos estratégicamente, no es que cualquier ancianato viene y pide, y lo que me pidan yo le doy, no, por ejemplo, nosotros con ancianatos no les damos artículos de limpieza para las personas que están siendo atendidas. Nosotros vamos a manejarlo por la vía del voluntariado individual de las personas. A los empleados les pedimos que hagan una colaboración y que te lo regalen. Nosotros a un ancianato podemos mejorar la calidad de vida de las personas que allí viven y donarles las rampas que necesitan, colchones, un lavaplatos industrial para que sea más cómodo el trabajo. Cosas mucho más estratégicas.

Cómo son las estrategias de planificación de los proyectos?

Tenemos unos criterios establecidos. Nosotros en nuestros diferentes fondos, cada fondo o cada estrategia de inversión social tiene sus criterios. Como te digo, por análisis de la realidad, por análisis permanente, no es que analizamos una vez y nos quedamos, sino que estamos en constante revisión, estamos viendo, por ejemplo con el caso de las defensorías de niños. Hemos recibido muchísimas solicitudes, y decimos: Cómo hacemos porque claro, nuestros recursos son limitados y no podemos apoyar a todas las defensorías que nos piden que las dotemos...serían como cinco millones por cada defensoría y hay 10.000 defensorías en el país, entonces, tenemos que pensar cómo me establezco una política para apoyar a las defensorías, cuál puede ser mi estrategia para apoyarlas. Nos hemos pasado unos cuantos años evaluando y tratando de ver por dónde le podemos entrar. No es fácil porque hay muchas y es necesario establecer un criterio para adoptar.
Esa es la forma como funcionamos, de repente decimos, una manera de apoyar a las defensorías es apoyar a la recién creada escuela nacional de defensorías. Apoyamos a la institución que va a capacitar a las personas que van a trabajar en las defensorías, entonces al dar un apoyo a ellos estoy multiplicando y maximizando mi inversión.
Cada una de nuestras estrategias tiene unos criterios y tiene una visión. El fondo de pequeñas donaciones y patrocinios es distinto al fondo social. Este fondo apoya asistencialismos, cultura, ciencia, ambiente, deporte, salud, educación. Apoyamos diferentes áreas, pero, por ejemplo si decimos salud apoyamos una organización que trabaja en el tema de prevención de VIH SIDA, o podemos apoyar a una organización que trabaja con pacientes que necesitan transplante de médula, o con una organización como Acción Voluntaria a Hospitales que brinda asistencia a personas que están enfermas en hospitales.

En educación damos becas a universidades, a la fundación para la formación eclesiástica que es la que forma a los seminaristas, también apoyamos proyectos específicos en una escuela determinada. Vamos recibiendo solicitudes, haciendo evaluaciones y respaldando organizaciones.
En el caso del fondo social hacemos un seguimiento un año después de haber hecho el aporte, pero el seguimiento no es para ver cómo se usó el dinero, eso no nos interesa. Nosotros si hacemos una evaluación previa suficientemente buena, ya el hecho de que hayan sido aprobados significa que la organización vale, porque tenemos unos criterios muy estrictos para la evaluación. Entonces, nosotros no estamos chequeando la factura. Claro que nos interesa saber si los recursos que nos solicitaron los utilizaron para lo que los pidieron, pero nosotros nos basamos también en una relación de confianza con las organizaciones y ellos lo agradecen mucho porque la sensación de ellos siempre es que los financistas desconfían de ellos, que creen que ellos van a robarse el dinero o usarlo mal. Nosotros más bien hacemos todo lo contrario. Nosotros decimos: Yo confío en ti y en que vas a saber utilizar esos recursos y que además los vas a rendir más de los que lo puede rendir cualquier otro porque te duele más el dinero. Y efectivamente así es . Una vez que das el aporte no se lo vas a quitar, una vez que diste una donación, no se la vas a arrancar a la institución. Lo que puedes hacer es castigarlos y decir, que no le vuelvo a dar más. Pero como se hace una evaluación previa exhaustiva no hemos tenido esos casos. De 251 aportes que hemos otorgado en 6 años podemos contar con los dedos de las manos 4 instituciones que no han respondido por los recursos, y es por casos extremos

El seguimiento es para saber que estamos por el camino correcto, y que estamos apuntando a donde tenemos que apuntar.
Con el fondo de pequeñas donaciones y patrocinios no tenemos el mismo programa de seguimiento exhaustivo pero si le hacemos un seguimiento permanente. Hay organizaciones que cada año te envían sus informes anuales, pero hay otras organizaciones con las que nos mantenemos tan en contacto que nosotros sabemos cómo van esos proyectos.

Tenemos otras estrategias, por ejemplo, todos los equipos, bienes materiales que desincorporamos también se donan a instituciones de apoyo a la comunidad.

Con instituciones públicas, por un tema de transparencia no podemos estar haciendo donaciones así por así, sino que lo que establecemos son más como convenios y proyectos claves. Por ejemplo la alcaldía mayor desarrolló todo un sistema para automatizar todo el proceso de elaboración de partidas de nacimiento, de cartas de soltería, todo ese tipo de cosas.

Así como con ellos, en ese proyecto, con ellos mismos estamos trabajando con el registro civil de nacimientos. Ellos están montando oficinas de registro de niños para entregarles las partidas en las propias maternidades.
Hacemos alianzas con otras empresas, por ejemplo el concurso IDEAS 2003 que se hizo el año pasado a través de una organización que se llama innoves que es Bco Mercantil, Siemens y CANTV, haces un concurso para premiar a emprendedores. Esto se hace para promover el espíritu emprendedor económico entre los venezolanos.
El apoyo que damos al Festival de Teatro, el apoyo que damos al Salón de CANTV, jóvenes con SIDA?? La participación que tenemos como miembros de Alianza Social de Venamcham, del DVC, de Venezuela Competitiva, de Conapri, de CEVEDES (Centro Venezolano para el desarrollo sustentable). Cómo ciudadanos corporativos, participamos, nos vinculamos con organizaciones que están haciendo iniciativas de apoyo en temas de interés público. El proyecto pobreza de la UCAB también lo hemos patrocinado. Es decir, tenemos una cantidad de iniciativas bastante grandes.

En cuanto a la planificación y cómo se maneja en las empresas, aunque puede ser que luego lo maneje comunicaciones o recursos humanos, área o Dpto. que sea, lo importante es que la visión de la RSE no sea estrictamente inversión social, sino que haya una visión amplia y un convencimiento de la alta directiva de la empresa, y que no lo vean como algo distinto de lo que es el negocio, de lo que es el trabajo que hace la empresa, sino que es algo que forma parte de sus diferentes estrategias. Si tu tienes una estrategia de negocios, tu estrategia de negocios debe tener

una visión ética, una visión de transparencia, de agregar valor a tus proveedores, clientes a la sociedad, y todas las estrategias de cómo tu haces tu negocio habla mucho de si tu eres o no eres una empresa socialmente responsable. En todo caso creo que se debe crear un comité de RSE dentro de las empresas y que la RS no sea únicamente de la gente de comunicaciones o de recursos humanos, sino que se cree un comité de alto nivel donde se pueda discutir todas las políticas, los recursos humanos, las políticas financieras, de inversión social, de comunicación a la luz de los conceptos de RSE y que desde allí se den las directrices hacia las diferentes áreas de la empresa. Probablemente ese es un trabajo que no se da de un día para otro. Para el tema de RSE es hiper importante como mecanismo para lograr tener políticas coherentes, tener el diálogo como mecanismo de concertación con tus diferentes stakeholders, y una de las cosas más difíciles para una empresa es establecer ese diálogo tomando en cuenta que ese diálogo no es negociación, es, vamos a sentarnos las partes, cada uno vamos a escuchar qué es lo que estamos diciendo y juntos lograr un común acuerdo. Esto es bien difícil y complicado de lograr. No es que mañana tu decretas que eres una empresa socialmente responsable, es una cuestión que va muy poco a poco. Está bien que las empresas empiecen a tener su balance social, que es un tema bien importante, pero yo diría que no hacer balance exclusivamente para decir a la luz pública cuánto doy, mira que responsable socialmente soy. El balance social es para tu decir qué tan responsable socialmente estoy siendo. Es más una herramienta de comunicación pero también es una herramienta de revisión interna para ver cómo estás funcionando y cómo estás trabajando. Muchas veces suceden cosas en RRHH que la misma empresa no las decidió y no sabe que están pasando, de repente hay discriminación, el tema del acoso sexual, acoso en el que te hacen la vida imposible, te presionan hasta que renuncias o te enfermas. Hay una cantidad de cosa, que si la empresa permite que pasen en sus instalaciones, ella es responsable por esos casos.

Puedes ir en paralelo. No hay que ser tan estricto, primero la RSE para dentro y luego hacia fuera porque nunca terminas. Es un trabajo que toca muchos intereses y es complicado. Por ejemplo en el Dpto de comunicación, después de 7 años ahorita es que estamos empezando a pensar que podemos comunicar algunas cosas, mientras que nuestra política durante muchos años fue no comunicar algunas cosas. 1 porque no queremos gastar más de lo que damos a la sociedad en comunicar a la sociedad. Preferimos usar esos recursos para las organizaciones y a la gente que lo necesita.

Por otro lado la relación con tu público es tan compleja que por ejemplo, hace algunos años aquí en CANTV no podíamos decir lo que estaba haciendo el fondo social porque el sindicato o los jubilados se te podían voltear y echarte a perder todo lo que estabas haciendo.
Todo el tema de la RSE es un tema que hay que tocarlo con pinzas e irlo llevando poco a poco. No es un tema que lo decreté mañana porque esa es la moda y la tendencia y ahora todos somos socialmente responsables. Nosotros estamos negados a esos.

Es importante que en planificación, te sientes y digas, quién soy yo, yo soy una empresa que hace esto, cuál es el valor que estoy agregando a la sociedad más allá de lo que me toca por ley. Hacia mis empleados, proveedores, aliados, estados, otras entidades gubernamentales. Vayas revisando, haces tu mapa de stakeholders, públicos internos, externos, haces la matriz DOFA. Ves, qué estoy haciendo como estoy agregando o no valor, qué pudiera yo hacer dentro de mis políticas, de mis estrategias de negocios que puedan agregar mayor valor, donde no lo estoy haciendo, qué metas me puedo poner para mejorar en tanto tiempo.

Hacia los públicos externos, siendo yo una empresa que hace tal actividad, cómo puedo vincular mi actividad a mejora de mi entorno

Casos de Éxito

Casos de éxito hay muchísimo. Hemos apoyado tantas iniciativas importantes e interesantes. Ahora estamos incursionando más en el tema de programas propios y vinculados a nuestro negocio. El programa Súper Aulas que se ha sido tan vistoso. Ese es un programa en convenio con el Ministerio de Educación con el cual CANTV busca llevar la tecnología, la informática a las

escuelas alejadas y que no tienen acceso a redes de telecomunicaciones. Entonces hay unas condiciones muy específicas, tienen que ser escuelas nacionales y no de la gobernación o municipios, y que estén en lugares apartados de la geografía nacional pero por supuesto a donde pueda llegar el furgón. Ese es un programa donde estamos incursionando en el tema de tener programas propios y no que le estamos dando financiamiento a terceros. Estamos haciéndolo en convenio y alianza con el estado y con las comunidades. Esto es más vinculado a lo que es nuestro negocio. Estamos poniendo algunas cosas de nuestro propio negocio al servicio de la comunidad.

Resumen Curricular

Comunicador Social egresado de la UCAB en el 89 en Periodismo Impreso. Desde hace 20 años he estado vinculado con organizaciones comunitarias y de acción social. Fui miembro fundador de la escuela de vecinos de Venezuela, pionera en su momento porque hablaba de educación ciudadana y de la democracia todos los días, temas que ahora se están empezando a tomar más en cuenta.

Acabo de terminar una maestría en RSC y Auditoria social del centro de investigaciones sociales y económicas de la U de Barcelona en España. Maestría Virtual.

Anexo 7
Imelda Cisneros
Presidente
Venamcham

Cómo define usted la de Responsabilidad Social Empresarial?

Cómo lo había dicho antes, para mi la responsabilidad social es _____--tiene que invertirse en el negocio, que tiene que terminar en el negocio afectando para bien o para mal manejado en el propio negocio, no es un donativo, no es una fundación, no es un uso esporádico con el entorno de la planta, no es nada de eso, es mucho más profundo. Mucho más de la propia visión y la propia misión de la empresa, una forma de actuar como tal. Hay empresas venezolanas más importantes que incluso no les gusta el concepto de responsabilidad social, que es un concepto de comportamiento hacia la comunidad. Este es un tema importante porque hay empresas en Venezuela que piensan que la responsabilidad social corporativa es un concepto muy interesado, es un concepto que se de la donación o el servicio que quiere prestar la empresa. Un instrumento para su negocio y para su beneficio. Yo a esas empresas les digo esto, no hay que ser injustos, sino que es una forma de actuar, no solamente con tu personal, una filosofía de la empresa que afecta positivamente. Es una filosofía ganar ganar porque afecta positivamente al propio personal y a la comunidad con la que te relacionas, con los proveedores con los que te relacionas, los afecta a la misma vez que se te revierte a ti.
Otra cosa son las donaciones, otra cosa es el altruismo, otra cosa es la filantropía. Todas esas cosas existen y son muy buenas. La fundación Polar, es filantropía, es altruista. Ese acto colectivo es el comportamiento que tiene con sus empleados_____ de tal persona, los entrenamientos, esa parte de desarrollo, de crecimiento del personal, forma parte de esa responsabilidad social corporativa. Como cito este ejemplo en particular, es por ejemplo lo que están haciendo ellos, los productos que están a tiempo y a precios justos, a las comunidades pobres, a los barrios, a las casas de familia que venden en los barrios, las pequeñas bodeguitas, es todo un proyecto de distribución de los productos para llegar allá arriba al más difícil de los accesos. Llevarles eso directamente, saltándose varias organizaciones en la cadena que hacen mucho más caro el producto cuando llega allá arriba y ellos no solamente lo llevan directamente arriba (en los barrios), sino que asesoran a los tipos de las bodegas y asesoran a los vendedores de las casas de familia de tal manera que vendan más y que sean más rentables. Entonces quiénes ganan ahí? Gana todo el mundo porque ellos están vendiendo como nunca y a la misma vez llegando al consumidor. Para mí es mucho más eso responsabilidad social corporativa, el beneficiario de ese acto le queda algo como complemento a la empresa y la empresa vende más y además gana en imagen y gana en credibilidad y crea y gana en condiciones de producto en el mercado.

Cómo se relaciona la responsabilidad social con ética de la empresa?

Eso forma parte definitivamente de la ética. Hay empresas que trabajan en nichos que están en el filo de la navaja y que son muy complicados. Los que trabajan en tabaco, los que trabajan el alcohol, los que trabajan con ciertos productos y que tienen que asumir responsabilidades muy particulares. En Polar hay gente que piensa que la cerveza no es realmente alcohol, entonces fíjate, ellos sí por ejemplo, ellos pierden muchísimo dinero con eso. Ellos tienen la posibilidad de ganar muchísimo dinero importando brandy, whisky y podrían pero no lo hacen porque ellos consideran que eso sí es como meterse en licor, pero no consideran que la cerveza es licor. Según ellos no pueden alcoholizarte con una cerveza.

Debería existir un comité multidisciplinario que se encargue de la responsabilidad social?

Realmente por lo que dijimos, si forma parte de la visión y la misión de la empresa, es el Driver de la empresa tiene que estar encontrado el liderazgo, y nuevamente lo que ahí dice, no puedes tener un proyecto aparte en una oficinita, no, tiene que tener como decimos nosotros allí los recursos

adecuados, tanto humanos como financieros. Tiene que ejercer una acción esporádica, una leve estrategia que va atada a un tema.

Cómo debe ser la planificación de Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial?

Es muy importante después que tienes la visión evaluar dónde estás en este momento. Qué tengo yo como empresa, realmente que asegure que yo tengo un concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Después es necesario analizar la situación actual, y ver exactamente en dónde estás en este momento y cuánto has hecho en forma transparente y clara. Querer alcanzar algo con tu proyecto de responsabilidad social y analizar cuál es la brecha que hay entre lo que tienes actualmente y lo que quieres lograr ok?. Evalúas esos dos puntos, dónde estoy ahorita, y qué quisiera alcanzar yo como empresa utilizando el concepto de responsabilidad social corporativa. Cuando haces ese ejercicio, vas a ver que hay una brecha muy grande, entonces te propones, te planteas como llenar esa brecha, y para llenar esa brecha, ves cuál es la estrategia qué vas a seguir, con quién cuento para poder alcanzar eso, cuál es el tipo de recursos, cuál es la organización que voy a necesitar dentro de la empresa para poder alcanzar eso, qué organización tengo que montar, Esto que preguntan ustedes, del comité multidisciplinario son cosas que me permiten que ese proyecto forme parte de la empresa y no como pasa muchas veces que ese proyecto pobre de la empresa que está allí y lo que recogen son las migajas.

Cuál considera es la relación entre Capital Social y la Responsabilidad Social Empresarial?

Yo creo que es más el resultado de la responsabilidad social de las empresas y lo hemos visto un poco con alianza social. Qué es alianza Social? VenAmCham tiene XX empresas afiliadas, entonces nos pusimos a ver qué estaba haciendo cada empresa en responsabilidad social. Vimos que muchas empresas, todas estaban haciendo algo. Unas cosas totalmente aisladas que estaban allí. Algunas contribuyendo con alguna ONG, otras colaborando con redes mucho más amplias, otros haciendo trabajos por ellos solos, entonces qué fue lo que hizo alianza social? Recogió toda la información de lo que se estaba haciendo y lograr crear una red donde se juntara el interés de las empresas por ayudar o por apoyar y a las necesidades de la comunidad y los puso en comunicación. Entonces yo veo que esas redes, ese capital social que llaman ustedes que está allí, que ha estado creciendo últimamente porque ha crecido la sensibilidad, hacia el problema social, esas redes se han generado y han empezado a entender que si se unen pueden dar mucho más resultado. Todavía muy imbuidos en ese concepto de donación, de una ayuda. Todavía cuesta mucho que la empresa entienda la forma de ser y de actuar de la responsabilidad social.
Pero yo creo que hemos avanzado bastante en Venezuela con respecto a eso. A nivel internacional mucho se ha escrito sobre eso.

Casos de éxito
Hay algunas empresas que tienen en la mano lo necesario para hacer el gran proyecto de responsabilidad social corporativa y no le han sacado el provecho desde ese punto de vista.
En las empresas de Telecomunicaciones. Por Ejemplo Telcel y Movilnet. Para hablar de Telcel específicamente.
El enfoque que manejan allí, bueno, ellos tienen un proyecto increíble. Qué pasó cuando aparecieron los celulares? Al principio eran un instrumento de gente rica. Nadie podía tener acceso a un celular, solamente podían tener acceso gente que tuviese dinero, gente rica. De repente la gente en los barrios comenzó a comprarse los celulares para poderse comunicar porque no llegaba la línea de teléfono a donde ellos vivían. Eso obligó a las empresas, osea fue el mercado el que le mandó la señal a las empresas de celulares, les mandó el mensaje de mire, este instrumento me puede ser muy útil. Eso los obligó a ellos a reaccionar, a sacar un celular mucho más barato, a crear la figura de los prepagos, las tarjetas, el mercado fue el que les mandó el mensaje. Allí hay un proyecto de responsabilidad social porque de verdad ellos están tratando de manejarlo de esa manera. Porque el impacto que tiene el celular en los barrios, en poblaciones de bajos recursos ha sido impresionante. Se les ha convertido en un instrumento que les ha mejorado en el tema de la seguridad, ellos se comunican cuando van subiendo para decir que van subiendo, sabes, una

cantidad de cosas realmente de mucho impacto pero que en realidad no surgió de la propia empresa sino del mercado que le mandó la señal. Claro que ellos lo agarraron y le sacaron el máximo provecho, entonces han puesto e instrumentado facilidades. Este es un proyecto de responsabilidad social que se ha volcado en un éxito total para la empresa.

Síntesis Curricular

Estudié estudios internacionales, cursos de economía. Representante de Venezuela de la comisión de asuntos económicos y sociales de las naciones unidas. Directora general de asuntos económicos internacionales del ministerio de estado para asuntos económicos internacionales. Vice Ministro y Ministro de coordinación del sistema económico latinoamericano. Montó su propia empresa de consultoría. Harvard 2 años como profesora.
Arthur D Little. Venamcham. Fundadora de Conapri y Venezuela Competitiva.

Anexo 3
José Toro Hardy
Analista Económico

Teoría administrativa

Ahora la empresa no puede de....esta visión... Probablemente se originaba a la economía donde decía en que en la medida cada uno andaba buscando sus beneficios, todo el mundo se esforzaba por buscar sus propios beneficios que nadie sabia como funcionaba, pero que hacia que la suma de beneficios de cada uno, la sociedad se beneficiaba en la medida que yo estuviera tratando de hacer un beneficio para mi empresa. Si a mi empresa le iba bien yo iba a estar contratando trabajadores. Esos trabajadores iban a tener un sueldo. A través de ese sueldo iba a aumentar mi consumo. En la medida en que aumentaban su consumo, alguien más tenía que hacer inversiones en otras empresas para producir los bienes que esos trabajadores requerían. Por esa vía se iba generando a través de eso que llamamos una mano invisible, un efecto multiplicador por axial decirlo, que hacia que la sociedad en su conjunto se beneficiara. Eso durante mucho tiempo lo economistas liberales lo consideraron como una verdad indiscutible. Sin embargo, en la medida que pasa el tiempo empezaron a surgir reacciones frente a esa visión y ahí surge el marxismo. El marxismo es una reacción porque en la medida que venían ocurriendo aquellas cosas y además se empiezan se producen y coinciden con la revolución industrial, empiezan a formar grandes masas de trabajadores, proletarios como lo definía el marxismo, pero en la medida en que esos proletarios en que el empresario lo único que buscase fuese su propio beneficio, la visión del marxismo era que el empresaria al tener un mayor beneficio mientras menos le pagase al trabajador y eso traía como consecuencia que se formaran grandes masas de proletarios que no tenían ninguna posibilidad realmente de mejorar. Según la visión del marxismo, la plusvalía era lo que realmente le daba valor a las cosas en la visión del marxismo era el trabajo. Cualquier objeto podría costar x unidades e trabajo, y el trabajo quienes lo aportaban eran los proletarios. Sin embargo, el trabajador vendía a un precio mucho mayor esa diferencia, entre el precio al cual lo vendía el trabajador y lo que realmente había costado producirlo, perdón, lo que realmente le valía, el empresario y lo que realmente había costado producirlo y que había aportado a los trabajadores se llamaba... Según el marxismo, los capitalistas les estaban robando la plusvalía a los trabajadores. Entonces un movimiento que aparece accidentalmente con ... Tomar el manifiesto comunista que con el tiempo va a ser líder de acciones de grupos de proletarios, que por primera vez se manifiestan de manera importante en la revolución rusa, cuando Lenin toma el poder en la unión soviética. Con el tiempo empiezan a surgir una visión diferente de lo necesario. Los empresarias comprenden que la única manera de poder tener una economía, prospera y al mismo tiempo existiere una sociedad estable, para que existiese una sociedad estable, había que buscar la manera de que el empresario no se llevase todo el beneficio simplemente para el, sino que ese empresaria tenia que dedicar una parte de las utilidades que producía la empresa como un parte o responsabilidad fundamental de la empresa era treparse con los problemas de sus trabajadores y en términos mas amplios, con los problemas sociales. ahí es donde aparece esta nueva forma de enfocar las cosas, que empieza a adquirir una importancia muy particular después de la gran depresión que tiene lugar en 1930 y donde un economista ingles muy famoso que se llamaba Jhon Maynard Kent, desarrolla toda una nueva teoría que se llamaba el kenetsanismo, a través del cual el taro asume entonces la responsabilidad, ya no solo del empresario sino el taro, asume entonces la responsabilidad de desarrollas grandes planes sociales, y para poder desarrollar grandes planes sociales, el estado tiene que cobrar también mayores impuestos a la empresa. De manera que en la medida en que las empresas estuvieran pagando el impuesto al estado, el estado ha empezado a desarrollar actividades que permiten un aumento en el nivel de vida de la colectividad. Según la visión puramente liberal, l estado tenia nada más que cinco funciones que eran: la salud, la educación, la justicia, la seguridad y la defensa. Con el kenetsianismo el estado asume una cantidad de obligaciones adicionales. El desarrollo de infraestructura, una cantidad de otras cosas que contribuyen a que la sociedad en su conjunto floreen, pero al mismo tiempo el empresario asume una responsabilidad adicional y ahí es donde tu ves como en todas las grandes empresas, empiezan a considerar que una parte muy importante de sus planes, tiene que ser el capital social., y el capital social en buena mira para la empresa, son sus propios trabajadores. Una empresa es

capaz de producir mas en la medida en que tenga un capital mejor formado, un capital humano mejor formado y eso es lo que tratan de hacer todas las grandes empresas hoy en día, quizás uno de los gastos mas emblemáticos de la destrucción el capital humano de una empresa, lo acabamos de ver en Venezuela. Ese fue un caso que era único con sus dimensiones ... Por razones políticas un gobierno despide a mas de 20.000 trabajadores que tienen quince años de promedio de trabajo en la industria petrolera, lo que significa que lanzo al cesto de la basura mas de 300.000 años de experiencia y conocimientos acumulados, gerencia y conocimiento que en buena medida se habían logrado en función a una gran inversión social que había realizado la empresa a través de mecanismos entre los cuales permitían que sus trabajadores con los mecanismos de meritocracia fuesen adquiriendo cada vez mayores conocimientos. Esos mayores conocimientos hacían que este personal fuese cada vez más productivo... El más productivo, más progresado en la empresa, no solo hacia más aportes a la sociedad, sino que hacia más aportes al estado en todo el país. Sin embargo, por razones políticas en un momento determinado pidió la renuncia a toda la gente mas capacitada de la empresa y destruye en buena medida....haciéndole un daño brutal al..... De manera que tienes un poco como fueron los acontecimientos...

Cómo define capital social?

Mira yo lo interpreto como que una empresa no esta aislada dentro de una sociedad y en la medida que esa empresa, más contribuya al desarrollo en primer lugar de su propio personal, de sus propios trabajadores, pero también a la sociedad en la cual ella se desenvuelve va a tener un entorno que le va a permitir a la empresa un crecimiento mucho más saludable. Estos son los elementos que tú puedes considerar a la hora de analizar el capital social.

Indicadores

Bueno mira son los mismos indicadores que hay que tomar en cuenta a la hora de determinar. Eso es con indicadores en primer lugar para la empresa poder tener un giro, una función o sea la adecuada, tiene ella que tener una buena rentabilidad, si la empresa no tiene una rentabilidad adecuada, no esta en condiciones de disponer de una parte de utilidades que pueda destinar al desarrollo del capital social o hacer un aporte a la sociedad. Hay otros indicadores fundamentales para la empresa. Por ejemplo: nivel inflación. Cual es la inflación que en un momento existe en la sociedad, sin tu quieres tener un trabajo de producir esos trabajadores tienen que tener un salario acorde con su capacidad de producir, pero si hay una inflación muy grande, sencillamente tu tienes que estar aumentándoles a los trabajadores el salario para que se puedan mantener en ese nivel, pero en la misma medida en que tu aumentes el salario a los trabajadores tienes que aumentar el precio de los bienes que vendes. Cuando aumentas el precio de los bienes que estas vendiendo, contribuyes a la inflación y por esa vía empiezas a crear una especie de circulo vicioso que es muy difícil de controlar. Una especie de circulo vicioso en el cual se va retroalimentando y alimentando la inflación, por eso es muy importante tomar en consideración los niveles de inflación y los esfuerzos que tienen que analizar, no solo los estados y gobiernos, ni las sociedades, como parte de las sociedades, las empresas para mantener un adecuado nivel de remuneración pero teniendo en cuenta el nivel de remuneración. Siempre tiene que estar vinculado al nivel de productividad. En la medida en que la remuneración sea superior a la productividad, la empresa empieza a reproducir menos, pena eso hay que manejar muy bien, los indicadores del Priv. ¿Como esta creciendo la economía? ¿Porque a la hora de la verdad, si tu tienes una empresa esta planificando un entonces? Empresa estas calificando lecciones, y tienes que saber cómo esta creciendo la economía y dentro de esa economía cómo esta creciendo en particular el sector económico, dentro del cual esa empresa se esta desarrollando. De manera que si tu empresa es por ejemplo, esta por ejemplo vinculada a la industria de la construcción ....., pues mira en la industria de la construcción depende en buena medida demanda, y las demandas para vivienda sector vivienda que debería ser una economía en crecimiento tuviese generando los empleos adecuados. El otro indicador formal es el nivel de desempleo. Lo que pasa que tiene grandes inestabilidades importantes en la sociedad y llegan a transformarse en problemas políticos que terminan por frustrar la posibilidad de crecer. Yo diría que los indicadores económicos normalmente,.... Hay

también indicadores de caracter financieros porque para poder cumplir con sus responsabilidades de rendimiento, las empresas necesitan obtener financiamientos bancarios. Los financiamientos bancarios con la posibilidad de obtener un financiamiento bancario depende de una cantidad de indicadores tales como son: índice de solvencias, índice solidez, índice rentabilidad, índice estabilidad y todos ellos directa o indirectamente terminan..... A los problemas sociales de la empresa que..... Porque ese tipo de indicadores financieros o económicos, no quedan o no están en condiciones de enfrentar los problemas de responsabilidades sociales que debería.....

Debería existir un economista dentro del comité para tomar decisiones en torno a los proyectos de Responsabilidad Social?

Yo te diría que eso depende en buena medida de la dimensión de la empresa. Normalmente un economista que es una visión general del entorno. Esa visión general del entorno, muchas veces es muy útil donde el punto de vista de estado o también es muy útil desde el punto de vista de empresa de dimensiones mayores, o también es muy útil desde el punto de vista de aportar también un enfoque, una comprensión general, una lógica de ¿como va a funcionar un proyecto?,. Quizás la empresa de menos tamaño no requiere un economista, probablemente es más útil un administrador, y si la empresa es más pequeña, más útil todavía le es un contador. De manera que yo creo que el economista tiene mucho que aportar, pero fundamentalmente su aporte esta, puede ser mayor digamos su función es importante, mientras mas grande sea la dimensión de la empresa, para la cual presta sus servicios. Tu me pones a mi por ejemplo a trabajar en una pequeña empresa este, de cualquier tipo que podría yo aportar como no sea una visión general, pero esa visión general probablemente le es muy poco útil porque, decirte una panadería porque tiene muy poco que aportar ahora si deja de ser una panadería para transformarse en una industria de pan, entonces ya la cosa cambia.

Que entiende por Responsabilidad Social Empresarial?

Este un poco vinculado a lo que hasta hace un momento hemos venido hablando. Un empresaria, una empresa no esta desvinculado del resto de la sociedad, y muy particularmente del entorno social en el cual a ella le toca desenvolverse. De manera que ella tiene la obligación de contribuir de manera importante en la medida de sus posibilidades a que haya un mejoramiento en los aspectos sociales dentro de los cuales ella se desenvuelve. Sin embargo eso tiene sus limitaciones. Te voy a dar el ejemplo de una empresa en dos momentos diferentes: Pdvsa. Para Pdvsa el capital humano y el entorno social en el cual se desenvolvían las actividades petroleras, era fundamental. Pdvsa siempre estaba haciendo un aporte muy importante en todas las regiones donde había actividad petrolera. Y como tal, se paro Pdvsa, tenia muy claro que su obligación era en esas áreas donde ella estaba, el resto su obligación era finalmente pagar la mayor cantidad posible de i.s.l.r. Regalías y dividendos al estado para que con esos ingresos, estado atendiese esa otra función que requiere la sociedad. Pero eso fue lo que ocurrió en Pdvsa hasta hace poco tiempo. Después de un cambio político la Pdvsa actual cambia totalmente de actitud. Tu te encuentras conque hoy en DIA Pdvsa en lugar de tratar de producir utilidades y pagar i.s.l.r. Regalías y dividendos al estado para que el estado cumpla con esas labores sociales generales, Pdvsa esta transformando ahora si en lo que este gobierno los que estamos en la oposición llamamos estado dentro del estado. Hoy en DIA Pdvsa esta asumiendo directamente una cantidad de gastos que no le corresponden en su función como empresa petrolera. Pero porque lo hace, lo hace por razones políticas. Si Pdvsa pagara i.s.l.r. Regalías y dividendos al estado, ese dinero pasa al presupuesto nacional y a través del presupuesto nacional, el gobierno esta obligado a distribuirlo entre los gobernadores, los alcaldes, etc. Estos son el mecanismo establecido. Pero si Pdvsa gasta directamente el dinero, sencillamente ellos van a pasear los gobernadores de las..... Entonces tu te encuentras hoy en DIA, que Pdvsa esta haciendo un gigantesco gasto social que se ha llegado a estimar en cerca de 2.000.000.000 millones de $. Se le ha fijado a Pdvsa hasta 2.000.000.0000$. De gast0s en obras sociales y obras de infraestructura, pero esa no s la función de Pdvsa, Pdvsa no tiene porque estar haciendo ni obras de infraestructura distintas a sus propia función, ni porque estar haciendo gastos, eso lo tiene que hacer el estado. Entonces ahí se produjo una situación. Pdvsa hoy en DIA esta haciendo supuestamente un gasto social mucho mayor que el que antes hacia, pero lo esta

haciendo por dos razones: por una razón política el gobierno quiere bay pasear el presupuesto nacional para no pagarle al situado constitucional a los gobernadores y a los alcaldes. Gastan directamente el dinero y entonces hoy en DIA se ven haciendo funciones que no le corresponden. Pero ellos permanentemente sostienen que hoy en DIA la responsabilidad social de la empresa la esta llevando a hacer ese tipo de cosas que antes no se hacían, y no es que antes no se hicieran, antes se hacían de una manera racional, hoy en DIA se esta haciendo por mas prioridades políticas y no a prioridades de caracter ecológico, a prioridades de caracter punto social.

Cómo se deben determinar los nichos de inversión?

Mira yo te diría que lo primero que una empresa a la hora de entregar al un nicho en lo cual ella quiere desarrollar determinado tipo de actividades sociales, debe en mi opinión, tratar de hacerlo en primer lugar en el entorno en el cual a ella le toca desenvolverse, a menos que sea una empresa muy grande, por ejemplo: las empresas que producen... De productos masivos, es decir polar que produce harina pan, que produce cantidades de alimentos que produce normalmente, el nicho en el cual le toca actuar, es un nicho muy amplio, entonces ella tiene que desarrollar actividades de caracter social muy distintas que una empresa que le toca actuar en un nicho especifico. En función a las empresas que les toca actuar dentro de un nicho especifico, deben tratar o dentro de una comunidad especifica deben tratar de identificar cuales son las necesidades fundamentales de la sociedad, del entorno inmediato a ella, y tratar de hacer el mayor esfuerzo posible por contribuir a la solución de los problemas sociales que existen dentro de ese entorno. Caso típico lo tenemos por ejemplo en British petroleum. Se había ganado unos contratos que le iba tocar operar en áreas donde había una gran población indígena. Por ejem. En el delta del Orinoco. Entonces British petroleum empezó a identificar unas necesidades específicas de esa región. Por ejemplo. Un acueducto en la zona donde ellos operaban. Ellos tuvieron que desarrollar el acueducto porque ese acueducto con agua potable, iba a mejorar las condiciones de vida, incluso de sus propios trabajadores, y axial yo creo que las empresas a la hora de determinar donde deben actuar para cumplir con esa responsabilidad social desde luego tienden siempre a ubicar su entorno mas inmediato y ahí tienden a resolver el problema, pero depende también como te dije, de las características.

Casos de éxito?
Pdvsa. Con cuidar es querer, eso es una enseñanza muy importante, la hizo también en el área educativa Pdvsa ayudaba a pronunciar programas en escuelas publicas y so era parte de la función social. British te lo acabo de mencionar también en casos como el delta del Orinoco. En un momento determinado un programa hermosísimo que se llamada acude. Acude era un poco tratar de resolver problemas educativos. Irene en aquel momento si mal no recuerdo era un poco el emblema de acude. Irene Saez, hicieron una gran campaña donde decía. No regales un pescado, enséñalo a pescar. Esos fueron casos muy exitosos. British petroleum, a nivel internacional ha hecho una labor social muy importante pero vinculada también a su actividad que le trata de dar una prioridad a los problemas ambientales por una razón. La industria petrolera es símil contaminante. La utilización del petróleo como tal, es contaminante como todo combustible producible, su utilización produce contaminación. Entonces de alguna manera, empresas como briítos petroleum, trataron de hacer grandes problemas de carácter ecológico, tratando de contrarrestar digamos el eventual daño ecológico que podría producir l actividad misma de la empresa. Siempre son muy importantes porque el impacto es fuerte, porque anda siempre alguien en torno a la industria petrolera, inevitablemente siempre una existencia de carácter político y la manera de enfrentar en buena medida esa resistencia de carácter político, es asumiendo programas de carácter social que de alguna manera permitan que sean percibidas de una manera mas ligable por la sociedad y por esa vía incluso egoísta si tu lo quieres, porque en el fondo a lo mejor lo que están tratando de evitar una resistencia de la sociedad hacia ella por estar cumpliendo con una labor que beneficia a la sociedad.

Anexo 1
Juan Carlos Roldán.
Vicepresidente-Socio
PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.

Cómo define la Responsabilidad Social?

Yo lo pondría en mi estilo pragmático que la Responsabilidad Social no es otra cosa que los esfuerzos que realizan las empresas para contribuir en el bienestar de los públicos de interés de la empresa. Ahí hay dos elementos importantes, cuando hablamos de bienestar nos referimos a los esfuerzos que hace una empresa que no están vinculados de manera directa con su misión o su actividad económica lo cual no quiere decir que con su misión y su actividad económica no contribuyan al bienestar. Eso está por descontado. Digo, está por descontado porque se supone que una empresa para ser sostenible en el tiempo debe tener unos principios, unos valores una ética donde no puede estarse viendo todo le tiempo el ombligo a sí misma sino que debe considerar el resto de los públicos con los que se relaciona en su actividad mercantil. Eso_____Responsabilidad Social que ahí viene el otro gran elemento al que me voy a referir ahora más adelante. En el bienestar y públicos de interés. Que es la traducción menos mala de públicos de interés o públicos interesados del famoso termino de stakeholders y es hay un conjunto de públicos de audiencias que están interesados en una empresa que opera en un lugar determinado porque de alguna manera son impactados por ella. Hay unos que son muy obvios, hay otros que no lo son tanto. Quienes son obvios? Bueno son obvios los accionistas, son obvios los empleados, para algunas empresas pueden ser obvios los proveedores, pueden ser obvios los clientes, puede ser obvio la comunidad vecina, pero es que ese mapa de públicos puede ser particularmente extenso, es decir, ahí cae por ejemplo o pudiera caer la universidad de la zona donde tu estás, y uno podría decir, ah bueno, porque el rector de la universidad es importante o no, no, es porque de ahí va a salir el recurso humano dentro de 5, 10 años va a relacionarse de alguna manera con la empresa. Todos van a trabajar en ella? No, yo dije relacionarse, unos van a ser vecinos, otros proveedores, otros clientes y otros empleados, y quién sabe, alguno hasta puede ser accionista con seguridad. Si lo ves en otro sentido, la empresa puede tener requerimientos que pueden ser satisfechos por una universidad local. Para poner un ejemplo bien específico.

Tú preguntas si la Responsabilidad Social debiera formar parte de la filosofía de gestión.

La respuesta es sí en mayúscula. Qué no es la Responsabilidad Social? Hay dos cosas en mi opinión que no son Responsabilidad Social. Uno, no es una moda y los segundo, no es una estrategia de comunicación. Hay quienes piensan que las acciones de Responsabilidad Social van dirigidas a mejorar imagen. En sentido contrario puede ser cierto. Si yo desarrollo programas de Responsabilidad Social eso puede tener una repercusión en buena imagen de mi organización, pero el fin del programa de Responsabilidad Social no es tener buena imagen. Eso está relacionado con algo que tu mencionas más abajo y con algo que me comentabas hace un rato, cuál es el rol que debe tener las áreas o las personas de comunicaciones dentro de los programas de Responsabilidad Social. Si quieres lo abordamos en el orden que tu lo tienes. Entonces la única forma que una empresa pueda ejecutar un programa de Responsabilidad Social es que ello forme parte de su filosofía de gestión. Cuando nos referimos a filosofía de gestión, nos referimos a la forma de hacer las cosas que tiene una empresa, para hacerlo bien sencillo. Eso quiere decir que si una empresa dice que es socialmente responsable en la forma de hacer las cosas debe estar reflejado en ese programa o esa cultura de Responsabilidad Social. La Responsabilidad Social no es meterse la mano en el bolsillo y entregar 4 centavos de los 10 que te sobraron. Eso es filantropía. Eso, yo no es que digo que sea un concepto anacrónico pero no tiene nada que ver con lo que estamos hablando. Eso es la famosa foto con el cheque bien grandote entregándoselo a la comunidad vecina. Y yo no digo que eso no sea importante, creo que es importante, creo que la contribución económica de las empresas a las distintas organizaciones puede ser muy buena pero ha habido muchas distorsiones allí, pero no me voy a desviar hacia ese punto que es particularmente polémico, entonces cuando uno habla de Responsabilidad Social eso tiene que formar parte del ser de la organización.

Qué departamento debería encargarse de llevar a cabo los planes de Responsabilidad Social?

Eso es una pregunta que puede tener muchas respuestas porque al fin y al cabo el departamento depende de la estructura de organización que tú tengas, y la estructura va a estar muy vinculada con dos aspectos, con el tamaño que tu tengas y con el sector en el que tu operes. Qué no hace falta para ejecutar RESPONSABILIDAD SOCIAL? No hace falta una fundación. No hace falta una gerencia de Responsabilidad Social. Es decir tu puedes hacer Responsabilidad Social en una empresa como ésta de 35 personas sin que exista una persona responsable de los programas de Responsabilidad Social como tal. Eso cómo sucede? Ah, con lo anterior que te dije, si forma parte de la filosofía de gestión entonces, el programa se da. Cómo sucede eso en una empresa como esta? Bueno, yo como organización puedo aportar muchas cosas, en lo que yo soy muy bueno es en mi actividad de negocio y cuánto no puede uno contribuir para que esa actividad que tu has desarrollado en un sector específico sea un beneficio para_____-. Ahí tengo para coordinar, por poner mi caso, no voy a hablar de los demás, una charla en el IEA en el Peñón, que bueno, además se ha ido complicando, o profundizando de manera importante. Desde eso hasta ayudar a los curas, a los indígenas o a las mujeres. Ah que yo puedo hacer otra cosa? Si claro, como no, yo puedo ir mañana a cortar el pelo a cualquier lugar, pero eso lo puede hacer mucha gente. El aporte que yo le puedo dar como organización, no hay muchas organizaciones que lo puedan dar, entonces, evidentemente si tu eres una empresa grande que estás en un sector donde desarrollar programas de Responsabilidad Social es un factor crítico de éxito, porque para mi las relaciones con la comunidad son fundamentales, como es el caso por ejemplo de las empresas que están vinculadas con operación petrolera, para ellos sería conveniente que tuvieras un departamento, o que tuvieras una gerencia que estuviera avocada a ello. Entonces, la respuesta a la pregunta organizacional, te repito, puede tener muchas opciones. Qué sí requiere cualquiera de esas respuestas? Un compromiso y un lineamiento muy claro de la cabeza de la organización, osea, de la alta dirección. Porque si no, yo te puedo asegurar que siempre alguien va a considerar que esa es un área de oportunidad de reducción de costos por ejemplo. Lo que pasa es que en la medida, y la verdad es que la secuencia de tus preguntas es muy buena, en la medida en la que eso forma parte de la filosofía de gestión, ese tema no está en discusión. Hay temas que no se discuten en una organización. Eso es como tu eres una empresa de transporte que se discuta el costo de mantenimiento de los vehículos. Eso no está en discusión. Eso no quiere decir que tu vas a tener una chequera firmada en blanco para los costos de mantenimiento y reparación de vehículos, pero no está en discusión. Si no forma parte de la filosofía de gestión, pues alguien sí puede decir, pero para qué vamos a seguir haciendo esto? Y me parece importante resaltar que lo que debiera suceder coherente con el elemento que forma parte de la filosofía de gestión, es que en una organización todas las personas que la conforman se sientan parte de esos programas que se desarrollan y puedan participar de una u otra forma, porque eso es lo que permite mostrar un programa de Responsabilidad Social de una empresa. Es cierto, hay algunos modelos para ello. Por ejemplo, hay uno de los que te puede hablar Victoria Vigio porque es una de las actividades que ella desarrolla de una manera importante, bueno, el outsourcing que yo hago. Hay empresas que hacen outsourcing de sus programas de Responsabilidad Social. Lo que pasa es que cuando haces outsourcing lo que haces es outsourcing de la ejecución. Victoria te puede contar ahí un par de ejemplos que ella tiene que me ha contado en otras oportunidades bien interesantes, pero la filosofía y el espíritu del programa no. Lo que te puede ayudar alguien que además está enfocado en esa actividad, porque no tienes el tamaño o simplemente tomaste la decisión de no crear un mega departamento interno es a saber cómo son las metodologías, cuál es el tipo de informe que tu debieras entregar en un momento determinado, para poder optar a un financiamiento multilateral, etc etc de cosas, pero al final la escencia termina siendo la misma.

Aquí hay dos preguntas que en mi opinión están relacionadas. Cómo deben ser las estrategias de comunicación de los proyectos de Responsabilidad Social y cómo es el antes durante y después y si la Responsabilidad Social debe enfocarse a lo interno, a lo externo o a ambos.

Vamos a responder la más sencilla. La última. A ambos. A todos los públicos sin lugar a dudas, por lo que acabo de decir hace algunos segundos, porque si no nos genera algún tipo de compromiso y si somos coherentes en decir que la Responsabilidad Social no es una estrategia de comunicación, osea, yo no hago un programa de Responsabilidad Social para poder sacar una cuña en la televisión, entonces, y con lo que hemos reiterado desde el primer minuto, que forma parte la filosofía de gestión, entonces bueno, si uno preguntara, uno tendría que decir, bueno, si me preguntas en orden, primero es el público interno. Lo que pasa es que esa respuesta no es correcta, porque yo no desarrollo en líneas generales, programas de responsabilidad social con mi gente, aun cuando si puedo hacerlo, porque definitivamente un programa que yo tenga dirigido a que los núcleos de mi familia estén mejor desarrollados en el más amplio sentido del término desarrollado, es un programa de Responsabilidad Social. Es donde yo termino trasladando un bienestar más allá de un esfuerzo que yo hago dentro de mi visión como ciudadano mercantil o mi razón social que está puesta en el documento en el registro.

La estrategia de planificación de los proyectos de Responsabilidad Social

Yo frente a ello diría algunas cosas. Uno: un programa de Responsabilidad Social es de largo plazo lo cual requiere compromiso, constancia, coherencia. La gran pregunta que uno siempre se realiza es bueno y debería desarrollar un programa de Responsabilidad Social en qué sector? Hace unos días yo estuve en una reunión con un cliente nuestro donde alguien mencionaba, supuestamente sobre este tema....(pausa). Entonces, la estrategia de planificación de un proyecto de Responsabilidad Social debe considerar primer punto, que un programa de Responsabilidad Social debe ser de largo plazo, en segundo lugar, bueno como consecuencia de ello, lo que requiere es una planificación de recursos. No es que yo voy a soñar en construir un edificio si yo tengo únicamente recursos para poder comprar el terreno. Lo otro es que debo evaluar cuál es el nicho en el que yo quiero trabajar. Y en terminos ideales, si alguien me preguntara a mi, yo diría que hay que tratar de buscar cuál es la relación que hay ese nicho de actividad que tu desarrollas y tu actividad comercial. Por qué? Porque en mi opinión eso es lo que garantiza que es sostenible en el tiempo. Si tu eres una empresa industrial, y tu desarrollas un programa de Responsabilidad Social vinculado con el deporte, puede ser muy bueno, y mañana puede dejar de ser sostenible porque no hay ninguna vinculación entre ese programa y el tuyo. Tu ahí me podrías preguntar, y debiera ser entonces el programa de Responsabilidad Social de una industria? Y yo te diría por ejemplo, desarrollar o contribuir con un modelo para mejorar la competitividad de la pequeña y mediana empresa. Si yo eso lo puedo además ir vinculando con mis proveedores, yo te aseguro que ese programa es sostenible en el tiempo.
Tu puedes hacerme una pregunta de vuelta, bajo ese criterio, quién debiera apoyar al deporte? Empresas que tienen más relación con el deporte, es decir, alguien como polar, le es particularmente importante que exista una buena selección de fútbol, con un buen estadio, con unos buenos entrenadores para que la gente vaya a un lugar a pasarla bien y consuma mi producto en ese momento. Entonces es de largo plazo, no de corto plazo. Tu financias, tu apoyas, más allá...(se acaba el cassette)

Ok, entonces te decía para poder cerrar el punto entonces, es fundamental porque hay empresas que tienen el famoso esquema License to operate o LTO que son esfuerzos que van orientados a cómo garantizar que la operación de la empresa tenga la fluidez necesaria, eso tiene distintas denominaciones organizacionales en las empresas, de las más variadas, depende de las culturas organizacionales, pero es como alguien me decía hace unos días, a mi no me preocupa y no está en mis ocupaciones que la empresa venda los productos. Lo que está en mis ocupaciones es que la empresa pueda tener la oportunidad de ofrecer esos productos para la venta. Yo no tengo nada que ver con la venta ni me interesa la venta ni voy a ir a hablar con nadie, cliente o no cliente para que lo compre, sino para garantizar que se den las conclusiones para que el producto se pueda

poner a la venta, y esta no es una empresa de consumo masivo. Esta es una empresa de servicios. Si tu te imaginaras que esto es una empresa de consumo masivo dirías ah bueno, claro, para que el camión tenga cauchos para que pueda trasladar la latica o la cajita de las laticas. No, no tiene nada que ver con ésta actividad.

Nichos de inversión y cómo se definen?

Eso te lo mencioné un poquito junto con la relación de mapas de públicos. Lo lógico es, bueno, decir lo lógico puede ser un exceso coloquial, lo recomendable es que tus programas de Responsabilidad Social apalanque tu plan de negocios, por lo que entonces debe haber una correlación bien cercana entre los públicos que están relacionados y se benefician de esa actividad y tu mapa de públicos como organización.

Cómo se relaciona la Responsabilidad Social con la ética de una empresa.

Esta pregunta tiene dos formas de responderse, la primera es, oye, por supuesto, hay una relación muy grande. La segunda, y me parece interesante detenerme para reforzar lo que decía antes, que no es una moda ni una estrategia de comunicación, es que tu pudieras ver la Responsabilidad Social como uno de los reflejos de un comportamiento ético de una organización o de una empresa, en el entendido de que una empresa no está creada solamente para generarle ganancias a sus accionistas. Es decir, se supone que una empresa tiene una motivación muy válida que es retornarle la inversión que unos accionistas pusieron en ella, porque al fin y al cabo tienen allí un capital, pero, tu debieras de generar un nivel de desarrollo alrededor tuyo que haga que tu operación como empresa no solamente sea sostenible en el tiempo sino que vaya creciendo conjuntamente con la comunidad con la cual te estás relacionando, por lo que, la otra forma de verlo como mencionaba, es que una empresa que tenga un comportamiento ético termina teniendo, con toda seguridad una cultura de Responsabilidad Social. Y eso es un elemento importante, porque lo que está sucediendo hoy en la práctica es que comienzan haber, algunas, muchas de estas tendencias gerenciales, para ponerlas en términos sencillos, son etiquetas que tu le pones a actividades que tu realizas para poderlas comunicar mejor. Y por eso hay mucha distorsión con el tema de Responsabilidad Social por eso hay quien piensa que los programas de Responsabilidad Social obedecen a una estrategia de comunicación. Lo que trato de decir con lo que acabo de mencionar, que quisiera ser más preciso, en líneas generales, las empresas siempre han tenido programas de Responsabilidad Social. Es decir, cuando tu te sientas a darle inducción a un canal de distribución, eso es un programa de Responsabilidad Social. Tu estás haciendo un esfuerzo adicional para generar un bienestar a la comunidad, porque el señor es canal de distribución tuyo y de otros, mañana puede ser tuyo y de otros. Entonces tu estás haciendo una inversión en él, que él mañana la maximiza y la aprovecha a su mejor decisión, y en la práctica lo que sucede es que hay un conjunto de empresas, pequeñas, medianas y grandes que desarrollan programas de Responsabilidad Social, uno pudiera decir en este contexto sin etiquetarlo, porque está muy relacionado con la pregunta que tu estás haciendo. Si yo tengo un comportamiento ético, lo lógico es que eso se de. Es como si haces la comparación y la referencia, es como el comportamiento tuyo individual, personal. Si tu eres una persona que tiene unos principios y unos valores, pues no te va a sorprender en lo más mínimo que tu le dediques un tiempo a algunas actividades que no están estrechamente vinculadas con tu beneficio personal e individual, que es una forma en que la uno termina diciendo, que esta de alguna manera así yo puedo retribuir equis cosa, y ese retribuir equis cosa no es meterse la mano en el bolsillo para dar una contribución económica solamente. Lo que te estaba diciendo es que hay una estrecha relación en el sentido ética Responsabilidad Social, en el contexto en el que estamos hablando, una empresa no puede desarrollar programas de Responsabilidad Social sin comportamientos éticos aun cuando en apariencia lo haga.

Por ejemplo, en los valores de Enron, estaba ética, honestidad, claridad y Enron era una de las empresas, en los estudios, más reputada en los Estados Unidos. El problema es que eso no es sostenible. Tu generas una percepción basada en, entonces si tu estás hablando que los programas de Responsabilidad Social deben tener visión de largo plazo, deben ser sostenibles,

deben estar vinculados, apalancados sobre el plan de negocios, la ética es un factor imprescindible.

Debería existir un comité multidisciplinario para llevar a cabo los programas de Responsabilidad Social y por quién debería estar conformado?

Bueno, yo te mencioné hace un rato que los programas de Responsabilidad Social para que tuvieran permanencia en el tiempo deberían tener una vinculación con la alta dirección, entonces aun cuando exista una persona, o un área o un equipo externo que le de soporte o algún tipo de contribución en materia de Responsabilidad Social es una actividad que debiera de discutirse definitivamente a nivel de alta directiva, en la figura que fuere. Comité ejecutivo, como cada organización lo tenga.
Ahí hay dos elementos: una que tu mencionas que es el multidisciplinario que evidentemente en líneas generales en el mundo gerencial actividades que tengan impacto en distintos públicos debieran tener un enfoque multidisciplinario, que es lo que permite que distintas personas vean distintas aristas del mismo tema. El otro elemento en adición es que es la única forma en la que tu te puedas garantizar que tu programa sea realmente sinérgico como el ejemplo que te ponía de una empresa del sector industrial que desarrolle un programa de Responsabilidad Social de cómo mejorar competitividad de pequeñas y medianas empresas. Entonces yo te puedo asegurar que el director de manufactura va a tener algo que aportar, el de finanzas va a tener algo que aportar, el de recursos humanos va a tener algo que aportar y así cada uno. Sin llegar a se tampoco un mega proyecto y eso es algo que a veces sucede con frecuencia, sucede con frecuencia no, a veces sucede que es que a ti se te olvida que tu tienes una misión como empresa no, comienzas a crear unos monstruos de programas de Responsabilidad Social que no son sostenibles en el tiempo.

Se revierte la Responsabilidad Social en ganancias para la empresa?

Yo diría que la Responsabilidad Social se revierte a la empresa en el sentido positivo. En ganancias? No, yo diría que no en ganancias, porque se entiende por ganancias la relación financiera que hay entre mis egresos y mis ingresos. En los programas de Responsabilidad Social no hay una transacción comercial de ese tipo, pero si tiene un conjunto de beneficios, y que además, dependiendo de los beneficios que tu tengas, relacionado con tu próxima pregunta, tu puedes tener un conjunto de **indicadores**. Es decir, beneficios de qué tipo? Bueno, uno, del que ya hemos hablado, de mejora de la reputación, que sin lugar a dudas es una forma, porque bueno la otra es que para ti desarrollar un programa de reputación requiere de un nivel de inversión importante. El otro punto allí es que en la medida en la que tu contribuyes, pequeño, poco, un poquito más o mucho, en generar bienestar y desarrollo en la comunidad en la que tu estás eso termina impactando de manera importante tu operación lo cual puede ser al final mucho más rentable. Sigamos sobre el ejemplo del que hablábamos. Si yo soy una empresa del sector industrial y yo hago un programa para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, bueno, eso lo que significa en concreto es que yo voy a tener la posibilidad de optar por productos, por insumos de proveedores míos con mejor calidad y menor precio. Entonces en la práctica yo sí pudiera tener beneficios económicos de ingresos. Lo que pasa es que ese no es el verdadero fin que tu estás buscando dentro de un programa de Responsabilidad Social sobre todo porque lo que también mencionamos en varias oportunidades, que es un elemento de largo plazo.

Un caso, para mi uno de los más interésantes que yo he escuchado, Victoria te lo puede dar con mucho más detalle y seguramente debe haber mucho más información al respecto porque yo lo he escuchado en varios lugares. Mercedes Benz en Brasil. Mercedes Benz tiene una planta no sé dónde. Los apoyacabezas de los vehículos Mercedes se hacen con fibra no sé de dónde que es importada. Mercedes Benz desarrolló un programa en el que incorporó a la comunidad indígena para que con fibras de coco se hicieran los apoyacabezas de los Mercedes Benz. Este es un ejemplo de un programa de Responsabilidad Social orientado a mejorar competitividad y de esos hay unos cuantos. Victoria está manejando un proyecto bien interesante con Coca Cola en Venezuela de cómo convertir a la señora que vende refresco en los barrios a que se vaya convirtiendo poco a poco en un empresario. En la práctica, la señora que compra dos botellas de

dos litros y vende los vasos es un empresario. En la medida en la que tu le vas dando apoyo para que se vaya desarrollando y apoyo en un término bien amplio, puede ser promoción, puede ser consultoría en el entendido de cuántos hijos usted tiene, qué turnos de trabajo tiene, usted pudiera tener un negocio de qué tipo, en la que tu le des en comodato una nevera, en la que tu le des una sombrilla para que le quite el sol, en la que tu lo ayudes a conseguir un financiamiento con Bangente, en la medida de eso tu terminaras teniendo un empresario. Tu contribuyes al desarrollo del país, pero evidentemente en cinco años o en el período que tu quieras medir, la capacidad de compra que esa señora tiene es mucho más alta que las dos botellas de dos litros que vendía, entonces, no se trata de conseguirle un crédito barato para que compre neveras para que entonces compre la lata de coca cola y la venda. No, se trata de migrar alguien de allí a hacer gente de bien. Ahí hay proyectos bien interesantes.

Anexo 4
Luis Pedro España
Director Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales
UCAB

Cómo define usted Responsabilidad Social Empresarial?

Bueno a ver primero lo que es eso, y luego hablar un poquito de eso, ese tema en Venezuela. La responsabilidad social de una empresa, es que las empresas, requieren una legitimidad social que va mas allá de lo que puede ser la satisfacción de una demanda concreta en la sociedad, y por lo tanto, la satisfacción de esa clientela que representa esa demanda, sino que adicionalmente a eso, la empresa tiene que tener una legitimidad en la sociedad en la que pertenece, por ejemplo: tu puedes vender que se yo este un roles ok. Entonces por supuesto tu tienes una legitimidad y a tu negocio le va bien en la medida en que el bien ese que produce y que vende satisfaga a las necesidades de un grupo de consumidores. Te pongo el ejemplo del roles, precisamente para señalar que eso es un grupito dentro de la sociedad, un segmento de la sociedad muy pequeño. Entonces claro tú podrías tener una empresa, que simplemente con la aceptación de esa clientela, pues entonces por supuesto sobrevive y no solamente que sobrevive, sino que además persiste y se desempeña dentro de la sociedad. Las sociedades modernas, necesitan que esas empresas, inclusive para que puedan seguir subsistiendo, no solamente tienen que prestarle servicios o producir bienes para un pedazo de la sociedad, sino eso tiene que tener significación para toda la sociedad. Hay actividades donde la significación es mas explicita y otras que menos explicitas, por supuesto si ud. Lo que esta vendiendo es role, tu estas dirigiéndote digamos un bien suntuario, este que va dirigido a un ítem bien especifico, etc. Etc. Entonces probablemente para que obtengas esa legitimidad social, es que parte de los beneficios que recibes, producto de atender a esa e. ¿verdad? Entonces pueda ser socializado OK. Eso es básicamente lo que es un tema, digamos viejo, eso nace con lo que se conoció como el consenso de... Bueno no es que nace allí, pues pero a.C. si sistematiza, en Venezuela s un tema muy nuevo, muy nuevo y además no solamente un tema muy nuevo, sino que es un tema que corre el riesgo que es una moda. Entonces este, todos lo que llevamos tiempo trabajando en estas cosas, vemos...., pero también con cierto temor de que simplemente sea una moda, calidad total o cualquier otra de las bandas esas que compran las empresas porque son.

Cómo deberían ser las estrategias de planificación de esos proyectos de responsabilidad social?

Creo que depende o sea porque, depende donde se ubique, una de las cosas que debería, en la universidad hemos pensado hacer alguna vez, esto esta muy en simplemente, es producir ranking de empresas, porque de alguna manera eso, permitiría eliminar cosas que ocurren en este ámbito, por ejemplo: que ud. Gaste mas dinero comunicando que arreglar una escuela, que el dinero que ud. Se gasto arreglando la escuela, entonces como parte de las funciones contralores que tienen que ver en la sociedad por ejemplo el caso de una universidad. En una función contralor muy importante, una de las cosas que se ha pensado es tratar de producir ranking de inversión social o responsabilidad social, que a su vez supone entonces decirle a las empresas, mire este es el ranking. Esta es la forma en que vamos a medir su ranking, y que a su vez eso se constituye en los ítems de valuación. Constituyan axial a su vez pautas de planificación OK. Este es un principio que... Al revés. Ahora sobre eso, en el país hay muy pocos, este evidentemente no es el tema axial. Pero ese tipo de cosas deben existir OK. Deben existir, axial como existen izo, los distintos izo, para protección del ambiente, etc. Las normativas, deben existir normativas. Exacto, y son normativas que se desprenden hacia certificaciones OK. Entonces a mi me da la impresión de que la forma de orientar un modelo de planificación, tiene que venir por allí, por el... De la certificación de las empresas (verdad), o del ranking si queremos ir un poquito mas allá, pero al menos con la certificación, y la certificación es una cosa muy importante porque entonces ud. Divide el mundo en dos, entre los que pantallean (si) producto de la moda, y lo que efectivamente da legitimidad, OK.

Considera que el programa debe ser externo o interno, o ambos?

Cuando ud. Dice interno o externo te refieres a que?

Es decir si el propósito de ese proyecto de responsabilidad social, debe dirigirse al entorno a que rodea la empresa, o debe ir hacia adentro de la empresa, o ambos?

Por definición la responsabilidad social de la empresa, es extrovertida, véase afuera por definición, porque hacia adentro son empleados, entonces tu le puedes tener sus programas de mejoramiento profesional, puedes tener los programas de compensación salarial, o sea por definición, la responsabilidad social es extrovertida. Ahora esa vocación extrovertida (verdad), debería involucrar a los miembros, entonces los miembros de la organización, saben que es lo que esta haciendo la empresa a términos de responsabilidad social, entre otras cosas para la empresa. Obtener e digamos la cooperación, la lealtad, mas que la lealtad la cooperación y el apoyo, para la ejecución de esa responsabilidad social, y donde la responsabilidad social no es que haga una gerencia de responsabilidad social de la empresa, (verdad) que hace... Sino que te comprometes al personal en eso, entendiendo que tu personal, y además en una sociedad como la venezolana, cualquier persona hasta el barrendero, OK. Hasta el bedel, que trabaja en una empresa formal ya se puede sentir caso que es... Claro porque tiene 60% de la población que esta fuera del negocio, entonces, y hasta 70% dependiendo de los niveles de desempleo, entonces cuando tu tienes una dotación como esa, cualquier persona que este empleada, la economía formal es candidata o debería ser involucrada en lo que son los proyectos de responsabilidad social de la empresa.

Seria la importancia que ud. le da o que debe tener una empresa con su entorno, que relación debe existir a.C... La empresa se encarga nada mas de generar riquezas, y bueno los demás de afuera pues son excluyentes o ellos tienes que tener una relación directa?

Hay varios entornos de la empresa en términos de responsabilidad social, porque el entorno de la empresa es por ejemplo, empresas que su entorno sean zonas populares que se yo. Sivensa - antimano OK. Entonces que la responsabilidad social de la empresa sea hacia su entorno inmediato OK. OK. En función de bueno, por supuesto establecer una relación con la comunidad OK. Es una visión utilitaria pero valida, el otro entorno es el tomo ya visto como en la sociedad, entonces a.C. ya la vocación digamos que la evaluación de ese programa sea mucho las altruista, porque no... Esto es yo recuerdo alguna vez una gente de la coca-cola que vino a presentarnos una reunión para discutir su programa de responsabilidad social, y entonces uno de esos programas como presentábamos programas de responsabilidad social, era el establecimiento de bodegas para vender coca-cola, por las casas, parte de una estrategia de mercadeo, eso no s una lógica de responsabilidad social. Eso nos lleva al punto anterior o sea una certificación de responsabilidad social te permitiría decir, esto vale, esto no.

En cuanto a eso relacionado sobre el entorno si una empresa quiere medir como puede actuar con ese entorno en cuanto a responsabilidad social, que indicadores deberían tomar en cuenta? Ud. Ve desde el punto de vista de sociólogo.

Lo que se trata, es digamos, que estaría mas cerca de estar en el TOP-ten del ranking OK. En la medida en que aquello que produce como bien o como servicio valga su estrategia, se parece mas a un bien publico. Y cuando decimos bien publico, me refiero a bien publico, no lo que la gente tiene en la cabezota lo que es un bien publico, sino lo que es la definición económica de un bien publico. Es decir un bien que no es restrictivo OK. Y un bien que es no excluyente. Por supuesto que los bienes públicos puros, bienes que no son restrictivos, axial que ud. No puede impedir que la gente los consuma o y además bienes no exclusivos, verdad, que ud., no restrictivos es que no se agotan (exacto), al gusto de consumirlos y no exclusivo, es que ud. No puede excluir a nadie, eso es consumo. Esos son muy pocos bienes. Básicamente son bienes ambientales, este y algunos otros bienes son bienes además que provee el estado, pero por ejemplo, campañas de conservación, se acerca a bienes públicos porque eso satisface digamos o sea permite que lo

consuma o produce algo que lo va a consumir, no solamente sus empleados, no solamente el entorno de su empresa, sino que lo va a consumir todo el que este por allí, es decir para volver otra vez al ejemplo de sivensa. Sivensa hace un programa de reforestación de las laderas del rió guiare por ejemplo, entonces de eso se benefician, no solamente esta, sino todas las que estamos por a.C. OK. Ahora la mayoría de las cosas de responsabilidad social que pueden hacer las empresas que se acerquen a bienes públicos, son bienes públicos... Pero que estas dos características las tiene presente, no restringe entonces por supuesto eso tiene que ver con prestación de servicios de salud, prestación de servicios en educación, entonces claro, si ud. Monta un sistema de salud para sus empleados (verdad), entonces es porque es mucho mas restrictivo que si lo monta para su comunidad o es mucho mas restrictivo si ud. Lo hace que se yo, ya lo puede hacer cualquier persona. Entonces yo diría que en los parámetros digamos de aquel bien o servicio que se produce con características de bien publico, seria el primer elemento y el segundo elemento es un bien publico que tenga una relación con su marco de necesidades, requiere evidentemente una evaluación del entorno, porque eso que te da... Y la evaluación del entorno te puede inclusive, jerarquizar ese marco de necesidades. Ese marco de necesidades puede ser jerarquizado (verdad), digamos desde el punto de vista objetivo o desee el punto de vista subjetivo, y a mi juicio... Valido, desde el punto de vista objetivo, tu tienes una situación en la cual que se yo la tasa de mortalidad infantil (verdad) en el municipio en el que esta la empresa, dos veces por encima del promedio nacional, un lió objetivo OK. Ahora ud.....y la gente le puede decir que lo que quiere son canchas deportivas, sin según el criterio que ud. Establezca en ese marco de necesidades (verdad) ud. Puede jerarquizarlo objetivamente desde el punto de vista técnico (mire) esta muy bien el asunto de la cancha deportiva, pero a.C. Hay un lió en lo que la gente se esta muriendo. Hay que darle prioridad o el otro si te dice no a mi me interesa el que está en lo subjetivo OK. El problema de la mortalidad infantil es un problema (verdad), y con esto ataco que se yo, la delincuencia juvenil, que también se matan por a.C... OK. Entonces cualquiera de los dos criterios digamos que para mi será adecuado, siempre y cuando este justificado OK.

Y eso llevaría a definir entonces cuáles serían los Nichos de Inversión de la empresa a través de todos esos parámetros?

Pero yo diría digamos que estos dos parámetros (esos dos), verdad porque, porque que se yo, que la empresa se ponga a repartir comida, repartir bolsas de comida por ejemplo, esto puede estar dentro de un marco de necesidades, pero de principio.....OK.

Cómo considera que se relaciona la ética empresarial con la Responsabilidad Social?

Yo creo que digamos, la primera pregunta yo la respondería con lo que respondí al principio (concepto) con el concepto OK. Ética fundamentalmente cual es el proyecto de la empresa, el proyecto de la empresa tiene digamos, tiene particular o tiene fines colectivos, en la legitimación social es donde se concretizan los objetivos colectivos, entonces yo te diría que la ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa.
Melisa) con una empresa nosotros nos hemos planteado la idea de que dependiendo el tamaño e la empresa, existiera un comité multidisciplinario, que se encargara de esos proyectos de responsabilidad social o de lo que es el estudio.

Usted estaría de acuerdo con que una empresa debería conformar un comité multidisciplinario?

Al principio por supuesto, yo diría que si ahora una empresa tendría que tener una escala muy alta (verdad), una escala económica muy alta o se imaginas que se yo, una fundación o sea producir fundaciones, etc. Uno esta pensando como en estas empresa pequeñas y medianas que son exitosas, podrían tener una... De responsabilidad social muy importante, lo hacen porque no tienen nada de esto (verdad) y digamos que las agencias que podrían prestar ese tipo de apoyo, o les queda muy lejos es decir no hay visibilidad social que se yo, esas son cosas sin conocerla demasiado, cosa como alianza social, la vaina de VenAmCham que se yo, bombonas Galicia OK.

Es para que sea como tiene una responsabilidad social además que sus beneficiarios o sus clientes perdón, es directamente sectores populares o sea como un señor como estos (verdad) que puede hacer algo, como lo hace, un señor que tenga una arenera (verdad) que este podrido de dinero en filas de marches, entonces la responsabilidad social a lo que es lo que se le ocurra comprar pan y leche y empezarlo a repartir por a.C... Entonces lo ideal seria que pudiera haber agencias que producen bienes públicos. Cual es el bien publico que produce, que producen asistencia a ese tipo de empresas, y que entonces de puede multiplicar la responsabilidad social y no solamente este centrada que se yo, bajo otras condiciones que hay en el país, porque creo que hay eso, dos o tres. Es que hay muy pocas empresas.

Cuál es el papel que jugaría un sociólogo dentro de un comité multidisciplinario?

Depende, puede ser en hablar guevonada, que son especialistas, este hasta digamos desempeño en unas funciones técnicas como lo que es lo mas especifico de su, que puede ser la evaluación de proyectos y la formulación de proyectos.

Casos de éxito
Los debe haber OK. A mi un grupo el año pasado, me invitaron a formar parte de un comité para premiar unas vainas ahi de responsabilidad social, al cual yo no pude asistir porque estaba reventado. Debe haberlos pero bueno como todo, ya no cabe por ejemplo que se yo, que la fundación telcel tiene mil cositas por allá, que la fundación banco mercantil tiene cositas por ahi. que la gente de ultimas noticias tiene cositas por allá, pero no hay ninguno notorio (no hay quien respalde), y no hay ninguno notorio, no por un problema de comunicación que lo que la forma mas fácil de botar personal? Sino que efectivamente la escala es restringida, y que además es una escala restringida que no va potenciada por el sector publico, si no se potencia con el sector publico, no tiene escala, no tiene escala mira yo voy a meter un proyecto educativo pero que se yo, si no es en las escuelas del estado, no tiene masa, y bueno en este momento son como complicados.

Nosotros tenemos una definición de Capital Social que tiene varios indicadores. Usted cree que eso tiene que tener alguna relación con la Responsabilidad Social?

Pero de que lado, la pregunta es del lado de quien? O sea, la pregunta es del lado de la empresa o del lado de la comunidad, yo tengo la sospecha que es del lado de la comunidad, OK. ¿Porque?, porque dosis superiores de capital social, verdad, facilita el trabajo de la empresa verdad, en terminado de la ejecución..... Por supuesto tú tienes una comunidad que esta unida, que tienen confianza entre ellos que hacen proyectos, que tienen redes sociales, etc. Es papayita, yo creo que la variable, esa variable es mas para las comunidades sobre las cuales trabajamos que (melisa, que para la empresa). Claro porque eso abarato costos OK.

Resumen Curricular

Yo soy que sociólogo o bachiller (es lo mismo). Soy sociólogo, tengo una maestría en ciencias políticas, soy director de este instituto y bueno...

RSE	Antes, durante y después de un proyecto	RSE debe ser interna, externa o ambas.	Relación Empresa Entorno	Nichos de Inversión	Relación RSE- Etica	Comité Multidisciplinario	RSE Ganacias para la empresa?	Casos de Éxito	Concepto de Capital Social	Consideras que un economista debería jugar un papel dentro del comité de decisión de una empresa?	Sociólogo en el comité	Indicadores de entorno
ial es l , ia ial er ma rgo gar, , lo rsos. l es ra a que es la ue tu idad n eso ue es po		-A ambos. A todos los públicos sin lugar a dudas, porque si no nos genera algún tipo de compromiso y si somos coherentes en decir que la Responsabilidad Social no es una estrategia de comunicación -Primero es el público interno. Lo que pasa es que esa respuesta no es correcta, porque yo no desarrollo en líneas generales, programas de responsabilidad social con mi gente, aun cuando si puedo hacerlo, porque definitivamente un programa que yo tenga dirigido a que los núcleos de mi familia estén mejor desarrollados en el más amplio sentido del término desarrollado, es un programa de Responsabilidad Social. Es donde yo termino trasladando un bienestar más allá de un esfuerzo que yo hago dentro de mi visión como ciudadano mercantil o mi razón social que está puesta en el documento en el registro.	es fundamental porque hay empresas que tienen el famoso esquema License to operate o LTO que son esfuerzos que van orientados a cómo garantizar que la operación de la empresa tenga la fluidez necesaria,	lo recomendable es que tus programas de Responsabilidad Social apalanque tu plan de negocios, por lo que entonces debe haber una correlación bien cercana entre los públicos que están relacionados y se benefician de esa actividad y tu mapa de públicos como organización.	-La RSE no es una moda ni una estrategia de comunicación, es que tu pudieras ver la Responsabilidad Social como uno de los reflejos de un comportamiento ético de una organización o de una empresa, en el entendido de que una empresa no está creada solamente para generarle ganancias a sus accionistas. -Una empresa que tenga un comportamiento ético termina teniendo, con toda seguridad una cultura de Responsabilidad Social -Hay una estrecha relación en el sentido ética Responsabilidad Social, en el contexto en el que estamos hablando, una empresa no puede desarrollar programas de Responsabilidad Social sin comportamientos éticos aun cuando en apariencia lo haga.	-Los programas de Responsabilidad Social para que tuvieran permanencia en el tiempo deberían tener una vinculación con la alta dirección, entonces aun cuando exista una persona, o un área o un equipo externo que le de soporte o algún tipo de contribución en materia de Responsabilidad Social es una actividad que debiera de discutirse definitivamente a nivel de alta directiva - evidentemente en líneas generales en el mundo gerencial actividades que tengan impacto en distintos públicos debieran tener un enfoque multidisciplinario, que es lo que permite que distintas personas vean distintas aristas del mismo tema.	Yo diría que la Responsabilidad Social se revierte a la empresa en el sentido positivo. En ganancias? No, yo diría que no en ganancias, porque se entiende por ganancias la relación financiera que hay entre mis egresos y mis ingresos. En los programas de Responsabilidad Social no hay una transacción comercial de ese tipo, pero si tiene un conjunto de beneficios,	-Mercedes Benz en Brasil. Mercedes Benz tiene una planta no sé dónde. Los apoyacabezas de los vehículos Mercedes se hacen con fibra no sé de dónde que es importada. Mercedes Benz desarrolló un programa en el que incorporó a la comunidad indígena para que con fibras de coco se hicieran los apoyacabezas de los Mercedes Benz. Este es un ejemplo de un programa de Responsabilidad Social orientado a mejorar competitividad y de esos hay unos cuantos.				
ra una ier da a en n. car quier		Absolutamente, interno y externo. No es que tiene que ser mas interno que externo sino que tiene que haber una simetría que responda en ambos ámbitos.	Es una relación fundamentalmente de armonía porque las empresas no solamente existen para generar empleo, riquezas, para responder a los compromisos de carácter impositivo sino que son de origen de naturaleza y finalidad social.	Sí fíjate, yo creo que lo importante es conjugar esos tres aspectos y a partir de ellos puedes decidir una matriza clásica y ves cuáles son las necesidades de la sociedad y cuales son las capacidades de la organización	Mira la rse es traducción del comportamiento ético a nivel social yo creo que la rse tiene un origen y un propósito, su origen es la ética y el propósito es el capital social. Yo creo que es esa secuencia entre ética y rse y capital social fundamental para tener claro que no se puede	no se trata de recargar a las organizaciones con una cantidad de peso burocrático y más bien pienso que la empresas deben apoyarse más en las ONGs y en las consultorías externas y en consecuencia una persona que tenga la capacidad de gerenciar un		Hay muchas experiencia importantes, creo que la CANTV, Polar, Banesco está desarrollando iniciativas importantes en este sentido	Generación del tejido para favorecer la capacidad cooperativa y comportamiento cívico de una sociedad que permite establecer un escenario propicio para la Gob., sustentabilidad y cooperatividad.			Esas son tres condiciones básicas, qué necesita la sociedad, cuales son las prioridades del estado y cuáles son mis capacidades. Porque yo no puedo desarrollar algo que está fuera de mi alcance fuera de las necesidades de la sociedad y yo no puedo

a de ando la ores a yo está rada					desarticular ninguno de esos elementos.	proyecto de rse perfectamente puede apoyarse en consultoría y en organizaciones para no recargar a la empresa de burocracia.						proyectar algo que está independiente de las prioridades que el estado establece porque la idea es tener que conocer una realidad triangular.
			Eso es con indicadores en primer lugar para la empresa poder tener un giro, una función o sea la adecuada, tiene ella que tener una buena rentabilidad, si la empresa no tiene una rentabilidad adecuada, no esta en condiciones de disponer de una parte de utilidades que pueda destinar al desarrollo del capital social o hacer un aporte a la sociedad Hay otros indicadores fundamentales para la empresa. Por ejemplo: nivel inflación. Cual es la inflación que en un momento existe en la sociedad, sin tu quieres tener un trabajo de producir esos trabajadores tienen que tener un salario acorde con su capacidad de producir El otro indicador formal es el nivel de desempleo. Lo que pasa que tiene grandes inestabilidades importantes en la sociedad y llegan a transformarse en problemas políticos que terminan por frustrar la posibilidad de crecer	lo primero que una empresa a la hora de entregar al un nicho en lo cual ella quiere desarrollar determinado tipo de actividades sociales, debe en mi opinión, tratar de hacerlo en primer lugar en el entorno en el cual a ella le toca desenvolverse, a menos que sea una empresa muy grande, por ejemplo: las empresas que producen De productos masivos, es decir polar que produce harina pan, que produce cantidades de alimentos que produce normalmente, el nicho en el cual le toca actuar, es un nicho muy amplio, entonces ella tiene que desarrollar actividades de caracter social muy distintas que una empresa que le toca actuar en un nicho especifico En función a las empresas que les toca actuar dentro de un nicho especifico, deben tratar o dentro de una comunidad especifica deben tratar de identificar cuales son las necesidades fundamentales de la				Pdvsa. Con cuidar es querer, eso es una enseñanza muy importante, la hizo también en el área educativa pdvsa ayudaba a pronunciar programas en escuelas publicas y so era parte de la función social . En un momento determinado un programa hermosísimo que se llamada acude. Acude era un poco tratar de resolver problemas educativos. Irene en aquel momento si mal no recuerdo era un poco el emblema de acude. Irene saez, hicieron una gran campaña donde decía. No regales un pescado, enséñalo a pescar.	Mira yo lo interpreto como que una empresa no esta aislada dentro de una sociedad y en la medida que esa empresa, más contribuya al desarrollo en primer lugar de su propio personal, de sus propios trabajadores, pero también a la sociedad en la cual ella se desenvuelve va a tener un entorno que le va a permitir a la empresa un crecimiento mucho más saludable. Estos son los elementos que tú puedes considerar a la hora de analizar el capital social.	-Depende en buena medida de la dimensión de la empresa. Normalmente un economista que es una visión general del entorno. Esa visión general del entorno, muchas veces es muy útil donde el punto de vista de estado o también es muy útil desde el punto de vista de empresa de dimensiones mayores, o también es muy útil desde el punto de vista de aportar también un enfoque, una comprensión general, una lógica de ¿como va a funcionar un proyecto?		

				sociedad, del entorno inmediato a ella, y tratar de hacer el mayor esfuerzo posible por contribuir a la solución de los problemas sociales que existen dentro de ese entorno.								
un ión, lí, del ir un o al osa ue el los y lo		Por definición la responsabilidad social de la empresa, es extrovertida Obtener e digamos la cooperación, la lealtad, mas que la lealtad la cooperación y el apoyo, para la ejecución de esa responsabilidad social, y donde la responsabilidad social no es que haga una gerencia de responsabilidad social de la empresa, (verdad) que hace...	hay varios entornos de la empresa en términos de responsabilidad social, porque el entorno de la empresa es por ejemplo, empresas que su entorno sean zonas populares la responsabilidad social de la empresa debe ser hacia su entorno inmediato. En función de, por supuesto establecer una relación con la comunidad. Es una visión utilitaria pero valida, el otro entorno es el tomo ya visto como en la sociedad, entonces la evaluación de ese programa sea mucho las altruista,			Al principio por supuesto, yo diría que si ahora una empresa tendría que tener una escala muy alta (verdad), una escala económica muy alta o se imaginas que se yo, una fundación o sea producir fundaciones		Los debe haber, pero no hay ninguno notorio			desempeño en unas funciones técnicas como lo que es lo mas especifico de su, que puede ser la evaluación de proyectos y la formulación de proyectos	
ue o de la le y no, nes esas junta upo		, de responsabilidad, no solo para con sus empleados parte interna de la empresa, sino también para el exterior, es decir para las comunidades que conforman el entorno social de la empresa, y que implica bueno tener en cuenta no solamente las condiciones laborales de su gente y las condiciones sociales que nos rodean, sino también el ambiente, el medio ambiente, y toda una serie de aspectos que cubre la responsabilidad civil	Implica un sentido de responsabilidad, no solo para con sus empleados parte interna de la empresa, sino también para el exterior, es decir para las comunidades que conforman el entorno social de la empresa, y que implica bueno tener en		Es una nueva ética empresarial y es importante que se considere como una ética que no es una manera de tener una buena imagen para fuera, sino una nueva ética empresarial que implica un sentido de valga la redundancia, de responsabilidad	Sí debe hacer un comité disciplinario porque eso daría lugar a que la cosa sea mas extendida en la empresa y no el problema de un departamento						
		Es una filosofía ganar ganar porque afecta positivamente al propio			Eso forma parte definitivamente de la ética	Esto que preguntan ustedes, del comité multidisciplinario son		Hay algunas empresas que tienen en la mano lo necesario para hacer el					

to. que un pués la r e to y clara con ul y echa lo ntos, y yo ando ul		personal y a la comunidad con la que te relacionas, con los proveedores con los que te relacionas, los afecta a la misma vez que se te revierte a ti.			Hay empresas que trabajan en nichos que están en el filo de la navaja y que son muy complicados. Los que trabajan en tabaco, los que trabajan el alcohol, los que trabajan con ciertos productos y que tienen que asumir responsabilidades muy particulares.	cosas que me permiten que ese proyecto forme parte de la empresa y no como pasa muchas veces que ese proyecto pobre de la empresa que está allí y lo que recojen son las migajas.		gran proyecto de responsabilidad social corporativa y no le han sacado el provecho desde ese punto de vista. Caso Telcel.				
ollan es de ios , de plan		Audiencias en las empresas son múltiples, internas y externas y algunas tienen múltiples intereses sobre lo que esperan de la empresa y sus resultados de la y hacia adentro El balance social explica los impactos de la empresa hacia fuera y hacia adentro	La empresa como lo que es un organismo vivo hacia dentro y hacia afuera, la importancia que tiene el entrono para la empresa y que no está sola en un iceberg. Las empresas toman de las condiciones del entorno como amenazantes y que si no interactúa mi posibilidades de crecimiento y desarrollo se verán cada vez más obstaculizadas	Tiene que ver con la naturaleza de negocio y con lo que las empresas esperen de su inversión social hacia fuera y hacia adentro porque evidentemente hay una diferencia entre los segmentos que utilices.	Cuando ponemos sobre la mesa los intereses de la empresa los límites se fijan dependiendo del punto de vista ético, hay una relación muy directa entre lo que significa el ejercicio de la inversión social y los límites de ese ejercicio. Hay principios fundamentales que son no negociables entre los criterios de selección del proyecto.	Necesaria presencia de personas de finanzas, de operaciones, de asuntos externos o corporativos La toma de decisiones creo que tiene que ver con ese equipo multidisciplinario a nivel gerencial y en términos operativos puertas a dentro. En la inversión social debe haber una interrelación entre las distintas áreas, léase comunicación, relaciones externas, asuntos estratégicos, inversión social y relaciones con la comunidad.	Hay que garantizar el proyecto de inversión produzca tanto retornos como resultados en la población y en la empresa. Hay instrumentos que permiten medir la inversión social que miden el desempeño a lo largo del proceso y así se ven los resultados y ganancias.	Fondo Social de CANTV. Kraft con su inversión nutricional, Procter con su programa de voluntariado.				
n que los encia n		Enfocada a ambos lados. De hecho lo podemos ver con tres puntas diferentes: Tenemos Fundación que es altruismo total del cual		cultura popular. Qué hizo que nos focalizaramos en cultura popular? Eso fue todo una historia y todo un estudio que nos llevó a	Nosotros todo lo que es la parte de ética la vemos más hacia el mercadeo. Sí tenemos un código de ética y tenemos un código	Ahora para balance social si tenemos un comité multidisciplinario para ver cómo se va desarrollando el proceso	Por su puesto eso no se va a revertir en ganancias económicas ese mensaje definitivamente. Reputación sabemos que					

os o s, de o, lo llo as. no o saber r a la hasta do nte era ias nera llo sea		nosotros no esperamos nada Después tenemos los programas de responsabilidad social dirigidos a nuestros consumidores y no consumidores, y por último tenemos el voluntariado que ya les comenté.		la conclusión de lo que les comenté antes, que en Venezuela efectivamente, algo que estaba, podría decirse abandonado, era esos orígenes nuestros dentro de nuestra cultura Voluntarios por Venezuela Esto no obedeció a un estudio pre elaborado, sino más bien a inquietudes que surgían de lo mismo que uno ve. Y sales a la calle y dices "en qué puedo ayudar?" simplemente obedeció a una inquietud de algo que permaneciera más en el tiempo	de autorregulación de publicidad y tenemos un acuerdo para el mercadeo. Nos fijamos nosotros mismos restricciones que el producto no llegue hasta donde no tiene que llegar:		sí.					
as de on s os		tu tienes que ser un empresa socialmente responsable y tienes que ser un empresario responsable de allí tu traspasas tus fronteras para llevar cosas a la comunidad pero evidentemente estamos clarísimos que los trabajadores de FP, es le primer objetivo de la institución, pero como empresario responsable		quizá fácil diagnosticar o quizá uno tiene una visión más amplia del país cuando tu diagnosticas de todas las áreas y comienzan a establecer prioridades sobre qué es más importante que otro porque no estás dedicado solamente a una cosa.	Lo primero que te puedo decir es que somos una organización totalmente transparente este y que justamente esa transparencia viene dada desde sus fundamentos y desde los mismo estatutos que la crearon	Cada una de las á reas de FP tiene un especialista en el área y generalmente este conoce muy bien porque también propiciamos mucho los espacios de encuentro y de reflexión.		que el éxito es más la opinión que los demás tienen sobre los proyectos que nosotros hacemos. Hay muchos, muchos y parte del éxito está en los sostenible de esos proyectos. Lo importante es eso que tu cuando logres algo en una comunidad de la misma manera le des las herramientas para que se sostenga por si solo y eso				

								también es un principio fundamental. Nosotros acompañamos y después nos desprendemos				
os os en cada n ios. l, por no a sino tante s tegia tegia er a, de a la u la no able	Cada una de nuestras estrategias tiene unos criterios y tiene una visión. El seguimiento es para saber que estamos por el camino correcto, y que estamos apuntando a donde tenemos que apuntar. Nosotros si hacemos una evaluación previa suficientemente buena, ya el hecho de que hayan sido aprobados significa que la organización vale, porque tenemos unos criterios muy estrictos para la evaluación.	aportar mucho más a la sociedad para contribuir a el desarrollo y el bienestar. Nosotros sentimos que igual la empresa puede hacerlo. Y cómo puede hacerlo? Hacia lo interno, hacia sus accionistas Hacia nuestros empleados, a parte de todo lo que nos exige la ley, CANTV tiene una cantidad de programas que van en beneficio de sus empleados. Esa es la visión que tiene CANTV de cómo quiere relacionarse con sus empleados y agregar valor, y aportar valor a la relación que tiene con sus empleados lo que respecta hacia la sociedad tenemos distintas estrategias de inversión social donde queremos contribuir con las organizaciones de la sociedad civil y algunos entes gubernamentales que están desarrollando iniciativas y esfuerzos para alcanzar el desarrollo para lograr reducir las brechas existentes , reducir la pobreza y contribuir a que la sociedad tenga una mejor calidad de vida	nosotros estamos en una sociedad, y en esa sociedad no podemos hacernos la vista gorda de lo que pasa y lo que sucede en ese país. No, nosotros sentimos que así como cualquier ciudadano común, como ciudadana y como miembro de una sociedad, a parte de pagar sus impuestos, llevar a los muchachitos para el colegio, ir a su trabajo y cumplir con todas sus obligaciones, además puede aportar mucho más a la sociedad para contribuir a el desarrollo y el bienestar somos personas que estamos consientes de la realidad de la sociedad en la cual estamos insertas, estamos consientes de la realidad social y económica del país y de esa sociedad y tanto con las cosas que hace CANTV, o sea, a través del trabajo de CANTV, como individual y personalmente somos personas que contribuimos a mejorar la calidad de vida, a la transformación de las condiciones de vulnerabilidad por así decir en que está el país y damos un aporte o contribuimos con la sociedad bien sea a través de la participación individual, participación	estamos todo el tiempo pulsando desde el área de coordinación cuál es la realidad del país, cuáles son las cifras de pobreza. Estamos todo el tiempo haciendo análisis sobre cuáles son los problemas fundamentales, quiénes son las organizaciones que están haciendo trabajo para atender esos problemas y así vamos evaluando qué tipo de proyecto podemos apoyar, cuáles no apoyamos, dónde nos interesa hacer énfasis, dónde no nos interesa hacer énfasis, nosotros vamos pulsando	teníamos un código de ética desde el año 97 pero recientemente se hizo una revisión y acabamos de firmarlo todos los empleados, un código de conducta empresarial que habla de cómo la empresa se maneja en este ámbito, y cuáles son las reglas de juego, de gobierno, dentro de las diferentes instancias operativas de la organización. Hacia nuestros empleados, a parte de todo lo que nos exige la ley, CANTV tiene una	se debe crear un comité de RSE dentro de las empresas y que la RS no sea únicamente de la gente de comunicaciones o de recursos humanos, sino que se cree un comité de alto nivel donde se pueda discutir todas las políticas, los recursos humanos, las políticas financieras, de inversión social, de comunicación a la luz de los conceptos de RSE y que desde allí se den las directrices hacia las diferentes áreas de la empresa. Por supuesto. En comunicaciones es donde se coordinan los programas pero nosotros tenemos un equipo asesor técnico que son sociólogos expertos en el área social. Pero además las discusiones sobre cuales son las orientaciones, sobre qué tipo de proyectos apoyamos y todo eso se discute en un comité donde están los altos gerentes de la empresa. Las decisiones no se toman abajo sino que se toman al más alto nivel. tenemos un equipo asesor que contratamos para que haga evaluaciones y nos ayude a poder visualizar y además tenemos discusiones, lo que aquí se prepara luego se va y	tenemos un interés genuino en apoyar a esas organizaciones sin esperar recibir un beneficio directo de imagen para la empresa, sino lo que nos interesa de verdad es poder contribuir a resolver o atender los problemas	El programa Súper Aulas que se ha sido tan vistoso. Ese es un programa en convenio con el Ministerio de Educación con el cual CANTV busca llevar la tecnología, la informática a las escuelas alejadas y que no tienen acceso a redes de telecomunicaciones.				

			ciudadana o de la acción social también.			se discute con el nivel directivo y ahí se toman las decisiones sobre las orientaciones y las políticas.						
ul va rimer er obra ade sino os a mar e lo	Hay un primer nivel en el cual se tienen una intensa campaña de información y comunicación...luego viene un segundo nivel , una vez esas necesidades prioritarias se han cubierto...entra un segundo plano de qué hay en la comunidad , qué necesita y se hace un estudio socio económico. Al final se realiza un estudio y seguimiento de la obra para ver cómo se ha ido desarrollando.	Para mi no tiene sentido que una empresa haga responsabilidad social sólo hacia fuera...no tiene sustentabilidad en el tiempo tampoco si tu no involucras a tu gente de adentro con eso que estás haciendo hacia afuera La responsabilidad hacia adentro va desde pagarle bien a los empleados, hasta el voluntariado... Si es sólo hacia fuera eso no tiene futuro		El enfoque de la constructora está en educación y salud fundamentalmente . Son temas bien amplios y hay que ver qué ha allí, qué podemos aportar, cómo lo hacemos cómo intervenimos. Sobre todo ver cuáles son las necesidades Cada empresa tiene un holding, dentro de Oderbrech, y cada una tiene un nicho de trabajo para responsabilidad social	Tenemos un código de ética La primera palabra que está presente es la de la responsabilidad social...debe hacer su trabajo lo mejor posible y esa es la primera responsabilidad social que tiene la empresa. Eso se está llamando modernamente código de buenas prácticas, lo cual implica buenas prácticas financieras, operacionales, ambientales, de relaciones con la comunidad.	Todas las obras tiene un sociólogo de planta que está dentro dela obra que es quien hace el levantamiento junto con la gente que hizo el impacto ambiental. Hay personas por obra que generan cierto tipo de estudio	Nosotros vemos la ganancia en la responsabilidad social. La ganancia tangible de hacer responsabilidad social está desde el día en que uno entra en la comunidad hasta que terminas toda la obra.				

Anexo 6
Mireya Vargas
Fundadora Socsal

Quizás un poco lo que es el antecedente de Socsal ha sido una ONG por su naturaleza dedicada a promover y provocar y ha mejorar los impactos de cooperaciones de desarrollo de la inversión social. Tenemos, 14 años trabajado en el país con distintas empresas con el tema de inversión social, desde PDVSA que ha sido como la más grande de las corporaciones con la que hemos trabando durante muchos años en una inversión que en su caso abracaba los veinte millones de dólares anuales. Pero las asociaciones estratégicos…

Concepto de Responsabilidad Social Empresarial

Dos conceptos totalmente distintos, un tema es la Responsabilidad Social Empresarial que en mi caso tiene que ver con una visión del ejercicio ético de la empresa y en un entorno muy complejo que requiere de alguna manera de ciertos valores mínimos en su actuación versus el concepto de inversión social que está referida a los retornos y resultados de la acción social de la empresa. Entonces para mi cuando preguntas como define usted la Responsabilidad Social Empresarial yo distingo dos cosas, una es el ejercicio del esa Responsabilidad Social Empresarial más como un ejercicio ético y de valor en una visión de una sociedad muy compleja y por otra con lo que tiene que ver con alegra valor como negocio a la sociedad que para es la inversión social. Algunos autores han llamada a la inversión social como el instrumento de la Responsabilidad Social Empresarial pero yo creo que la Responsabilidad Social Empresarial va mas allá y la inversión social va mas hacia los resultados del impacto de una empresa en distintos ámbitos, social, ambiental, etc. además los retornos que la empresa percibe por el desarrollo de ese instrumento. Entonces creo que es un punto departida muy importante ya que se tiende a usar indistintamente el término. En mi caso voy a hablarte de inversión social y de allí pareciera que las tendencias muestran que si concebimos la inversión social como un instrumento mas de todo lo que desarrolla la empresa para agregar valor a la sociedad a su stakeholders internos, y por otra parte si es se considera que valor que agrega a la empresa en lo económico, estamos hablando de una inversión social vista más como un instrumento…

Un día típico de una empresa en una trabaja en una empresa de Responsabilidad Social Empresarial: uno saber quiénes desarrollan qué funciones y cuáles son los productos que se esperan de esas funciones en algunos casos la toma de decisiones están asociadas a dos niveles unos técnicos y unos gerenciales. En el caso de las carteras de proyectos algunas experiencias de empresas que conozco y de las cuales asesoramos tienen sus comités técnicos de recomendación de proyectos y las decisiones se toman en el área de la gerencia y vinculado al tema de finazas y operaciones entonces funcionalmente la toma de decisiones sobre los instrumentos y los proyectos que se apoyan de esa área de inversión social se evalúan casi en las misma condiciones que se evalúa un proyecto de inversión económica, porque hay participación de finanzas, de la gerencia operacional y de la gerente de asuntos públicos.

Considera que debería existir un comité multidisciplinario para que lidere los proyectos?

Y sobre todo diría que cuando vaya aun nivel de aprobación que implique las instancias gerenciales se combine la necesaria presencia de personas de finanzas de operaciones y de asuntos externos o corporativos….y hay que garantizar que ese proyecto de inversión produzca tanto retornos como resultados en la población y en la empresa.

Yo creo q en el rigor de la formación de un proyecto que te diga cuáles son los resultados, cuáles son los recursos en que tiempo y que la empresa desarrolle el conjunto de acciones necesarias para garantizar que esos resultados se cumplan en los tiempo previstos y con la eficacia y la efectividad prevista.

Creo que en todo caso una cosa fundamental de la inversión social tiene que ver con fortalecer ese capital social y esas destrezas.

Planificación de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial?

Yo diría que para mí en cualquier caso el punto de partida es que la empresa tenga una visión de lo que quiera hacer y logra con la inversión social y una alineación con la visión del negocio. Son dos cosas de partida. Si tú tienes claro lo que quiere la empresa y cuáles son sus principios de allí tu alineas dos cosas, una estableces hacia cuáles son las necesidades de la empresa y cuáles son los retornos que espera tener, un estudio de del entorno y de sus actores claves para la empresa y sus demandas sobre la empresa, expectativas. El punto de partida en todos lo casos tiene que ver con tener la información suficiente y escenarios claros sobre lo que se espera resolver a través de una propuesta si eso está cubierto yo diría que lo demás tiene que ver con un proceso de selección de los instrumentos adecuados y después todo lo que significa desarrollo de criterio para escoger el mejor instrumento…pero yo creo q este punto departida tiene que ver con la empresa no por eso es que distingo el tema de Responsabilidad Social Empresarial con inversión social porque es algo que va más allá del deber ser, el deber ser lo hacemos en nuestra práctica de muchas manera en la práctica como negocio en este caso tiene que ver con una expectativa de retorno como negocio entonces no es sólo has el bien sino que ese bien tiene que ver también con unos intereses y una necesidad. Creo que funcionalmente además de la toma de decisiones creo que tiene que ver con ese equipo multidisciplinario a nivel gerencial y en términos operativo puertas adentros en la inversión social debe haber una interrelación entre las distintas áreas, léase comunicación, relaciones externas, asuntos estratégicos, inversión social, comunicaciones con la comunidad.

El tema de inversión social no debe estar desconectado del resto de la empresa y el área funcional. Tu ves que cada quien va por su cuanta. No tienes capacidad de fortalecer la función de relaciones externas.

Ejemplo de Petrobrás. Antes, durante y después del proyecto

El proceso partió de una definición de necesidades este y identificadas con los líderes como de la población se hizo un estudio línea base y se exploró bien adentro cuáles eran los requerimientos que tenían eso nos permitió definir una cartera de proyectos. Esa está formulada con proyectos con un marco lógico que tiene toda una evolución de costos, resultados, cronograma. Ahora ellos van a empezar y hay un plan de seguimiento que está establecido y al final d la ejecución de la cartera nosotros sacamos un balance de resultados de ese proceso. Eso se hace con cualquier empresa. Establecemos líneas de vinculación entre las distintas áreas.

Considera que la Responsabilidad Social Empresarial debe ser interna o externa?

Yo siento que invertir, lo que he tratado de explicar es que las audiencias en las empresas son múltiples, interna y externas y algunas tiene múltiples intereses sobre lo que esperan de la empresa y sus resultados. Por eso cuando hablamos de la noción de portafolios de inversión son muchos los instrumentos y quizá el resultado de eso sea el balances social que explica los impacto de la empresa hacia afuera y hacia adentro. Un accionista espera que la empresa tenga la mejor reputación y crecimiento económico y un empleado quiere tenerla máximo lealtad a su empresa y a su comunidad y también hacia adentro de la empresa me imagino que los clientes y proveedores deben tener un trato preferencial y tener una acción mucho mas educada, entonces ha audiencia externa e internas que la inversión social debe garantizar ciertos resultados y retornos, como remuneración adecuada, bienestar, voluntaria, generar nuevas capacidades. La empresa vista como lo que es un organismo vivo hacia adentro y hacia fuera, la importancia que tiene el entorno para la empresa y que no está sola en un iceberg sino que creo que incluso todo esto vienen dentro del reconocimiento….más bien más que el deber ético es que hay un cambio en la forma de hacer negocios lo que implica que tome las condiciones del entorno como amenazantes y que si no interactúa mis posibilidades de crecimiento y desarrollo cada vez se verán más obstaculizadas.

Cómo se deben definir los nichos de inversión?

Va a depender de lo que la empresa obtenga, el resultado. Fíjate que hay empresas que no tienen una cartera de inversión social no tienen portafolio de proyecto como por ejemplo

Petrobrás….hay que ver qué resultados quieres tener hacia fuera y hacia fuera. El voluntariado es un gran ejemplo, creación de capital social que crea un impacto y no hay que escoger más nada. EL BID ha desarrollado un programa que tiene que ver con capital social y voluntariado por qué porque es in instrumento que te genera cierta coherencia hacia adentro ya que el ejecutor de esas actividades es un actor de esa empresa pero hacia afuera que activa los mecanismo de relaciones con la comunidad que genera una mayor lealtad que la que lograría con un proyecto de inversión ejecutado por una ONG. Los instrumentos depende de qué quiere la empresa, si quiere ser el empleador preferido, ella debe preferir el voluntariado…Tiene que ver con la naturaleza del negocio y con lo que las empresas esperen de su inversión social, hacia fuera y hacia dentro, porque evidentemente hay una diferencia entre los segmentos que utilices.

Cuál considera que es la relación entre los proyectos de inversión social y la ética?

Es una pregunta muy interesante. Cuando ponemos sobre la mesa los intereses de la empresa este los límites de relaciones se fijan dependiendo del punto de vista ético, hay una relación muy directa entre lo que significa el ejercicio de la inversión social y los límites de ese ejercicio. Yo si creo que hay principios fundamentales que son no negociables entre los criterios de selección de proyecto o en el criterio de áreas de selección entonces yo si creo que hay una vinculación que está en deber ser de una empresa que es la que escoge los límites de que puede hacer el mejor referente de eso son los principios y valores de una empresa eso es algo que aprende el empleado desde que llega y que pone criterios de lo que tu quieres. Gran importancia del tema del desarrollo sustentable como ejemplo actual.

Considera que la Responsabilidad Social Empresarial se revierte en ganancias para la empresa?

Por supuesto incluso hay formas de medirlo ya se ha avanzado instrumentos que permiten medir la inversión social, que mide el desempeño a lo largo del proceso. Si no se dan los resultados queridos no se seguirá haciendo ese proyecto y se evaluaría para mejorarlo. Ya hay mecanismos para medir esos retornos.

Indicadores de éxito
Número de conflicto laboral por ejemplo en el caso de Petrobrás. Al final del año se mide para ver la efectividad con la comunidad, en cuanto a imagen, etc.

Casos de éxito

Hay como un despertar temprano hay muchas empresas haciendo desde hace mucho tiempo muchas cosas interesantes la profesionalización es muy reciente pero por ejemplo el caso de Polar, el centro Cania que es uno de los casos más interesantes atendiendo una situación muy compleja con el tema nutricional. Produciendo atención e información con unas características muy particulares. A mi me gusta el impacto de el de CANTV, a través del instrumento de Fondo Social de CANTV, porque mas que aportar resultados ellos permiten que se fortalezca el capital social, que he podida seguir. Me gusta mucho lo que está haciendo Kraft que tiene un tema bien interesante de inversión nutricional vinculando todo los elementos estratégicos que tiene que ver con la producción de alimentos, con desarrollo de capacidades productivos, y además lo han ido exportando a otros países. Hay una variedad de cosas, que por ejemplo está Procter con su programa de voluntariado, instrumento que han usado de otra manera. Esos son los casos más resaltantes en cuanto a replicación e impacto, en cuanto a resultados y capital social y que han reportado retornos a las empresas.

Resumen Curricular
Sociólogo de UCAB, profesora por cinco años en escuela de sociología y comunicación en metodología de la investigación, introducción a la sociología; fundando el departamento de investigaciones socioeconómicas dentro del instituto de investigación social, maestría en economía empresarial y funde Socsal,

Anexo 2
Víctor Guédez
Presidente
Grupo Consultor CERSE

Cómo definiría Usted lo que es Responsabilidad Social?

La Responsabilidad Social Empresarial es fundamentalmente la capacidad de interacción que tiene la organización con los distintos grupos de interés, la acción conformada por la red te socios, competidores, comunidad, grupo de intereses. Qué llamo yo grupo de intereses toda aquella persona o grupo cuya decisión impacta la organización y que es afectado por las distintas decisiones que asume una organización. Se incluye tanto un grupo interno como externo, que son objetos de las decisiones que toma la organización y la impacta.

Considera que en una empresa, debería estar contemplada la Responsabilidad Social dentro de su filosofía de gestión?

Mira fundamentalmente, es importante que para los efectos de tener contemplados las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de una empresa se deban tener esa intención registrada a nivel de compromiso en la visión, misión y valores de la empresa. Desde ahí debe arrancar así como desde cualquier decisión que se asuma de tal manera de que cuando yo vaya a derivar de la misión, visión y valores de la organización cualquier estrategia ya yo me veo obligado a traducir aquella responsabilidad que está explícitamente declarada para poder llevarla adelante.

Ya en la misión, visión y valores debe estar explícitamente descrita la intención de la Responsabilidad Social Empresarial contemplada, porque te repito las empresas hoy en día no son una unidad de negocios nada más, ni un conjunto de competencias humanas, sino que son relaciones y ahí debe basar su desenvolvimiento estratégico.

Usted opinaría que los programas de Responsabilidad Social no sólo deben ser externos sino internos también?

Absolutamente, interno y externo. No es que tiene que ser mas interno que externo sino que tiene que haber una simetría que responda en ambos ámbitos.

Cuál es la relación que debe existir entre una empresa y su entorno?

Es una relación fundamentalmente de armonía porque las empresas no solamente existen para generar empleo, riquezas, para responder a los compromisos de carácter impositivo sino que son de origen de naturaleza y finalidad social. Las empresas son de origen social y de naturaleza social porque nacen y se desenvuelven en ella y son de propósito y finalidad social porque su futuro depende de la prolongación de la sociedad y viceversa y en consecuencia no puede pensarse en una empresa exitosa a partir de una sociedad fracasada.

Cuáles indicadores deben analizarse para tomar en cuenta lo que es el entorno de una empresa?

Mira el entorno fundamentalmente hoy en día el modelo clásico para favorecer y establecer las responsabilidades de una empresa es el de lograr un equilibrio entre los intereses de a sociedad, las prioridades del estado y las capacidades de la organización. Esas son tres condiciones básicas, qué necesita la sociedad, cuales son las prioridades del estado y cuáles son mis capacidades. Porque yo no puedo desarrollar algo que está fuera de mi alcance fuera de las necesidades de la sociedad y yo no puedo proyectar algo que está independiente de las prioridades que el estado establece porque la idea es tener que conocer una realidad triangular.

Cómo se deben definir los nichos y mapas de públicos?

Sí fíjate, yo creo que lo importante es conjugar esos tres aspectos y a partir de ellos puedes decidir una matriza clásica y ves cuáles son las necesidades de la sociedad y cuales son las capacidades de la organización ahí te dan cuatro pociones, en algunas tu puedes apoyar a una entidad porque es tu interés pero no tu capacidad en otras puedes llevar delante de manera directa las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial y en otras simplemente abandonarlas porque no es tu competencia y prefieres más bien irte por otra vía que te asegure tu capacidad. Esa es otra matriz importante que hay que manejar, cuál es el interés del a empresa y cuál es la capacidad. A partir de la combinación de estos factores tú tomas la decisión.

Cómo se relaciona la Responsabilidad Social con la ética de la empresa?

Mira la Responsabilidad Social Empresarial es traducción del comportamiento ético a nivel social yo creo que la Responsabilidad Social Empresarial tiene un origen y un propósito, su origen es la ética y el propósito es el capital social. Yo creo que es esa secuencia entre ética y Responsabilidad Social Empresarial y capital social fundamental para tener claro que no se puede desarticular ninguno de esos elementos.

Cómo define Capital social?

Generación del tejido para favorecer la capacidad cooperativa y comportamiento cívico de una sociedad que permite establecer un escenario propicio para la gobernabilidad., sustentabilidad y cooperatividad.

Debería existir un Comité Multidisciplinario para llevar a cabo los proyectos de Responsabilidad Social?

Mira yo pienso que no se trata de recargar a las organizaciones con una cantidad de peso burocrático y más bien pienso que la empresas deben apoyarse más en las ONGs y en las consultorías externas y en consecuencia una persona que tenga la capacidad de gerenciar un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial perfectamente puede apoyarse en consultoría y en organizaciones para no recargar a la empresa de burocracia.

Casos de éxito

Hay muchas experiencia importantes, creo que la CANTV, Polar, Banesco está desarrollando iniciativas importantes en este sentido

Resumen Curricular

Actualmente presidente de un grupo consultor que se llama CERSE, en ética y rse, soy Prof. de la Univ. de Barcelona en maestría de RSE, estoy coordinando un programa de estudios sobre la Rse en la Metropolitana y también soy profesor de gerencia estratégica ahí y tengo algunos libros que he producido.

Subrayar algo importante que es la diferencia entre inversión social y filantropía. Es mejor que las empresas enfoquen hacia la inversión social ya que generará una capacidad reproductiva y proyectiva de las sociedades en función de sus propias capacidades.