



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

MODELO PARA VINCULAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

Ing^o. Lanz Sánchez Azalea J.
Especialista en Administración de Empresas
Lic. Murati Felipe Msc.

- Con formato: Español (Venezuela)
- Con formato: Centrado
- Eliminado: Presentado por :
- Con formato: Izquierda
- Eliminado: Para optar al título de:
- Con formato: Izquierda, Posición: Horizontal: 4,12 cm, Con relación a: Página
- Eliminado: Asesor:
- Con formato: Izquierda

Ciudad Guayana, Junio 2008

Puerto Ordaz, [Junio](#) de 2008

Director

Programa Administración [de Empresas](#)

Área de Administración

Dirección General de los Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

Presente.-

Referencia: **Aprobación de Tutor**

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado titulado “ **MODELO PARA VINCULAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO**” presentado por la Ing. Azalea Lanz Sánchez, como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Administración [de Empresas](#).

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

[Lic. Felipe Murati. Msc.](#)

C.I.: N°. [3.899.233](#)

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO PARA VINCULAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A
LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO**

En el presente trabajo se efectuó un análisis del vínculo entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social empresarial. Se planteó como objetivo general: Diseñar un modelo para VINCULAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL “RSE” A LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO, como ventaja competitiva. Para ello se aplicó a las empresas seleccionadas y a la comunidad en general un cuestionario en donde se destacan aspectos de RSE y toda la información necesaria para medir el grado de conocimiento y de involucramiento en este tema. Por otra parte se efectuó una revisión documental, para utilizar las herramientas gerenciales que permitiera proponer un modelo que considera la responsabilidad social empresarial como parte intrínseca de las estrategias del negocio de las empresas y su aplicación en una empresa seleccionada; caso Orinoco Iron.

El presente informe se estructuró con los siguientes capítulos: Capítulo I: Planteamiento del Problema; Capítulo II: Marco Metodológico; Capítulo III: Marco Teórico; Capítulo IV: Análisis y presentación de resultados; finalmente se presentan las Conclusiones, Recomendaciones y Referencias Bibliográficas. Como resultado de esta investigación se obtuvo un modelo para vincular la responsabilidad social empresarial a las estrategias del negocio.

Con este trabajo se pretende que una empresa sea cual fuere su ramo, pueda utilizar un modelo que considera muchas s de las herramientas gerenciales típicas de la planificación estratégica para incorporar la responsabilidad social como parte de sus resultados dentro de los objetivos del negocio.

Palabras claves: 1. Responsabilidad Social Empresarial 2. Normas SA 8000 3. Balanced Scorecard 4. Cinco (05) Fuerzas de Michael Porter 5. Mapa estratégico 6. Innovación 7. Stakeholder 8. Guía ISO/WD 26000.

AGRADECIMIENTOS

A la Ingeniera Miriani Ramos por su cooperación para la búsqueda de información en la comunidad, que permitiera la aplicación de las encuestas y la validación de ambos instrumentos con la participación de la Dra. Mayra de Armas; profesora de estadística de la Universidad Nacional Experimental Antonio José de Sucre (UNEXPO).

[Al Ingeniero Pedro vargas por su valiosa colaboración y aporte al contenido de este proyecto.](#)

[Al Lic. Felipe Murati por su apoyo para la consecución de este proyecto.](#)

[¡Muchas gracias!](#)

ÍNDICE GENERAL

	pp	
AGRADECIMIENTOS	<u>II</u>	Eliminado: III
ÍNDICE GENERAL	<u>III</u>	Eliminado: VI
ÍNDICE DE TABLAS	<u>VI</u>	Eliminado: VII
ÍNDICE DE FIGURAS	<u>VII</u>	Eliminado: IX
ÍNDICE DE APÉNDICES Y ANEXOS	<u>IX</u>	Eliminado: 10
INTRODUCCIÓN	<u>10</u>	Eliminado: 13
CAPÍTULO I	<u>13</u>	Eliminado: 13
EL PROBLEMA	<u>13</u>	Eliminado: 13
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	<u>13</u>	Eliminado: 13
1.2.- OBJETIVOS	<u>17</u>	Eliminado: 17
1.2.1.- <i>Objetivo general</i>	<u>17</u>	Eliminado: 17
1.2.2.- <i>Objetivos específicos</i>	<u>17</u>	Eliminado: 17
1.3.- JUSTIFICACIÓN	<u>18</u>	Eliminado: 18
1.4.- ALCANCE	<u>19</u>	Eliminado: 19
1.5.- LIMITACIONES	<u>20</u>	Eliminado: 20
CAPÍTULO II	<u>21</u>	Eliminado: 21
MARCO METODOLOGICO	<u>21</u>	Eliminado: 21
2.1.- TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	<u>21</u>	Eliminado: 21
2.1.1.- <i>Tipo de Investigación</i>	<u>22</u>	Eliminado: 22
2.1.2.- <i>Diseño de la Investigación</i>	<u>24</u>	Eliminado: 24
2.2.- UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA	<u>26</u>	Eliminado: 26
2.2.1.- <i>Unidad de Análisis</i>	<u>26</u>	Eliminado: 26
2.2.2.- <i>Población</i>	<u>26</u>	Eliminado: 26
2.2.3.- <i>Muestra</i>	<u>27</u>	Eliminado: 27
2.3.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS...	<u>29</u>	Eliminado: 29
2.3.1.- <i>Técnicas para procesamiento y análisis de datos</i>	<u>32</u>	Eliminado: 32
2.4.- METODOLOGÍA UTILIZADA	<u>33</u>	Eliminado: 33
2.5.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	<u>34</u>	Eliminado: 34
2.6.- VARIABLES	<u>35</u>	Eliminado: 35
2.7.- OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS	<u>36</u>	Eliminado: 36

CAPÍTULO III	41	Eliminado: 41
MARCO TEÓRICO	41	Eliminado: 41
3.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	41	Eliminado: 41
3.2.- BASES TEÓRICAS.....	41	Eliminado: 41
3.2.1.- <i>Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</i>	42	Eliminado: 42
3.2.2.- <i>Incentivos y obstáculos en la Responsabilidad Social Empresarial.....</i>	53	Eliminado: 53
3.2.3.- <i>La responsabilidad social empresarial vista desde la empresa</i>	54	Eliminado: 54
3.2.4.- <i>Comportamiento socialmente responsable</i>	56	Eliminado: 56
3.2.5.- <i>Bases Legales</i>	58	Eliminado: 58
3.2.6.- <i>Norma SA-8000.....</i>	59	Eliminado: 59
3.2.7.- <i>ISO 26000.....</i>	60	Eliminado: 60
3.2.8.- <i>La Dimensión Interna de la Responsabilidad Social.....</i>	62	Eliminado: 62
3.2.9.- <i>La Dimensión Externa de la Responsabilidad Social.....</i>	63	Eliminado: 63
3.2.11.- <i>Cadena de Valor.....</i>	64	Eliminado: 64
3.2.12.- <i>Definición de estrategia:</i>	65	Eliminado: 65
3.2.13.- <i>Las cuatro perspectivas de la estrategia.....</i>	66	Eliminado: 66
3.2.14.- <i>Stakeholders o “dolientes”.....</i>	66	Eliminado: 66
3.2.15.- <i>Mapa estratégico según Kaplan y Norton</i>	68	Eliminado: 68
CAPÍTULO IV	69	Eliminado: 69
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	69	Eliminado: 69
4.1.- DESCRIBIR LOS ELEMENTOS PARA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR EL MODELO.....	70	Eliminado: 70
4.1.1.- <i>Establecer/ confirmar los valores, misión y visión de la empresa.....</i>	72	Eliminado: 72
4.1.2.- <i>Organización para la Responsabilidad Social Empresarial- Estrategia corporativa</i>	74	Eliminado: 74
4.1.3.- <i>Liderazgo en Ciudadanía Corporativa:.....</i>	83	Eliminado: 83
4.1.5.- <i>Crear una Agenda Social Corporativa:.....</i>	88	Eliminado: 88
4.2.- GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	92	Eliminado: 92
4.2.1.- <i>Alinear las variables ambientales y sociales con sus procesos.....</i>	94	Eliminado: 94
4.2.2.- <i>Planificar las operaciones de la empresa en materia ambiental y social.....</i>	101	Eliminado: 101
4.2.3.- <i>Monitorear y adaptar la estrategia.....</i>	106	Eliminado: 106
4.2.4.- <i>Cuantificar el impacto de la responsabilidad social empresarial.....</i>	107	Eliminado: 107
4.3.- LA INVERSIÓN SOCIAL DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR SIDERÚRGICO Y DEL ALUMINIO EN CIUDAD GUAYANA.....	112	Eliminado: 112
4.3.1.- <i>La responsabilidad social empresarial en las grandes empresas de Ciudad Guayana.</i>	113	Eliminado: 113
4.3.2.- <i>Encuesta a la comunidad de Ciudad Guayana</i>	120	Eliminado: 120
CONCLUSIONES	128	Eliminado: 128
RECOMENDACIONES	132	Eliminado: 132
BIBLIOGRAFÍA	134	Eliminado: 134
APÉNDICES Y ANEXOS	137	Eliminado: 137

APÉNDICE A	138	Eliminado: 138
APÉNDICE B	142	Eliminado: 142
ANEXO 1: MAPA PARROQUIA SIMÓN BOLÍVAR	146	Eliminado: 146
ANEXO 2: MAPA PARROQUIA 11 DE ABRIL	146	Eliminado: 146
ANEXO 3: MAPA PARROQUIA VISTA AL SOL.....	147	Eliminado: 147
ANEXO 4: MAPA PARROQUIA CHIRICA.....	147	Eliminado: 147
ANEXO 5: MAPA PARROQUIA DALLA COSTA.....	148	Eliminado: 148
ANEXO 6: MAPA PARROQUIA CACHAMAY	148	Eliminado: 148
ANEXO 7: MAPA PARROQUIA UNIVERSIDAD	149	Eliminado: 149
ANEXO 8: MAPA PARROQUIA UNARE	149	Eliminado: 149

ÍNDICE DE TABLAS

	pp
1.- Muestra de las comunidades de Ciudad Guayana	28
2.- Operacionalización de las variables	37
3.- Contexto Competitivo	76
4.- Análisis del entorno interno y externo. Orinoco Iron	82
5.- Categoría Problemas sociales	83
6.- Problemas sociales. Empresa Orinoco Iron.	85
7.- Involucramiento corporativo en la sociedad	89
8.- Valor económico, social y ambiental	98
9.- Plan de acción estratégico para el objetivo imagen empresarial	104
10.- Plan de acción estratégico para el objetivo asociaciones con la comunidad	105
11.- Indicadores sociales de la dimensión interna	110
12.- Indicadores sociales de la dimensión externa	111

ÍNDICE DE FIGURAS

	pp
1. Flujograma de trabajo	34
2. Empresa responsable	42
3. Cómo hacer la responsabilidad social empresarial para la gente	44
4. Cadena de valor de Porter	65
5. Stakeholders o “dolientes”	67
6. Modelo de mapa estratégico	68
7. Modelo de responsabilidad social empresarial	72
8. Organización para la responsabilidad social empresarial	74
9. Siete encabezado y su correspondencia con los temas fundamentales de responsabilidad social	77
10. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior	78
11. Modelo del diamante	80
12. Excelencia laboral	86
13. Cadena de valor de la innovación	87
14. Mapa estratégico	97
15. Mapa estratégico Orinoco Iron	100
16. Aprendizaje estratégico	101
17. Montaje del plan estratégico de acción	103
18. Correspondencia indicador - Objetivo	106
19. Grado de conocimiento de la responsabilidad social empresarial	113
20. Divulgación y beneficio de trabajadores	114
21. Empresa socialmente responsable	115
22. Comportamiento de las organizaciones – Valores éticos	116
23. Impacto en la comunidad	118
24. Indicadores del factor desempeño de la gestión ambiental	119
25. La RSE y la agenda de las grandes empresas	120

Eliminado: Apéndices

	pp
26. Valor y competitividad de las empresas que hacen RSE	121
27. Inversión en RSE	122
28. Obligaciones de las empresas que hacen RSE	122
29. Acciones socialmente responsables en las empresas	123
30. Códigos de conducta y la RSE	124
31. Mantenimiento de áreas verdes en la comunidad	124
32. Recuperación o construcción de obras para la comunidad	125
33. Calificación de las grandes empresas en cuanto al desempeño de la comunidad (Bueno)	126
34. Calificación de las grandes empresas en cuanto al desempeño de la comunidad (Excelente)	126
35. Actividades que deben desempeñar las empresas en la comunidad.	127

Eliminado: Apéndices

ÍNDICE DE APÉNDICES Y ANEXOS

pp

APÉNDICES

A.	Formulario de encuesta a la empresa.....	139
B.	Formulario de encuesta a la comunidad.....	143

ANEXOS

1	Mapa de Ciudad Guayana	146
---	------------------------	---------------------

Eliminado: Apéndices

INTRODUCCIÓN

Cada vez más las empresas y ejecutivos de todo el mundo se están comprometiendo con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE); es decir, están conscientes de que sus operaciones tienen profundos impactos que, para bien o para mal, contribuyen a moldear la sociedad que los rodea, y que deben hacer algo para que estos impactos sean positivos y contribuyan a construir una sociedad mejor y más sustentable.

Para promover la responsabilidad social empresarial, ésta debe estar fundamentada en una comprensión amplia de la interrelación entre la sociedad y una corporación, al tiempo que [está](#) anclada sobre las estrategias y actividades de empresas específicas. Decirle a todo el mundo que los negocios y la sociedad se necesitan mutuamente podría parecer un cliché, pero es también la verdad básica que rescatará a las empresas del caos que han creado sus actuales ideas de responsabilidad empresarial.

Las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana. La educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva y para el desenvolvimiento razonable de las empresas. La seguridad en los productos y en las condiciones de trabajo no solo atrae clientes sino también reduce los costos internos de accidentes. La utilización eficiente de tierra, agua, energía y otros recursos naturales hace más productivas a las empresas. Los fuertes estándares de regulación protegen del abuso tanto a los consumidores como a las empresas competitivas. En última instancia, una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, al satisfacerse más necesidades humanas y crecer las aspiraciones.

Al mismo tiempo, una sociedad sana necesita de [corporaciones](#) exitosas. Si los gobiernos, las ONG y otros participantes de la sociedad civil debilitan la capacidad de las empresas para operar productivamente, pueden ganar batallas pero perderán la guerra, al degradarse la competitividad corporativa y regional, estancarse los

salarios, desaparecer los trabajos y evaporarse la riqueza que paga impuestos y respalda las contribuciones sin fines de lucro.

Los líderes de negocios y de la sociedad civil se han enfocado demasiado en sus fricciones y no lo suficiente en sus puntos de convergencia. La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de *Valor Compartido*. Es decir, las alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados. Si una empresa o una sociedad siguen políticas que benefician a un solo lado a expensas del otro, la ganancia temporal de una socavará la prosperidad a largo plazo de ambas.

En Venezuela el término responsabilidad social empresarial se introdujo a finales de la década de los 90, desplazando a lo que las empresas llamaban Inversión Social y/o Filantropía. Por eso hoy en día los empresarios aun asocian responsabilidad social empresarial únicamente con Filantropía desconociendo los otros ámbitos que conforman la responsabilidad social empresarial y las ventajas y beneficios que aportan a las empresas.

Durante el desarrollo del presente proyecto se evaluó el nivel de conocimiento que los encuestados poseen de la responsabilidad social empresarial en las grandes empresas del sector siderúrgico y del aluminio de Ciudad Guayana; se entrevistó a miembros de las comunidades organizadas de Ciudad Guayana para conocer sus demandas hacia las empresas de la zona; como insumo para que las empresas orienten como pueden ser socialmente responsable con su comunidad y se motiven a participar en esta filosofía siendo este un tema desconocido y con poco desarrollo en algunos de los casos; finalmente se diseñó un modelo para vincular la responsabilidad social empresarial a las estrategias del negocio.

Esta investigación es útil e importante ya que proporcionó información relevante, confiable y oportuna que sirve como base para la introducción de las grandes empresas a la responsabilidad social empresarial, a pesar de que la definición que se maneja en ese ambiente es muy reducida, y se asocia únicamente con Inversión

Social y los demás factores que conforman la responsabilidad social empresarial han sido marginados o imperceptiblemente considerados.

El diseño del modelo en cuestión, propuesto en el presente proyecto se desarrolló con un estudio de tipo evaluativo- aplicado que permitió obtener los resultados satisfactoriamente.

El procedimiento que se siguió para lograr los objetivos planteados en el presente proyecto implica los siguientes análisis: a) selección de la muestra y elaboración del plan de visitas a las empresas seleccionadas; b) aplicación del instrumento de recolección de datos; c) recopilación de información del entorno; d) consolidación de datos; y e) diseño y aplicación del modelo de gestión.

El trabajo consta de cuatro capítulos y a continuación se reseña una breve explicación del contenido de cada uno de ellos.

El Capítulo I “**EL PROBLEMA**”, contiene el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos de la investigación, el alcance y las limitaciones.

El Capítulo II “**MARCO METODOLÓGICO**”, contiene la metodología empleada, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, el análisis de la investigación, los sistemas de variables, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los mismos.

El Capítulo III “**MARCO TEORICO**”, contiene las bases teóricas que sustentan el estudio.

El Capítulo IV “**ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**”, contiene [el diseño del](#) modelo.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema, según la *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*, de Pérez, A. (2005), expresa que “Consiste en una descripción de la situación o realidad problemática.”, a su vez “... se refiere en forma específica y concreta, sin ambigüedades, al asunto a investigar.” (p. 56).

Mucho se habla en la actualidad sobre el tema de responsabilidad social, tanto a nivel nacional como internacional. Gobiernos, activistas y medios de comunicación se han vuelto adeptos a perseguir rendición de cuentas de parte de las empresas por las consecuencias sociales de sus actividades. Organizaciones confeccionan ranking de empresas de acuerdo a sus desempeños en responsabilidad social empresarial (RSE), los cuales despiertan una considerable atención. Como resultado la responsabilidad social corporativa ha emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios en todos los países.

Muchas empresas ya han hecho bastante por mejorar las consecuencias sociales y ambientales de sus actividades, pero estos esfuerzos por un par de razones, están lejos de ser todo lo productivo que podría. Primero, confrontan a las empresas con la sociedad, cuando obviamente ambos son interdependientes. Segundo, presionan a las empresas a pensar de manera genérica en responsabilidad social empresarial, en lugar de que lo hagan en la forma más apropiada para la estrategia particular de cada una de ellas.

La segunda afirmación se basa en que existe confusión sobre el alcance real de la responsabilidad social empresarial RSE. Algunos la confunden con actos de

buena voluntad -por ejemplo-, construir una escuela en la comunidad en que opera una determinada empresa, e incluso con la filantropía, por ejemplo donar a fundaciones culturales y artísticas. La realidad es que cada empresa debe evaluar cual es el impacto que sus operaciones causan en la comunidad, aprendiendo que se puede hacer negocios y generar riquezas construyendo sociedades sustentables, asegurando la capacidad del entorno natural de reproducirse en el tiempo. Así el consumo excesivo de recursos naturales, la corrupción, los daños al entorno, los efectos sobre la vida de las personas o sobre la calidad de vida de las comunidades, no son “externalidades” que deben ser solucionadas por el estado o por las personas afectadas; son impactos posibles que los empresarios pueden minimizar.

Uno de los ejemplos emblemáticos en término de RSE es la marca NIKE. En el año 90 manifestantes protestaron contra las deplorables condiciones de trabajadores de sus proveedores externos, e hicieron de NIKE un símbolo global de la ineptitud ética corporativa. Cada movimiento de NIKE fue escudriñado y cada problema descubierto se exhibió como prueba de la irresponsabilidad y avaricia de la organización.

La intensa presión que los activistas ejercieron sobre el gigante deportivo, NIKE, lo forzaron a examinar rigurosamente su RSE más rápido de lo que hubiera sido en otra situación. Desde los años 90 NIKE ha recorrido un accidentado camino en este frente, pero sus esfuerzos lo han llevado a una posición mucho mejor. Y las lecciones que ha aprendido ayudaran a otras empresas a transitar el mismo terreno.

Lo cierto es que si los enfoques predominantes de la RSE continúan fragmentados y tan desconectados de los negocios y de la estrategia de la empresa, pueden oscurecer muchas de las mejores oportunidades que tienen las empresas para beneficiar a la sociedad, y así evitar que las comunidades organizadas puedan ejercer presión sobre las empresas que conlleven al cierre de las mismas.

Si en lugar de actuar reactivamente las corporaciones analizaran lo que pueden hacer en materia de responsabilidad social bajo los mismos marcos o herramientas que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSE puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

Actualmente en Venezuela y desde el año 2000, se ha venido impulsando la promoción en el sector empresarial privado del compromiso con la responsabilidad social y la inversión social para lograr el desarrollo sustentable, es decir, satisfacer las necesidades del presente sin comprometer los recursos de generaciones futuras. Pero falta mucho por recorrer.

En el artículo “De la responsabilidad social al compromiso social” IESA, Antonio Frances (2007), señala que en el siglo XXI, la RSE en el sentido tradicional no basta. Cada vez más clientes y trabajadores, comunidades y gobiernos exigirán compromiso social. No es suficiente que las empresas eviten causar daños y realicen obras sociales. El compromiso social debe ser parte intrínseca de la estrategia y gestión de la empresa, para que sea percibida como parte de la solución a los problemas del mundo y no como parte de esos problemas. Solo así estará asegurada la supervivencia a largo plazo.

Continua mencionando - “las exigencias que enfrentan las empresas venezolanas, en lo referente al compromiso social, hacen del país un laboratorio de nuevas practicas gerenciales, validas para el resto del mundo. Las exigencias planteadas por consumidores, trabajadores, comunidades y gobiernos se aplican a empresas privadas, empresas estatales y empresas sociales. El reto para todas ellas es profundizar su compromiso social para alcanzar mayor productividad”.

El compromiso con la comunidad se refiere a las diferentes acciones tomadas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige [ésa empresas](#) hacia las comunidades en las cuales opera.

Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégicamente, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además estas iniciativas refuerzan la reputación de las empresas, sus marcas y productos en las comunidades locales donde ellas tienen intereses comerciales , así como en el resto del mundo.

Los esfuerzos de las empresas están siendo motivados por los beneficios económicos que conlleva un mayor involucramiento con la sociedad. Esto incluye el incremento de las ventas, mejora en la moral de los empleados, refuerza la habilidad de competir en el mercado regional, como consecuencia de empleados calificados y el ser un "vecino predilecto" de la comunidad.

En el artículo "Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de la empresa" Steve Rochlin (2005), señala que las grandes empresas se encuentran ante la interrogante de ¿cómo lograr que la RSE sea un elemento constituyente de la estrategia y filosofía de negocios de una empresa?. De hecho, una encuesta del Banco Mundial arroja que solo 22% de las 100 multinacionales más grandes del mundo ha progresado en incorporar la responsabilidad social empresarial en sus operaciones diarias.

Por lo antes expuesto, la realización del estudio que se propone en este proyecto es importante, dado que las empresas enfrentan crecientemente el desafío de cuantificar el impacto de sus actividades, procesos, productos y servicios sobre el ambiente y el entorno social. Dicho de otro modo, la tarea que se plantea con fuerza es la de ser capaces de alinear su quehacer con los retos que surgen de un compromiso de responsabilidad social.

Por otra parte, presenta un marco para que las empresas de cualquier sector pueden utilizar el modelo que permite la identificación de todos los efectos, positivos o negativos que ellas provocan en la sociedad; para determinar cuales abordar, y para aplicar las acciones que conlleven al seguimiento y cumplimiento de las estrategias propuestas. Desde una perspectiva estratégica social corporativa puede

convertirse en una fuente enorme de progreso social, a medida que las empresas aplican sus vastos recursos, experticia y conocimiento a actividades que benefician a la sociedad.

1.2.- Objetivos

1.2.1.- Objetivo general

Diseñar un modelo para vincular la responsabilidad social empresarial (respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el ambiente) a las estrategias del negocio, a fin de responder eficazmente a las demandas y expectativas de la sociedad en la cual está inserta la empresa.

1.2.2.- Objetivos específicos.

- 1) [Describir los elementos para desarrollar el modelo.](#)
- 2) [Establecer el modelo para gestionar la responsabilidad social en las empresas y su vinculación con la estrategia del negocio.](#)
- 3) [Diagnosticar como las empresas del sector siderúrgico y del aluminio gestionan la responsabilidad social empresarial en Ciudad Guayana.](#)
- 4) [Evaluar las opiniones de la sociedad o comunidades y su comprensión de las capacidades y posicionamiento competitivos de las empresas, o las concesiones que deben enfrentar.](#)

1.3.- Justificación

Para Pérez, A. (2005), la justificación de la investigación tiene el propósito de “argumentar, fundamentar ante terceros (lectores, jurado evaluador, instituciones, etc.) la necesidad de evaluar el problema seleccionado y que los resultados que se obtengan de ello serán beneficiosos para la sociedad.” (p. 60).

La mayor atención corporativa a la RSE no ha sido totalmente voluntaria. Muchas empresas se dieron por enteradas solo después de [sorprenderse](#) ante la respuesta pública por asuntos que anteriormente no habían considerado como parte de sus responsabilidades empresariales. Empresas como NIKE quien enfrentó un boicot cuando medios de comunicación reportaron prácticas laborales abusivas de algunos de sus proveedores indonesios. Empresas de comida rápida y de alimentos preempacados, quienes han sido responsabilizadas actualmente por la obesidad y mala nutrición, son algunos ejemplos de la presión [pública](#) ejercida por organizaciones activistas de todo tipo. Estas presiones claramente demuestran el grado en que los stakeholders externos están tratando de responsabilizar a las empresas por problemas sociales y de resaltar los importantes riesgos financieros potenciales para cualquier empresa cuya conducta se considere inaceptable.

Aunque las empresas se han percatado de estos riesgos, no tienen tan claro lo que deben hacer al respecto. De hecho, la respuesta corporativa más común no ha sido estratégica ni operativa, sino cosmética: relaciones públicas y campañas en los medios, cuyo núcleo es a menudo un lustroso reporte de RSE que muestra las buenas obras sociales y ambientales de la empresa.

En un esfuerzo por superar esta confusión, los líderes corporativos han buscado asesorías de cada vez más sofisticadas organizaciones sin fines de lucro, empresas consultoras y expertos académicos. Ha surgido alguna literatura sobre RSE, aunque muchas veces no está muy claro cuál es la orientación práctica que le ofrece a las empresas. De allí la importancia de la realización del trabajo en

Eliminado: en una creciente hornada

cuestión, para comprender porque se requiere un nuevo enfoque para integrar más eficazmente las consideraciones sociales a la estrategia y a las operaciones del negocio central de la empresa, que apoyen tanto a sus comunidades como a sus metas de negocio para lograr objetivos explícitos de desempeño.

1.4.- Alcance

En cuanto al ámbito geográfico, la investigación se desarrollará tomando como base las empresas del sector siderúrgico y del aluminio y comunidad de Ciudad Guayana.

Por elección del área temática se entiende, según Sabino, C. (1996):

“La definición y posterior delimitación del campo de conocimiento según el que se precisa trabajar; escoger y delimitar un área temática indica, simplemente, que se ha definido un campo de trabajo, un terreno de estudio, sobre el cual podrá o no hacerse una indagación científica.” (p. 7)

Igualmente refiere el citado autor, que esta delimitación “nos permite reducir nuestro problema inicial a dimensiones prácticas, dentro de las cuales es posible efectuar los estudios correspondientes” (p. 52)

Este trabajo contemplará específicamente el Diseño de un modelo para vincular la responsabilidad social empresarial a las estrategias del negocio.

Para desarrollar este estudio, se tomaran en consideración las siguientes premisas:

Eliminado: la propuesta objeto de

- ❖ El diseño del modelo de acuerdo a las directrices descritas para la planificación estratégica.
- ❖ Aplicar encuestas a las grandes empresas del sector siderúrgico, del aluminio y comunidades de la región de Guayana, para evaluar el nivel de conocimiento que poseen las empresas acerca del compromiso social con

las comunidades, y las expectativas de estas comunidades en relación con la RSE.

- ❖ La información captada podrá utilizarse como elemento de entrada para la construcción del modelo y, la aplicación de los conceptos de cadena de valor, Balanced Scorecard, Análisis de fuerzas de Michael Porter, planificación estratégica, indicadores de gestión.

Eliminado: De

Eliminado: l

Eliminado: s

Eliminado: ¶
<#>¶

Eliminado: A

El alcance de la propuesta incluye el ejemplo de un modelo para ser aplicado en una empresa de cualquier sector; sea esta siderúrgica o del aluminio

1.5.- Limitaciones

Las limitaciones que se estima encontrar en la realización del presente estudio son las siguientes:

- ❖ La confidencialidad de la mayoría de la información existente en las empresas.
- ❖ La escasa información documentada sobre el tema de responsabilidad social empresarial.
- ❖ El tiempo para la elaboración del trabajo de campo, lo cual representa la mayor limitación.

Eliminado: , es de carácter confidencial en su mayoría.

Eliminado: que

CAPÍTULO II

MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se exponen los aspectos referidos al diseño metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación; por lo tanto se indica el tipo de investigación que se desarrolló, el diseño de la investigación, el análisis de la investigación, los sistemas de variables utilizados, la población y muestra, los Instrumentos de recolección de datos y la validez y confiabilidad.

Una vez formulado el problema de investigación, se han definido los objetivos que respaldan este trabajo, estableciéndose las bases teóricas que orientaron y sustentaron el análisis de manera precisa, con el propósito de indicar el tipo de datos a analizar y recopilar, seleccionándose los distintos métodos y técnicas que posibilitarán obtener la información requerida. Es por ello que se presenta el Marco Metodológico, que según explica Balestrini, M. (2006):

“El fin del marco Metodológico es el de situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestras; los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación.” (p. 126)

De acuerdo con este preámbulo, a continuación se presenta el Marco Metodológico de la presente investigación.

2.1.- Tipo y Diseño de la investigación

A continuación se describe de manera detallada el enfoque de investigación utilizado para dar respuesta a la formulación del problema planteado en este estudio.

2.1.1.- Tipo de Investigación

Dado que el objetivo general de la investigación fue diseñar un Modelo para vincular la responsabilidad social empresarial a las estrategias del negocio, ésta se enmarcó en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación documental, de campo, descriptivo y no experimental.

Eliminado: proponer

El investigador, al proponer un modelo para vincular la responsabilidad social empresarial a las estrategias del negocio, busca ayudar a las empresas a identificar, priorizar y abordar los problemas sociales más importantes, o aquéllos sobre los que puede tener el máximo impacto, de manera que los recursos se empleen con mayor eficacia y eficiencia, para tomar acciones que apoyen tanto a las comunidades como a las metas del negocio y así fortalecer su competitividad a largo plazo.

Ello se sustenta en el concepto de proyecto factible, que según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (2005) establece lo siguiente:

“... consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.” (p. 16)

Para complementar la definición anterior Hurtado, J. (2000), “Proyecto de Investigación”, expresa que un proyecto factible es

“un tipo de investigación que intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta.” (p.90).

Para poder formular la propuesta de un modelo para vincular la responsabilidad social a las estrategias del negocio, el investigador debió profundizar en los conocimientos relacionados con: la planificación estratégica, mapas estratégicos,

análisis de fuerzas de Michael Porter y cadena de valor, Balanced Scorecard, muestreo estratificado para determinar el tamaño de la muestra a encuestar en la comunidad, cuestionario de evaluación y validación para la recolección de datos.

Lo anterior se sustenta en los conceptos de investigación documental de campo y descriptiva que se presentan a continuación.

La UPEL (2005) (op. cit.) define investigación documental como

“... el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, el pensamiento del autor.” (p. 15)

Por investigación de campo, según la UPEL (2005) (op. cit), se entiende

“... el análisis sistemáticos de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos características de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.” (p. 14)

En cuanto al carácter descriptivo de una investigación, Ary, Jacobs y Razavieh (1993) explican que:

“Los estudios de esta índole tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos. Con ello se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento del estudio. El objetivo consiste en describir lo que existe con respecto a las variaciones o a las condiciones de una situación.”

Esto, a su vez, es complementado por Tamayo y Tamayo, M. (1998) cuando define la investigación descriptiva como “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos” (p. 54).

En cuanto a la investigación experimental, Pérez, A. (2005) (op. cit.) explica que una investigación experimental es porque

“persigue el control de las variables de estudio en un contexto artificial dejando algunas de ellas sin alterar para estudiar su acción o efecto.” (p. 20), sin embargo, siendo una investigación no experimental se determina todo lo

contrario a esta definición, es decir, no persigue el control de las variables de estudio.

2.1.2.- Diseño de la Investigación

Con relación al diseño de la investigación Arias (2006) lo define como “La estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 26). En este sentido, la estrategia utilizada, conforme con el tipo de investigación definida anteriormente, correspondió a una modalidad mixta de investigación documental e investigación de campo.

En el caso de la investigación documental, Arias (2006) lo plantea como un:

“Proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p. 27)”

En la investigación desarrollada, se utilizó el análisis de documentos para revisar los diferentes conceptos o términos, que conformaron el fundamento teórico de la propuesta; tales como: planificación estratégica, cadena de valor, Responsabilidad social empresarial entre otros. De igual manera, se utilizó el análisis documental para describir los diferentes elementos que conforman el modelo de acuerdo con los contenidos de la planificación estratégica, la cual se estableció como premisa para desarrollar el modelo objeto de este estudio.

Eliminado: ,

Eliminado: la propuesta

Por otro lado, para alcanzar tanto el objetivo general como los objetivos específicos, se clasificó el diseño de la presente investigación como de campo, no experimental, transeccional y descriptiva, ya que los datos en gran parte se obtuvieron de la observación directa, tal cual como son, sin influir en ninguna de sus variables, igualmente fueron obtenidos en un momento dado de tiempo, bajo ciertas condiciones específicas lo que hace que sea transversal y descriptivo, debido a que

persigue diagnosticar la situación en sus detalles, analizando todos los elementos que intervienen en el proceso.

En este orden de ideas y para complementar lo antes expuesto con el basamento teórico se tiene que un diseño de investigación de campo, es según la UPEL (2005) "...el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad" (p.5); en cambio para Arias (2006) es "la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental" (p. 31).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) no experimental, se refiere a que "...no se manipularan las variables, sólo se observarán los fenómenos tal como son" (p.205). Adicionalmente, como el estudio planteado se llevó a cabo en un momento determinado, en un tiempo único, se caracterizó como de tipo transeccional descriptivo, tal y como lo detalla Balestrini (2006) ".....este tipo de diseño, se puede clasificar a su vez, en transeccionales descriptivos y transeccionales correlacionales causales" (p. 133).

Para finalizar, se pudo constatar que para diseñar el Modelo para vincular la responsabilidad social empresarial a las estrategias del negocio, se realizaron dos etapas. La primera de estas comprendió: la búsqueda, análisis, crítica e interpretación de datos registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. La segunda parte, la investigación de campo, no experimental y transeccional descriptiva para complementar la propuesta del modelo descrito anteriormente, en este caso la información en su mayor parte se obtuvo de fuentes primarias, es decir recabada directamente de la realidad, mediante entrevistas y encuesta a miembros de las empresas del sector siderúrgico y del aluminio y a la comunidad de Ciudad Guayana.

2.2.- Unidad de Análisis, Población y Muestra

2.2.1.- Unidad de Análisis

En la presente investigación la unidad de análisis –denominada también casos o elementos- objeto de observación o estudio, correspondió a las comunidades y empresas del sector siderúrgico y del aluminio, establecidas en Guayana y cada una de las etapas asociadas con la ejecución del Modelo para vincular la responsabilidad social empresarial a las estrategias del negocio

Eliminado: afincadas

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) la unidad de análisis está referida a las “personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.” (p. 675), la cual debe ser definida previamente a la selección de la muestra.

2.2.2.- Población

La población objeto de este estudio, estuvo conformada por todos y cada uno de los documentos atinentes con el modelo objeto de estudio. Además, de los integrantes de la comunidad y empresas pertenecientes al sector siderúrgico y del aluminio de Ciudad Guayana, específicamente en las grandes empresas como: Ternium Sidor, Alcasa, Venalum, Orinoco Iron, Bauxilum y Ferrominera Orinoco.

En tal sentido, Arias (2006) denomina población al “Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81). En cambio Tamayo y Tamayo (1998) la define como “la totalidad del fenómeno de estudio, en donde las unidades de la población poseen una característica común, cuyo estudio da origen a los datos de la investigación” (p. 96). Por su parte Morles (1994) plantea que “la población o universo se refiere al

conjunto de elementos o unidades para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan (personas, instituciones o cosas) a los cuales se refiere la investigación” (p. 17).

2.2.3.- Muestra

Conocida la población se procede a determinar la muestra objeto de este estudio.

Sabino, C. (1996) define la muestra como:

“Parte de todo lo que llamamos universo y que sirve para representarlo, es decir, consiste en un número de sujetos que reúnen las mismas características de la población estudiada y, por lo tanto, son representativo de la misma. Cuando la muestra cumple con las condiciones anteriores, es decir, cuando nos refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, lo llamamos muestra representativa” (p. 104).

Para Hernández, Fernández & Baptista (1999) (op. cit.) “la muestra suele ser definida como un subgrupo de la población...”.

Para conformar el tamaño de la muestra de las grandes empresas, el investigador tomó como muestra a la misma población y la consideró de tipo censal, dado que la población era de tamaño pequeña y finita, y que todas están relacionadas directamente con el problema objeto de estudio, por lo que sus opiniones eran fundamentales para el modelo.

En cuanto al tamaño de la muestra, ver Cuadro Nro. 1, para realizar la encuesta a las comunidades que conforman Ciudad Guayana, se obtuvo en la Alcaldía la información de las parroquias y el número de urbanizaciones o barrios que las integran. Con base en esta información se aplicó la teoría del muestreo estratificado que determinara el número de miembros de la comunidad a ser encuestados.

Para obtener una muestra aleatoria estratificada, primero se divide la población en grupos, llamados estratos, que son más homogéneos que la población como un todo. Los elementos de la muestra son entonces seleccionados al azar o por un

Eliminado: Para conformar el tamaño de la muestra, el investigador consideró que, dado que la población de grandes empresas era de tamaño pequeña y finita, y que todas están relacionadas directamente con el problema objeto de estudio, por lo que sus opiniones eran fundamentales para la propuesta del modelo, se tomó como muestra a la misma población, es decir, la muestra fue de tipo censal.¶
¶

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Color de fuente: Automático

Con formato: Color de fuente: Automático

Eliminado: a

Eliminado: Para llevar a cabo esta actividad, se aplicó el muestreo estratificado.

método sistemático de cada estrato. Las estimaciones de la población, basadas en la muestra estratificada, usualmente tienen mayor precisión (o menor error muestral) que la población entera muestreada mediante muestreo aleatorio simple. El número de elementos seleccionado de cada estrato puede ser proporcional o desproporcional al tamaño del estrato en relación con la población. Para ello se seleccionaron 8 de las 10 parroquias que conforman Ciudad Guayana, se precisó la población de cada una de ellas y a su vez se determinó aleatoriamente un 30% del total de éstas poblaciones que a continuación se presentan. (Ver tabla 2).

Eliminado: si

**Tabla Nro. 1 -
Muestra de las comunidades de Ciudad Guayana**

<i>Parroquia</i>	<i>Nº de Urb y/o Barrio</i>	<i>30% seleccionado (Aleatoriamente)</i>
<i>Simón Bolívar</i>	24	8
<i>11 de abril</i>	19	7
<i>Vista al sol</i>	29	9
<i>Chirica</i>	15	6
<i>Dalla costa</i>	23	8
<i>Cachamay</i>	23	7
<i>Universidad</i>	16	6
<i>Unare</i>	35	11
TOTAL	184	62

Fuente: Almacaroni 2007

2.3.- Técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de datos

2.3.1.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Balestrini (2006) indica que se debe:

Señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando (p. 132).

En cambio, para Sabino (2000) las técnicas e instrumentos de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 57).

Como técnicas de recolección de datos se utilizó la observación directa en dos modalidades: documental y la encuesta en su forma de entrevista.

En este orden de ideas, Méndez (2001) destaca que la observación directa “es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar” (p. 99). En cambio Arias (2006) indica que es “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69).

La técnica de la observación utilizada en el presente estudio engloba toda la información técnica, operativa, datos y hechos más recientes publicados sobre el tema de la responsabilidad social empresarial para proporcionar conocimientos que permitan desarrollar el modelo.

Bajo este enfoque se elaboró específicamente una metodología para gestionar la responsabilidad social empresarial y su vinculación con las estrategias del negocio, ver Figura 1; para lo cual se diseñó un instrumento de recopilación de información — encuestas - donde se recogió la opinión de las grandes empresas del sector siderúrgico y del aluminio, así como miembros de las comunidades de Ciudad Guayana. Además, dentro del instrumento se colocó una sección de sugerencias, la cual sirvió para obtener información adicional sobre el tema en cuestión. En este estudio, el autor de esta investigación realizó una observación directa y sistemática, de la realidad objeto de estudio.

Los datos recopilados mediante la técnica de revisión documental (textos e investigaciones de autores) y los obtenidos mediante la observación directa del autor, se combinaron para formar el argumento sobre el cual se diseñó el modelo para vincular la responsabilidad social empresarial a las estrategias del negocio, objeto de esta investigación.

Con respecto a los instrumentos de recolección de datos, Arias (2006) señala que “es cualquier recurso, dispositivo o formato (papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69); y según la Universidad Nacional Abierta (1991) un instrumento “es un formulario diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección” (p. 307).

Los instrumentos de recolección de datos, utilizados en la presente investigación fueron:

- ❖ **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas al personal pertinente para conocer el grado de conocimiento e involucramiento en cuanto a la responsabilidad social empresarial mediante una técnica verbal a través de preguntas sobre el tema de estudio.

-
-
- ❖ **Encuestas:** Las encuestas son herramientas que permiten conseguir información acerca de determinada situación, para luego ser analizada, interpretada y tabulada. La encuesta a aplicar permitirá al investigador determinar las características de las grandes empresas a estudiar de Ciudad Guayana, en cuanto a las siguientes variables: a) las condiciones del ambiente de trabajo y empleo; b) mercado; c) protección del medio ambiente; d) impacto en la comunidad; e) valores y principios éticos de la empresa.

La primera encuesta realizada a la empresa constará de doce preguntas; agrupadas en 2 áreas: 1) selección; 2) evaluación del nivel de conocimiento del encuestado ante la Responsabilidad Social Empresarial considerando factores como: condiciones del ambiente de trabajo y empleo, protección del ambiente, impacto en la comunidad.

La segunda encuesta, dirigida a la comunidad de Ciudad Guayana, consta de diez preguntas que permitirán determinar el impacto de la empresa en la comunidad.

- ❖ **Red de Internet, bibliotecas y otras fuentes:** Se realizará la revisión de material bibliográfico especializado tanto de temas de responsabilidad social empresarial, activos intangibles, y el retorno de la inversión entre otros.

Esta información se obtendrá por medio del uso de la red de Internet, bibliotecas y otras fuentes, y permitirá analizar de que manera se esta aplicando la responsabilidad social empresarial y sus características en el ámbito nacional e internacional.

- ❖ **Paquetes Computarizados:** Para el desarrollo, análisis e información de los datos se utilizaran paquetes de Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint).

2.3. 1.- Técnicas para procesamiento y análisis de datos

En la realización de cualquier estudio es necesario definir las técnicas que se utilizan para analizar los datos obtenidos durante el proceso de recolección de los mismos.

Con respecto al propósito del análisis de los datos Balestrini (2006) destaca, que el mismo “implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p.169).

En cuanto al análisis de contenido, Balestrini (2006) lo plantea como una estrategia en donde los “datos, según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos; a fin de dar respuestas a las preguntas de la investigación” (p. 170). Por su parte, Arias (2006) lo refiere como “la técnica dirigida a la cuantificación y clasificación de las ideas de un texto, mediante categorías preestablecidas” (p. 77). En este orden de ideas, el análisis de contenido o cualitativo se refiere al tratamiento que se le va a dar a la información recabada de las fuentes, tanto primarias como secundarias, lo cual permitirá revisarla, relacionarla e interpretarla adecuadamente para llegar a las conclusiones pertinentes respecto al problema planteado.

Basado en estos conceptos el análisis consiste de dos etapas para identificar los elementos apropiados y diseñar la propuesta del modelo de responsabilidad social empresarial y su vinculación con las estrategias del negocio. La primera etapa, consistió en organizar, registrar, clasificar y tabular los datos obtenidos, utilizando para ello las técnicas lógicas del análisis de contenido o cualitativo (análisis, síntesis, inducción y deducción), esto permitió resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionaran las respuestas a las interrogantes de la investigación, es decir, determinar las oportunidades y amenazas del entorno como

elemento de entrada y su incidencia en [el](#) desarrollo del modelo. En la segunda etapa, diseñar una estructura y definir un modelo para vincular la responsabilidad social empresarial a las estrategias del negocio.

2.4.- Metodología utilizada

A continuación, se presenta la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, que condujo por una parte a la consecución de cada uno de los objetivos planteados en la misma y por la otra al diseño de la propuesta de un modelo para vincular la responsabilidad social empresarial con las estrategias del negocio.

Inicialmente, se recopiló información sobre el tema de responsabilidad social empresarial, utilizando para ello textos y artículos de Internet; todo esto se utilizó para desarrollar el antecedente de la investigación y las bases teóricas que sustentan este estudio.

En cuanto al diseño del modelo se utilizó como documento de orientación las investigaciones desarrolladas por catedráticos de la universidad de Harvard. En base a esas inquietudes, se conformó la metodología de trabajo utilizada para recopilar la información necesaria para el desarrollo, contenido y presentación de dicho modelo y de esta forma darle respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

Luego, tomando en cuenta lo anterior, se elaboraron dos cuestionarios para obtener información de las grandes empresas y de la comunidad de Ciudad Guayana, para evaluar el grado de conocimiento y lo que esperan de la aplicación e implementación de la responsabilidad social empresarial. El resultado de esta fase de la investigación condujo a darle respuesta a uno de los objetivos específicos planteados.

Las diferentes planillas que conforman la encuesta se muestran anexo a este informe.

Para entender el proceso de esta investigación y la relación entre los objetivos y las etapas descritas anteriormente, en la Figura 1 se presenta el flujograma del trabajo en el que se establecen los pasos considerados en esta investigación. Éstos son mostrados en forma de rectángulos indicando el flujo de información desde un paso hasta el siguiente paso.

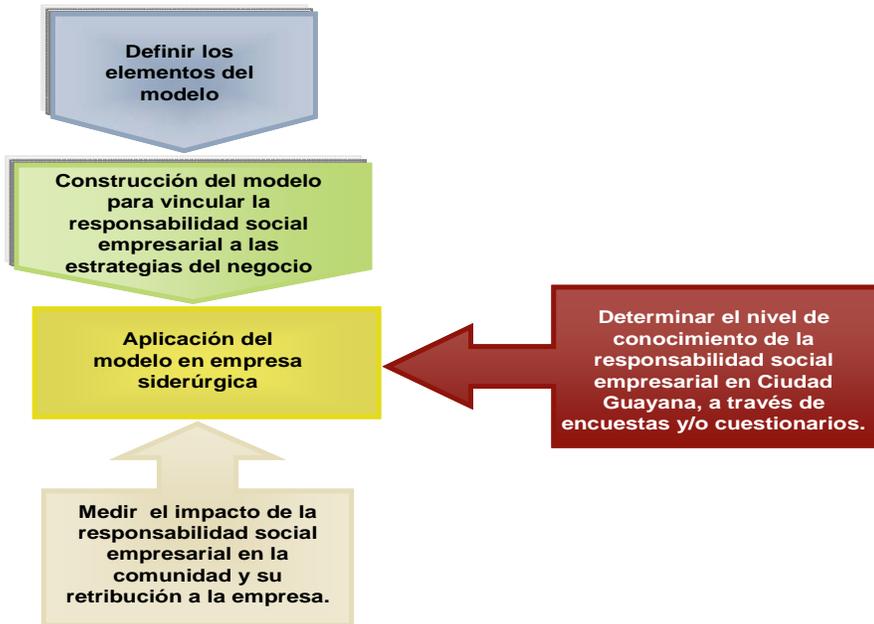


Figura N° 1. Flujograma de trabajo. Fuente: El autor. (2007)

2.5.- Validez y confiabilidad

Para soportar la investigación del estudio el investigador se apoyó en la entrevista estructurada, con la finalidad de conseguir la información relacionada con la responsabilidad social empresarial.

Para Hurtado de B., J. (1998) la validez de un instrumento “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide lo que el

investigador quiere medir y se mide sólo lo que se quiere medir” (p. 414). La validez está en la relación directa con el objetivo del instrumento.

Para Hernández, Fernández & Baptista (1999) (op. cit.) la validez de contenido “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 236).

La validez de las entrevistas se establecerá mediante reunión con el personal y miembros de la comunidad involucrada en las actividades o que han recibido beneficios, con el fin de obtener la información asociada a la investigación, tal como el grado de conocimiento sobre el tema, la ubicación del ranking de las empresas, las propuestas de mejora; las cuales será de gran importancia como un elemento de entrada para definir las acciones apropiadas que permitan a las empresas maximizar su impacto .

2.6.- Variables

En cualquier investigación, es necesario identificar el sistema de variables del estudio y definir para cada una sus dimensiones o propiedades. En este orden de ideas, Balestrini (2006) define variable como:

Un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía. Tal y como lo refiere Francis Korn: “Una “dimensión de variación”, una “variante” o una “variable”, designa en la jerga sociológica un aspecto discernible de un objeto de estudio. En cualquier proposición sociológica estos términos designan las partes no relacionales de la proposición (p. 113).

En cambio Arias (2006), la describe como “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57).

Además, el proceso lógico de operacionalización de las variables, lo plantea Ballestrini (2006) de acuerdo con los siguientes procedimientos “(i). Definición nominal de la variable a medir; (ii). Definición real: enumeración de sus dimensiones y (iii) Definición operacional: selección de indicadores” (p. 113).

Sin embargo, en el presente estudio se utilizó el concepto de variable simple, la cual es definida por Arias (2006) como las que “no se descomponen en dimensiones” (p. 59), esto representó una gran simplificación y sencillez al momento de operacionalizarla.

2.7.- Operacionalización de los Objetivos.

Para completar el marco metodológico, se establece la operacionalización de los objetivos, que no es más que una relación de los objetivos específicos con las variables de la investigación. Estas variables forman parte de la investigación y son susceptibles de medida (cualitativa y cuantitativa), para proporcionar información, que será tratada para conocer y dar solución a la definición de un modelo de responsabilidad social y su vinculación con las estrategias del negocio.

Salinas, (1985), define las variables como “una característica o cualidad de un sujeto, objeto, hecho o fenómeno, susceptible de ser modificada en su magnitud y que dicha modificación o variación puede ser cuantificada o medida.” (p. 30). Adicionalmente, los indicadores son características observables y comensurables en una variable. Bavaresco, (1997), describe que “los indicadores son llamados referentes empíricos de la investigación donde se apoya o soporta el estudio.” (p. 82).

Para una información detallada sobre los objetivos específicos y cómo el estudio cumplió cada objetivo en la Tabla No 2, se describen las variables, las definiciones conceptuales, los indicadores, y las técnicas usadas en la investigación.

Tabla N° 2
Operacionalización de las Variables

Objetivo General:

Diseñar un modelo para vincular la Responsabilidad Social Empresarial a las actividades del negocio.

Eliminado: Proponer un
Eliminado: M

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicador(es)	Técnicas/Instrumentos
Determinar los elementos que componen el modelo	Etapas que componen: Aspecto filosófico. Enfoque estratégico Enfoque de gestión	Elementos que componen cada una de las etapas con las correspondientes herramientas aplicadas, las cuales son descritas para conocimiento de su aplicación.	❖ Procedimiento ❖ Requisitos propuestos	Técnicas ❖ Revisión documental Instrumentos ❖ Reportes
Diseñar la estructura del modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Enfoque filosófico: Valores, Misión, Visión Enfoque estratégico: ❖ Diagnostico interno y externo ❖ Estrategias del negocio ❖ Excelencia operacional	❖ Áreas de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de las organizaciones.	❖ Clientes a ser atendidos ❖ Cobertura geográfica ❖ Indicadores Conductas ❖ Áreas de resultados	Técnicas ❖ Revisión documental ❖ Observación – Instrumentos ❖ Entrevistas

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicador(es)	Técnicas/Instrumentos
Diseñar la estructura del modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Liderazgo en ciudadanía ❖ Agenda social de organización <p>Enfoque de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Alinear las variables ambientales y sociales a los procesos. ❖ Cuantificar el desempeño ambiental y social ❖ Medición - contabilización 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Marco ético y social dentro del cual las empresas deben llevar a cabo sus acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Indicadores ❖ Fines ❖ Imagen - objetivo 	<p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Observación <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrevistas ❖ Encuestas stakeholders <p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisión documental ❖ Observación <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrevistas ❖ Reportes
Diseñar la estructura del modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	<p>Enfoque estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cadena de valor ❖ Modelo del diamante de Porter ❖ Estrategias del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Análisis del entorno para determinar los efectos causados o por causar a la cadena de valor en relación a variables que afectan a nivel social. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actividades ❖ Resultados ❖ Objetivos ❖ Lineamientos estratégicos ❖ Procedimientos 	<p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisión documental ❖ Observación

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicador(es)	Técnicas/Instrumentos
Diseñar la estructura del modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Excelencia operacional ❖ Liderazgo en ciudadanía ❖ Aprendizaje comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Análisis externo para determinar el conjunto de factores del entorno social que afectan el desempeño de la organización. ❖ Incorporación de las estrategias a lo largo de la cadena de valor. Involucramiento del personal. ❖ Definición de estrategias y objetivos a ser atacados de manera individual o colectiva. ❖ Formación de la comunidad y aprendizaje de los miembros de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Políticas de empresa ❖ Políticas gubernamentales ❖ Aprendizaje ❖ Vinculación entre las diferentes actividades ❖ Vinculación entre las diferentes empresas ❖ Vinculaciones empresa – Comunidad ❖ Vinculaciones entre unidades organizativas 	<p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrevistas ❖ Encuestas stakeholders ❖ Sesiones de trabajo

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicador(es)	Técnicas/Instrumentos
Diseñar la estructura del modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Gestionar la RSE: ❖ Definición de variables: Sociales, económicas, ambientales. ❖ Objetivos específicos enmarcado en cuatro perspectivas ❖ Iniciativas ❖ Ejecución Seguimiento y control	❖ Organización de información interna y externa ❖ Marco De representación “Cuadro de Mando Integral” ❖ Relaciones Causa – Efecto ❖ Proyectos	❖ Actividades ❖ Resultados ❖ Indicadores de Eficacia y eficiencia ❖ Metas ❖ Cumplimiento de planes	Técnicas ❖ Revisión documental ❖ Informe Instrumentos ❖ Entrevistas ❖ Reportes ❖ Informes
Diseñar y aplicar encuesta a las grandes empresas del sector aluminio y siderúrgico de Ciudad Guayana.	Grandes empresas: ❖ Ambientales ❖ Económico ❖ Sociales	Incidencia en elementos que hacen a las empresas socialmente responsables	❖ Elemento de solicitudes ❖ Resultados ❖ Cumplimiento del % de muestreo	Técnicas ❖ Revisión documental
Diseñar y aplicar encuesta a la comunidad de Ciudad Guayana.	Comunidades ❖ Beneficios ❖ Satisfacción ❖ Mejoras propuestas	Impacto que tienen en la comunidad el apoyo que brindan las empresas encuestadas. Relación entre las necesidades de las comunidades y el apoyo prestado por las empresas.	❖ Elemento de solicitudes ❖ Resultados ❖ Cumplimiento del % de muestreo para la obtención de respuesta.	Técnicas ❖ Revisión documental Instrumentos ❖ Entrevistas

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1.- Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son todas aquellas investigaciones que han hecho sobre el tema y que sirven para alcanzar, juzgar e interpretar los datos e información obtenida en la investigación. **En tal sentido, Tamayo y Tamayo, (1.995) señala**

“...En los Antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación...” (p.73).

Pérez, A. (2005) establece que los antecedentes de la investigación “... consiste en el análisis de investigaciones iguales realizadas en el campo de estudio delimitado.” (p. 68).

Entre algunas de las investigaciones relacionadas con el presente estudio se tiene la siguiente:

OLATZ ERMINA (2005) Diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Ciudad Guayana. Trabajo especial de grado para optar al título maestría en Ingeniería Industrial. Dirección de investigación y postgrado UNEXPO. Esta investigación se realizó bajo la modalidad de una investigación no experimental, descriptiva del tipo aplicada. Su finalidad consistió en diseñar un modelo de para evaluar las empresas en cumplimiento de la responsabilidad social empresarial para las pequeñas empresas.

3.2.- Bases teóricas

Según Pérez, A. (2005) (op.cit.) por bases teóricas se conoce “... al conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios, etc., que explican la teoría principal del tópico a investigar.” (p. 69). Por otro lado Pérez, A. (2005) (op. cit.) expresa que “Para alcanzar un buen desarrollo de las Bases Teóricas se requiere, en primer término, una buena descripción de la teoría y

seguidamente una explicación de la misma, manteniendo un orden lógico según su complejidad.” (p. 69).

Adicionalmente, Pérez, A. (2005) (op. cit.) expresa que “... las bases teóricas son el alma del Marco Teórico por contener la fundamentación básica que sustenta la investigación.” (p. 69).

La presente investigación se manejó como un proyecto y como tal, se empleó el enfoque, metodología y herramientas de la administración, en función del logro de los objetivos dentro de los parámetros establecidos. Por ello se partió definiendo los conceptos más relevantes correspondientes a esta área del saber.

3.2.1.- Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

De acuerdo con Alberto Rodríguez (2005), conviene precisar el concepto de empresa responsable y de responsabilidad social. Una empresa responsable es aquella que realiza “operaciones empresariales responsables” en las actividades propias del negocio y además, realiza acciones de responsabilidad social”. En este sentido...la responsabilidad social es un componente de ser empresa responsable.



Figura N° 2. Empresa Responsable. Fuente: Rodríguez Alberto. (2005)

Las operaciones empresariales responsables son aquellas que realiza la empresa con una orientación que le permita hacer las cosas de forma cónsona con una noción expresamente dirigida a ser responsables según unos parámetros explícitos. Tiene que ver con las prácticas características de la empresa y se realiza

con recursos que se clasifican como costos o gastos. Estamos hablando de las funciones de mercadeo, recursos humanos, operaciones, etc. Funciones endógena a las empresas.

En este sentido son operaciones empresariales responsables:

- ❖ Darle beneficios especiales a sus empleados pues son parte de la política de recursos humanos de la empresa.
- ❖ Usar como sponsor, la marca proveniente de una agencia de desarrollo social, pues son parte de la política de mercadeo (con el correspondiente pago a la agencia de desarrollo por el uso de su marca).
- ❖ Hacer acciones respetuosas del ambiente y de los vecinos dentro de las operaciones que supone realizar.

Las operaciones empresariales responsables no deben ser confundidas con las acciones de responsabilidad social.

Las acciones de responsabilidad social son las operaciones que efectúa la empresa con recursos provenientes de una parte de sus ganancias, utilidades, excedentes, con miras a realizar acciones exógenas a la empresa. Es la actividad que típicamente cumplen las fundaciones empresariales y que no pueden ser ubicadas como funciones de recursos humanos, mercadeo u operaciones.



Figura N° 3. Como hacer la Responsabilidad Social Empresarial para la gente. Fuente: Rodríguez Alberto. (2005)

La responsabilidad social corporativa (RSC) ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos, pero a pesar de esta **diversidad conceptual**, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto **consenso** sobre el concepto de RSC.

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comunidad Europea: "La Responsabilidad social empresarial, es la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido".

Otras definiciones de RSC son:

"La RSC es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida". WBCSD

"La RSC es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente". PWBLF

"La RSC se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa". BSR

"La RSC es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales". Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.

"La RSC se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

La RSC es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración". Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos26/responsabilidad-social-corporativa/responsabilidad-social-corporativa.shtml?monosearch>

La responsabilidad social, va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medioambiente son el punto de partida.

El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la responsabilidad social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración y de *Management* se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Como parte de la RSE destaca el interés por la sostenibilidad.

Además, caben en ella las prácticas relacionadas con el buen gobierno de las compañías, como son: la democracia corporativa (las relaciones de poder al interior de la empresa); el espíritu de cooperación de la empresa (*kyosei* en japonés) con sus clientes, proveedores, competidores, gobiernos; los compromisos de transparencia que adquieren las empresas con la sociedad y que se hacen efectivos a través de la rendición de cuentas en forma normal, de informes o memorias anuales verificables por organismos externos; la ciudadanía corporativa entendida como los derechos y obligaciones de la empresa dentro de la comunidad a la que pertenece.

Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del cooperativismo y el asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva.

Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de economía social, por definición empresas socialmente responsables.

3.2.1.1.- Elementos de la responsabilidad social empresarial

Los elementos importantes que comparten las diversas definiciones son los siguientes:

- ❖ **Compromiso de las empresas:** Referido a la responsabilidad o compromiso de las compañías de operar de tal forma que agregue valor a la sociedad.

-
-
- ❖ **Decisión voluntaria:** Varias definiciones resaltan el enfoque de carácter exclusivamente voluntario de la responsabilidad social empresarial y no regulada por ley.
 - ❖ **Beneficios para la sociedad y públicos de interés:** Este es un tema amplio, sin embargo algunas definiciones son específicas en listar a las comunidades, clientes, proveedores, empleados y familias como parte de la sociedad que debe beneficiarse de las operaciones de la compañía.
 - ❖ **Conducta ética:** La ética en estas definiciones se mueve más allá de las expectativas tradicionales de los negocios, e incluye las expectativas de la sociedad acerca de lo que significa prácticas de negocios aceptables.
 - ❖ **Desempeño ambiental:** Aunque la responsabilidad social empresarial es un concepto amplio que atañe varios aspectos de la operación del negocio en distintos ámbitos, el desempeño en el cuidado del medio ambiente [es](#) comúnmente resaltado.
 - ❖ **Adaptabilidad:** Una de las definiciones hace referencia a la importancia de adaptar la responsabilidad social empresarial al contexto y realidad de las sociedades en la que operan las empresas, es decir, en diseñar un modelo de responsabilidad social empresarial que considere las particularidades del entorno en que se desenvuelven.

3.2.1.2.- Temas que abarca la Responsabilidad Social Empresarial y sus beneficios

La responsabilidad social empresarial es una actitud responsable con todos los grupos de interés [o partes interesadas](#): consumidores, proveedores, accionistas, directivos, empleados, estado, comunidad y ambiente.

La manera de cumplir con todos los grupos asegura la rentabilidad sostenida y genera beneficios para la comunidad o sociedad que son influidas por la empresa.

Es por ello que se han separado en 5 temas fundamentales: a) condiciones de ambiente de trabajo y empleo, b) mercado, c) protección al ambiente, d) Impacto en la comunidad, y e) valores y principios éticos de la empresa.

3.2.1.3.- Condiciones de ambiente de trabajo y empleo

Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo -tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc. La responsabilidad social en el lugar de trabajo corresponde a métodos y políticas establecidas por la empresa que impactan positivamente en la vida profesional y personal del empleado.

Estas políticas de recursos humanos incluyen temas como: compensación, beneficios, desarrollo humano y profesional, horas laborables flexibles, balance entre vida y trabajo, bienestar y salud, cuidado de dependientes y diversidad de género y raza.

Así como la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías han cambiado la manera en que las empresas hacen sus negocios, del mismo modo han influido en las prácticas laborales. Las empresas alrededor del mundo se han visto obligadas a sustituir sistemas tradicionales de trabajo, por aquellos que se destaquen por su originalidad, innovación y flexibilidad.

Los beneficios de la responsabilidad social empresarial en el Lugar de Trabajo son:

- ❖ Existe mayor productividad del personal y la empresa, la reducción de costos de operación.
- ❖ Aumento del rendimiento financiero de la empresa,
- ❖ Capacidad de atraer y retener a un personal de cierto nivel de calidad.
- ❖ Aumento en el compromiso, empeño y lealtad del personal.
- ❖ Disminución de ausencias y tardanzas del personal.
- ❖ Personal mas capacitado y entrenado, como también, mejor imagen ante los empleados, clientes y proveedores.

El mercadeo con causa social en una actividad comercial en la cual las empresas y las organizaciones, sin fines de lucro, crean una alianza, mutuamente benéficas, en vías de facilitar que cada parte alcance sus respectivos objetivos de comunicación, recursos humanos, mercadeo y relaciones públicas.

Los beneficios de la responsabilidad social empresarial en el Mercado son:

- ❖ Protección y fortalecimiento de imagen, reputación y marca.
- ❖ Diferenciación y distinción de marca en el mercado.
- ❖ Atracción y retención de nuevos consumidores.
- ❖ Fortalecimiento de la lealtad del consumidor hacia la marca del producto o servicio.
- ❖ Aumento de ventas.
- ❖ Motivación del personal.
- ❖ Implementación de métodos para comunicar- eficientemente la misión corporativa de la empresa.
- ❖ Mejora la imagen ante los empleados, clientes, proveedores [entes gubernamentales](#) y accionistas.

3.2.1.4.- Protección del ambiente

Es el compromiso de la organización empresarial con el Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal.

Esto, que hoy inclusive se encuentra normalizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto ambiental que tienen sus acciones.

Los temas ambientales han cobrado gran importancia en las prácticas corporativas, estas desde hace algunos años se preocupan por el consumo de

energía y agua, la cantidad de desperdicios sólidos producidos, las emisiones de CO₂, la radiación, uso de materiales reciclables, impacto ambiental sobre la cadena de producción, entre otras. Pero en la actualidad en términos ambientales la responsabilidad social empresarial no solo se reduce a iniciativas de reciclaje o conservación de la energía.

Ser una empresa ambientalmente responsable es considerar todos los impactos ecológicos que generan la producción y operación de la empresa. Estas consideraciones, como prácticas integrales, van más allá de las regulaciones gubernamentales.

En los últimos años, la responsabilidad ambiental se ha expandido hacia un compromiso substancialmente mayor que seguir al pie de la letra la aplicación de todas las regulaciones gubernamentales existentes o llevar a cabo algunas iniciativas de reciclaje y manejo eficiente de la energía. Muchos ciudadanos, organizaciones ambientales y compañías líderes hoy se encuentran definiendo sus responsabilidades ambientales como un involucramiento desde una aproximación comprensiva de las operaciones de la compañía, sus productos y facilidades lo cual incluye la valoración de los productos, los procesos y servicios; la eliminación de los desechos y emisiones; la maximización de la eficiencia y la productividad de todas sus asignaciones y recursos; y las prácticas de minimización que pudiesen causar efectos adversos para el goce de los recursos planetarios para las futuras generaciones.

Globalmente, las empresa están considerando los beneficios que conlleva el ser ecológicamente responsable, debido a que no es solo un compromiso con las futuras generaciones sino que a su vez genera un valor intrínseco y una ventaja competitiva.

Los beneficios de la responsabilidad social empresarial ambiental son:

- ❖ El aumento del rendimiento económico y financiero.

-
-
- ❖ Reducción de costos de producción a través de control de desechos y eficiencia en el uso de la energía.
 - ❖ Mejor calidad de productos y condiciones favorables en el proceso de manufacturación.
 - ❖ Estimula la innovación y la competitividad hacia la creación y diseño de nuevos productos.
 - ❖ Servicios y procesos ambientalmente conscientes y aumenta la reputación e imagen de la marca.
 - ❖ Sin importar el tamaño, sector o ubicación geográfica, la creatividad de las empresas en el desarrollo de prácticas eco-eficientes y de conservación ha demostrado que la protección del ambiente es últimamente, beneficiosa para todos.

3.2.1.5.- Impacto en la comunidad

Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.

Está comprobado que para garantizar el éxito empresarial, las empresas han de incorporar una visión pro-activa y estratégica sobre la resolución de los problemas de sus comunidades. La inversión social es una filosofía, que tiene como fundamento el que las empresas retribuyan a la sociedad [por lo menos](#) lo que estas toman de ella.

La ejecución de programas sociales se considera hoy en día un factor importante en el fortalecimiento de la imagen, el reconocimiento de marca y la lealtad tanto del consumidor como del personal de la empresa. La filantropía estratégica involucra alianzas entre la empresa y la causa [específica](#) que va más allá de una simple donación de dinero o en especie.

[El diseño y la ejecución](#) de proyectos comunitarios, alianzas publico-privadas, campañas de mercadeo con causa social, entre otros, [es un compromiso de mediano a largo plazo](#).

Los programas de voluntariado corporativo ofrecen la plataforma dentro de las empresas para que el personal participe activamente en obras sociales. De este modo, las inversiones sociales de la empresa no se ven como una acción aislada al personal sino que forman parte de ella. Hoy en día se ha comprobado que su organización dentro de la empresa genera grandes beneficios como lo son: mayor lealtad y compromiso del personal hacia la empresa, menor ausentismo y mayor productividad, mejor retención del personal e inclusión de los jubilados.

Los beneficios de la responsabilidad social empresarial en la inversión social comunitaria:

- ❖ Aumento en la actividad financiera de la empresa.
- ❖ Mejores relaciones comunitarias.
- ❖ Capacidad de atraer y retener personal de [cierto nivel de](#) calidad.
- ❖ Aumento en el compromiso [Empeño](#) y lealtad del personal.
- ❖ Disminución de ausencias y tardanzas del personal.
- ❖ Mejor imagen ante los consumidores.
- ❖ Aumento en la lealtad de marca.
- ❖ Atracción de nuevos consumidores e inversionistas.

3.2.1.6.- Valores y principios éticos de la empresa

Se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Esto se conoce como "[Enfoque de los negocios](#)

basado en los valores" y se refleja en general en la misión y Visión de la empresa, así como en sus códigos de ética y de conducta.

Los beneficios de la responsabilidad social empresarial y la ética corporativa son:

- ❖ La empresa brinda una ventaja competitiva por su posicionamiento confiable y honesto.
- ❖ Aumento del rendimiento financiero de la empresa. Integración a los valores corporativos y refuerzo de misión.
- ❖ Mejor imagen ante los empleados, clientes, proveedores y accionistas.
- ❖ Fortalecimiento de la lealtad y compromiso del personal hacia la empresa y disminuyendo las probabilidades de sufrir demandas legales, criminales y boicots comerciales.

3.2.2.- Incentivos y obstáculos en la Responsabilidad Social Empresarial

El principal incentivo reside en el reconocimiento al comprender que el progreso social es un proceso sistémico e integrado que viene como consecuencia del esfuerzo y la superación en los distintos ámbitos: económico, social, cultural y político.

Solo así se entiendeno y justifican los incentivos fiscales que el Estado otorga a la empresa privada que conducen la utilización de la riqueza para redistribuirla y para generar más.

Otros incentivos los constituyen: La necesidad de realización que mueve a las personas y a los empresarios en particular, a trabajar en perspectiva del largo plazo, a renunciar al beneficio inmediato de pocos en función de lograr el beneficio futuro de muchos. Colocar las capacidades y recursos propios al servicio de los demás estimula la cooperación y la solidaridad humana y esta a su vez, refuerza el sentido de pertenencia e inclusión social. La responsabilidad social empresarial propicia el

mejoramiento de la calidad en la empresa, al contribuir a la formación permanente de todos los que en ella participan, accionistas, gerentes, profesionales y trabajadores, como personas co-responsables del mejoramiento de sus comunidades. Además cuando es bien ejercida refuerza la legitimidad de la empresa y contribuye a su perpetuación en el tiempo y en el espacio.

Los [retos](#) de la responsabilidad social empresarial vienen relacionados con la necesidad de: Superar visiones cortoplacistas de la función empresarial. La de complementar objetivos económicos con los sociales. Entender que la empresa no se desarrolla aislada del contexto social sino en sintonía con él. Encontrar el equilibrio entre iniciativas y contribuciones de la empresa privada y el papel del Estado en la gestión del desarrollo humano y social. [Realizar](#) estrategias y programas de acción social pensados y planificados, contando para ello con personas capacitadas profesionalmente y conscientes de la importancia de la proyección social de la empresa para el desarrollo humano.

Después de describir los incentivos y [retos](#) en la responsabilidad social empresarial, en el siguiente cuadro se exalta las razones a favor y en contra de que las empresas participen en la responsabilidad social empresarial.

3.2.3.- La responsabilidad social empresarial vista desde la empresa.

La responsabilidad social empresarial, significa un cambio grande en la empresa, en su desarrollo, en su visión y en la estrategia que [conduce a lograr](#) grandes beneficios para la misma.

Desde la perspectiva de la Empresa, [de](#) convertir las decisiones en ganancias, la responsabilidad social empresarial genera [los](#) valores agregados que mencionamos a continuación:

❖ Innovación.

Genera innovación porque cambia el modelo de relaciones en la empresa; los objetivos dejan de ser maximizar los beneficios y el valor para los accionistas, para generar valor y beneficios suficientes para todas las partes [interesadas](#). [También](#) sustituye los objetivos individuales en conflicto, por objetivos de grupo de tipo solidario.

Transforma el concepto de la empresa, de un ente jurídico/abstracto a un ente social, al igual que cambia las bases conceptuales del mercado.

❖ Transparencia.

La responsabilidad social empresarial aplica los modelos de información empresarial que reflejan la triple dimensión económica, social y ambiental.

Se parte de que la información va dirigida a todas [las partes interesadas](#) y no solo a accionistas y analistas financieros. La información tanto la cualitativa y la cuantitativa es totalmente voluntaria.

❖ Eficiencia y rentabilidad.

La responsabilidad social empresarial ayuda a reducir los costos al mejorar los procesos productivos, mediante la disminución de gases contaminantes [y](#) la reducción de desperdicio lo que conlleva reducción del consumo de energía.

Por otra parte, al interesarse por los empleados reduce el ausentismo, aumenta la retención de talento con lo que reduce costos de despido y control.

[De igual manera se](#) [Incrementan](#) las ventas al generar fidelidad del cliente, aumentando los resultados económicos y volviendo a la empresa más atractiva al ser una inversión socialmente responsable.

❖ **Desarrollo sostenible.**

La responsabilidad social empresarial genera desarrollo sostenible porque va de acuerdo al modelo de desarrollo que busca compatibilizar la explotación racional de recursos naturales y su regeneración, eliminando el impacto nocivo de la acción del ser humano en general, y de los procesos productivos en particular, para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.

❖ **Confianza y seguridad.**

Por si misma, la preocupación por satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés reporta confianza de todos ellos.

❖ **Reputación y legitimidad.**

La reputación corporativa es el reconocimiento público alcanzado, expresión, en cierta medida, de legitimidad social. Es algo muy valorado entre las compañías modernas.

3.2.4.- Comportamiento socialmente responsable

A continuación se darán ejemplos del comportamiento socialmente responsable de los clientes o la responsabilidad social que se debe tener en cada ámbito, ya que la responsabilidad social empresarial no es solo algo teórico, sino que se debe llevar a la práctica.

3.2.4.1.- Clientes, proveedores y competidores

- ❖ Productos y servicios de calidad, seguros, fiables y a precios razonables.
- ❖ Realización de encuestas de satisfacción a los clientes.
- ❖ Selección justa y responsable de proveedores (sin comisiones ilegales).

-
-
- ❖ Relaciones de “ganar-ganar” con los proveedores, evitando condiciones de pago que pongan en peligro la solvencia financiera de éstos.
 - ❖ Colaboraciones y alianzas con competidores, para reducir costos, rebajar precios y ofrecer nuevos productos y servicios imposibles de producir en solitario.

3.2.4.2.- Empleados

- ❖ Aprendizaje continuo a todos los niveles
- ❖ Delegación y trabajo en equipo, buscando la motivación y autorrealización
- ❖ Transparencia y comunicación interna entre todos los niveles de la organización
- ❖ Balance adecuado entre trabajo, familia y ocio
- ❖ Diversidad de la fuerza laboral (etnias, edad, sexo, discapacidad)
- ❖ Salarios justos, con políticas de retribuciones coherentes y transparentes
- ❖ Igualdad de oportunidades y procesos de contratación responsables
- ❖ Participación en beneficios y en el capital por parte de los trabajadores, que fomente el compromiso con la gestión y la marcha de la empresa
- ❖ Estabilidad y perdurabilidad en el puesto de trabajo, buscando el desarrollo del puesto y de la persona
- ❖ Seguridad e higiene en los puestos de trabajo
- ❖ Responsabilidad en los procesos de reestructuración por los posibles daños colaterales a los distintos grupos de personas empleadas.

3.2.4.3.- Accionistas

- ❖ Retribución suficiente del capital a través del valor de las acciones y los dividendos.
- ❖ Transparencia informativa sobre gestión y resultados, sin artificios contables que oculten la verdadera situación de la empresa.

-
-
- ❖ Inversiones éticas, evitando inversiones poco transparentes y de dudosa solvencia que pongan en peligro la reputación y el futuro de la empresa.

3.2.4.4.- Comunidad y el ambiente.

- ❖ Desarrollo de la Comunidad a través de la generación de empleos, salarios, ingresos de impuestos, atracción del talento y riqueza.
- ❖ Preservación del ambiente, reduciendo el consumo de recursos naturales (evitando el despilfarro energético) la polución y vertidos.
- ❖ Colaboración con proyectos comunitarios (acción social) a través de la formación gratuita, patrocinios, etc.

3.2.4.5.- Sociedad en general

- ❖ Participando activamente en la divulgación de la responsabilidad social corporativa, a través de las redes empresariales.
- ❖ Colaboración directa con organizaciones internacionales de amplio espectro como Naciones Unidas, Global Reporting Initiative (GRI), etc.

3.2.5.- Bases Legales

Las Leyes Venezolanas contemplan en algunos artículos, lo relacionado con los factores que conforman la responsabilidad social empresarial, pero relacionado con el gobierno nacional y de lo que es su responsabilidad.

A continuación se presentan algunos artículos.

En la **Constitución De La República Bolivariana De Venezuela** (1999) en su artículo 19 reseña en relación con el respeto a los derechos Humanos lo siguiente:

El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos.

En el artículo 89 de la **Constitución De La República Bolivariana De Venezuela** (1999) habla sobre el trabajo de adolescentes:

Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

En el artículo 1 de la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)** (1986) cita las condiciones mínimas que la empresa debe garantizar a sus trabajadores:

El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

3.2.6.- Norma SA-8000

SA8000 es una norma internacional creada en 1998 por un grupo internacional encabezado por el Consejo de Prioridades Económicas (CEP) y acreditado por la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (CEPAA) para evaluar la responsabilidad social de proveedores y vendedores.

La norma SA8000 provee los requisitos y la metodología para evaluar las condiciones en los lugares de trabajo incluyendo el trabajo infantil, la fuerza de

trabajo, la seguridad y salud ocupacional, la libertad de asociación, la discriminación, las prácticas disciplinarias, el horario de trabajo, las remuneraciones y la responsabilidad de la gerencia de mantener y mejorar las condiciones de trabajo.

❖ **Propósito y ámbito de aplicación de la norma SA-8000**

La presente Norma especifica los requisitos de responsabilidad social que permiten a una compañía:

- a) Desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos con el objeto de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia.
- b) Demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por esta norma.

3.2.7.- ISO 26000

[ISO 26000 es una Norma – Guía para la Responsabilidad Social establecida por la Organización Internacional para la Estandarización \(ISO\) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización. No tiene el propósito de Sistema de Gestión ni de ser certificatorio, regulatorio o de uso contractual.](#)

❖ **Propósito de la Norma ISO 26000 - RSE**

El NWIP en el anexo B, se plantea el propósito o justificación de la norma, las razones para la estandarización y la información detallada sobre los asuntos conceptuales relacionados a responsabilidad social empresarial. El objetivo que se plantea es el de:

- ❖ Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de responsabilidad social empresarial.

-
-
- ❖ Apoyar a las organizaciones a demostrar su responsabilidad social empresarial mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los stakeholders incluyendo los empleadores, a quienes quizás recalcará su confianza y satisfacción; facilitando la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a responsabilidad social empresarial.
 - ❖ Promover y potenciar una máxima transparencia. El estándar será una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad de las organizaciones mientras se respetan variadas condiciones relacionadas a leyes de aguas, costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico.
 - ❖ Hacer también un ligero análisis de la factibilidad de la actividad, refiriéndose a los asuntos que pueden afectar la viabilidad de la actividad y que requieren de consideraciones adicionales por parte de ISO.

De esta manera se plantean como beneficios esperados de la implementación del estándar, los siguientes:

- ❖ Facilitar el establecimiento, implementación y mantenimiento y mejora de la estructura o marcos de responsabilidad social empresarial en organizaciones que contribuyan al desarrollo sustentable.
- ❖ Contribuir a incrementar la confianza y satisfacción en las organizaciones entre los stakeholders (incluyendo los empleadores).
- ❖ Incrementar las garantías en materia de responsabilidad social empresarial a través de la creación de un estándar único aceptado por un amplio rango de stakeholders.
- ❖ Fortalecer las garantías de una observancia de conjuntos de principios universales, como se expresa en las convenciones de las Naciones Unidas, y en la declaración incluida en los principios del Pacto Global y particularmente en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las declaraciones y convenciones de OIT, la declaración de Río sobre el medioambiente y desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.

-
-
- ❖ Facilitar las liberaciones del mercado y remover las barreras del comercio (implementación de un mercado abierto y libre).
 - ❖ Complementar y evitar conflictos con otros estándares y requerimientos de responsabilidad social empresarial ya existentes.

Elementos de la Norma ISO 26000 - RSE

La primera parte de la resolución N366, sobre Gestión medio ambiental de CAG o Grupo Asesor de la Presidencia, provee de una visión general sobre las interrelaciones entre los principales componentes que interactúan en la consolidación de un sistema [de](#) responsabilidad social empresarial, sin embargo es el mismo NWIP quien define en qué debiera consistir la norma, señalando que debe dirigirse a:

- ❖ La operacionalización de la responsabilidad social empresarial
- ❖ Identificar y articular los stakeholders,
- ❖ Incrementar la credibilidad de los reportes y de las afirmaciones hechas en materia de responsabilidad social empresarial.

3.2.8.- La Dimensión Interna de la Responsabilidad Social

Son todas aquellas actividades orientadas a mejorar aquellos elementos que integran la empresa y, y de un modo muy especial, el laboral (Juan Marcos De la Fuente, 1983:127). Se trata de mejoras en las condiciones de trabajo, seguridad para los obreros y empleados y su familia, promoción, participación, capacitación y otros beneficios más allá de lo que la Ley del Trabajo o de los contratos colectivos concede. Estas mejoras representan una inversión de la empresa en su recurso humano que la hace más competitiva, más atractiva y sobre todo más responsable ante su personal y ante la sociedad, mejorando su imagen y ganando legitimidad.

No obstante, hoy se tiende a superar este ámbito interno de la responsabilidad social para ejercerla también hacia el entorno de la empresa e incluso hacia la sociedad.

3.2.9.- La Dimensión Externa de la Responsabilidad Social

El ámbito externo de la responsabilidad social constituye una dimensión de acción e inversión de la empresa en pro de la mejora de la calidad de vida de los menos favorecidos, de la protección al medio ambiente, de la oportunidad de empleo, de programas de educación y capacitación, de participación de los problemas locales del entorno de la empresa, de programas de vivienda, de centros de cuidado infantil, actividades recreativas, etc. Se trata de hacer de la empresa un ente responsable del conjunto de necesidades que aquejan a su entorno y que se relacionan con una a responsabilidad político – social.

Antes de entrar de lleno en los aspectos metodológicos, es importante tener en cuenta que la Responsabilidad Social Empresarial tiene su base en los aspectos filosóficos y técnicos y que pueden resumirse de la siguiente manera:

- ❖ **Como filosofía:** Consecuencia de una necesidad ética que la obliga a ir mucho más allá de sus funciones netamente económicas y rentistas para desplegar acciones de RSE en el marco de una nueva filosofía empresarial.

- ❖ **Como estrategia corporativa:** para que dicha filosofía pueda traducirse en una estrategia que apunte a resultados efectivos, es preciso que sus acciones sean susceptibles de ser apreciadas a través de los balances financieros, lo cual supone superar la idea de la RSE como mera imagen de la empresa. Esto implica que esta no puede seguir actuando dentro de los parámetros de donaciones filantrópicas indiscriminadas, sino en el marco de un plan que contemple el diagnóstico de necesidades, tanto de

sus empleados como del entorno inmediato en el que opera, y la planificación de acción social más estratégica.

- ❖ **Como herramienta gerencial:** Constituye una herramienta gerencial, que agrega mediciones sociales a los balances contables de la empresa y permite comparar las acciones de responsabilidad social de la empresa en el tiempo, así como en relación con otras empresas. Esta herramienta le sirve de guía para elegir donde invertir, obteniendo un beneficio económico social mayor. Le permite también informar a los distintos públicos el beneficio social de la empresa y requiere de un nuevo aprendizaje organizacional.

3.2.10.- Balance Social

El Balance Social es una herramienta de gestión empresarial que permite la medición cuantitativa y cualitativa de las acciones de responsabilidad social efectuadas por la empresa, tanto a lo interno como a lo externo, en un determinado período de tiempo.

3.2.11.- Cadena de Valor

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios (UEN), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. (Antonio Francés 2006)

La cadena de valor proporciona:

- ❖ Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.

- ❖ Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.
- ❖ Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo (staff)

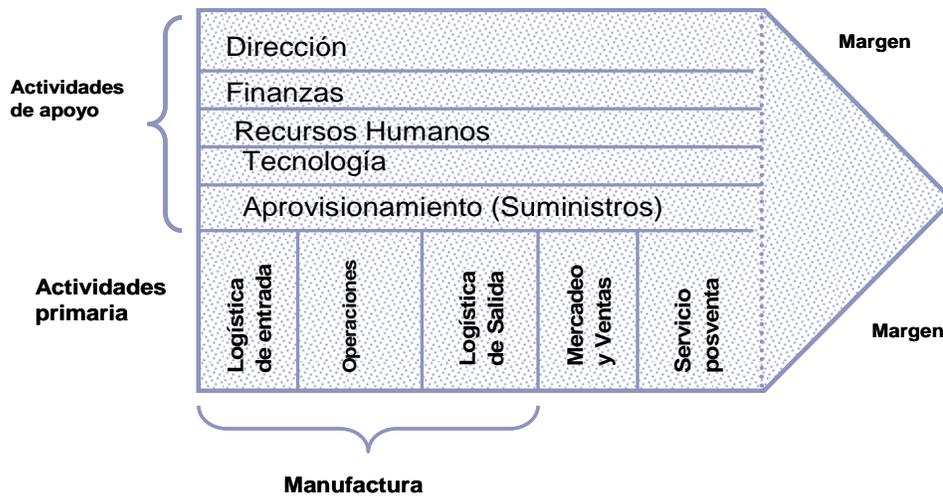


Figura N° 4. Cadena de valor de Porter. Fuente: Michael Porter.1985

3.2.12.- Definición de estrategia:

En su libro Estrategia y Planes para la Empresa, con el Cuadro de mando Integral, Antonio Francés (2006), define la estrategia desde dos puntos de vista:

Estrategia (amplia): Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (por ejemplo una empresa).

Estrategia (restringida): Plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

3.2.13.- Las cuatro perspectivas de la estrategia

En su libro *The Balanced Scorecard* (El cuadro de mando integral), Kaplan y Norton (1996) introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia. Esta puede ser visualizada a través de las relaciones causales existentes entre ellos.

- ❖ La perspectiva de los accionistas representa el punto de vista de quienes ejercen derecho de propiedad sobre la empresa.
- ❖ La perspectiva de los clientes representa el punto de vista de los destinatarios de bienes y servicios.
- ❖ La perspectiva de los procesos internos representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.
- ❖ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capital humano, capital [de información](#) y capital organizacional (Kaplan y Norton, 2004).

3.2.14.- Stakeholders o “dolientes”

Los actores dominantes [o sea](#) los accionistas principales tienen la potestad de fijar los lineamientos, pero dicho poder está sujeto a no afectar de manera excesiva los intereses de los demás dolientes. Estos podrían reaccionar de manera pasiva o activa, y poner en peligro la viabilidad y hasta la supervivencia de la empresa. A la hora de fijar los lineamientos estratégicos, los actores dominantes deben tener en cuenta el punto de vista de los demás “dolientes”. Antonio Francés (2006)



Figura N° 5. Stakeholders o "dolientes". Fuente Antonio Francés, 2006

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

3.2.15.- Mapa estratégico según Kaplan y Norton

En su libro *Mapas estratégicos* (2004) Kaplan y Norton, expresa que el mapa estratégico es una representación visual que proporciona un marco para ilustrar de qué forma los objetivos se vinculan como una serie de relaciones causa y efecto de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

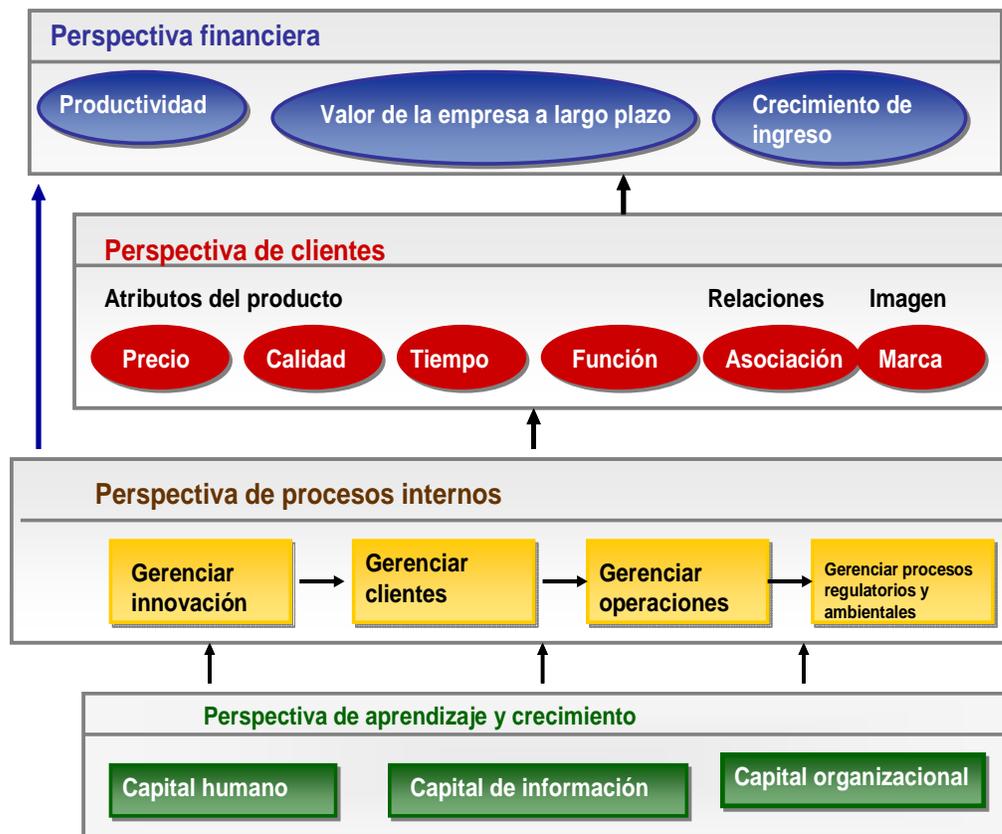


Figura N° 6. Modelo de mapa estratégico. Fuente Kaplan y Norton, 2004

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo presenta el análisis y la interpretación de todos los datos obtenidos durante la presente investigación, enmarcado en la modalidad de proyecto factible y apoyado en una investigación documental. De acuerdo a Kerlinger, (1981), citado por Hurtado de B., (1998), “analizar significa establecer categorías, ordenar, resumir e interpretar los datos. El tipo de análisis a utilizar se define en función del tipo de investigación, el diseño seleccionado y la información que proporcionan los instrumentos,” (p. 171).

“... Seltiz y otros, (1976), citado por Balestrini, (2002) presentan, con más detalle, conceptos similares:

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin ultimo, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados...”. (p. 169).

Esta investigación siguió el proceso presentado en la Figura 1 del Capítulo II.

Presentación de los Datos

Debido a que el presente [se enmarca](#) en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación documental, la presentación de los datos tiene la misma estructura de los objetivos específicos presentados. En esta sección se describen las actividades relacionadas con los dos primeros objetivos específicos los cuales consisten en describir los componentes del modelo e implementación del modelo para vincular la responsabilidad social empresarial a las actividades del negocio las cuales se presentan, en detalle a continuación.

Se tomará como ejemplo una empresa del sector siderúrgico (Orinoco Iron), sobre la cual aplicaremos cada una de las etapas de este modelo propuesto, con la finalidad de evaluar la factibilidad de aplicación.

El tercer y cuarto objetivo específico lo definen las encuestas realizadas a las empresas del sector siderúrgico y del aluminio, y [a la](#) comunidad de Ciudad Guayana; para conocer en que grado se relacionan las actividades de responsabilidad social con las demandas que presentan estas comunidades, al igual que presentar las recomendaciones emitidas para ser incorporadas dentro de las estrategias del negocio; caso específico Orinoco Iron.

4.1.- Describir los elementos para desarrollar e implementar el modelo

Para promover la Responsabilidad social empresarial, debemos fundarla en una comprensión amplia de la interrelación entre la sociedad y una organización, al tiempo que las anclamos en las estrategias y actividades de la empresa.

Es verdad que en los últimos años se ha avanzado mucho en establecer estándares, códigos y herramientas que pueden resultar útiles a la hora de medir el impacto de las diversas iniciativas de RSE que tienen las empresas. Sin embargo estas no contribuyen de manera sustancial a avanzar hacia una alineación y planificación estratégica de la RSE.

Al igual que con la Calidad Total, la RSE tiene que alinearse e incrustarse plenamente en las operaciones estratégicas de la organización para producir un efecto transformador de largo plazo. Las actividades de responsabilidad social que no estén alineadas con las grandes metas de negocios no serán sólidas ni viables; es más incluso pueden ser contraproducentes al contrariar el modelo de negocios y desviar recursos hacia actividades secundarias.

En contraste una verdadera alineación estratégica genera un valor medible y de largo plazo, tanto para los accionistas como para la sociedad.

Existen cada vez más evidencias concretas del valor agregado que entregan estrategias de RSE íntimamente ligadas al ADN de la empresa en ámbitos tales como la reputación y construcción de marca, la fidelidad de los consumidores, la retención de empleados y la atracción de nuevos talentos, e incluso la protección de licencias para operar. Pero ¿cómo se logra esta alineación?

Cada vez más creciente es el número de organizaciones que están incorporando en sus principios, prácticas, lemas relacionados a la responsabilidad social. La ISO a través de la [norma guía ISO 26000](#) pretende que las organizaciones asuman su responsabilidad por el impacto de sus actividades en la sociedad y el ambiente. Esta norma aborda la responsabilidad social de todo tipo de organizaciones para dirigir sus actividades de forma consistente con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, y basada en el comportamiento ético y la conformidad con las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales.

Un Modelo para la Excelencia

Basándonos en la revisión documental, el autor ha tomado las investigaciones desarrolladas por Porter, Kramer, Steve Rochlin, Zadek, Fergus, para lograr la construcción de un modelo que abarque los principales atributos que contribuyan a una alineación estratégica de las prácticas de RSE. El modelo incorpora los aspectos filosóficos; visión, misión, valores (Ethos de la Organización), la estrategia corporativa; visión operacional, estratégica y de liderazgo, y de aprendizaje comprometido para organizar la empresa para la RSE, y finalmente las herramientas gerenciales que son las que al final permitirán controlar los objetivos planteados.



Figura N° 7. Modelo Responsabilidad Social Empresarial. Fuente el autor. 2007

4.1.1.- Establecer/ confirmar los valores, misión y visión de la empresa

Para confirmar la misión debemos revisar si la misma especifica las necesidades a ser atendidas, es decir, las que nos encomiendan cumplir y que asumimos como propia; por lo tanto debe indicar el conjunto de clientes o “stakeholders” que tienen cierta clase de interés concreto en relación a la empresa.

El objetivo principal de la misión es que motive, estimule a la acción, sea clara, comprensible, retadora y duradera, y ser capaz de aglutinar el compromiso por parte de todos los actores y grupos constitutivos de la empresa.

Por otra parte en esta etapa es importante revisar si la visión, es decir, el gran objetivo hacia el cual las empresas u organizaciones dirigen sus esfuerzos, dentro de cinco o diez años, está contemplando la responsabilidad social como un punto bajo el cual se alcanzan las ambiciones de la empresa o corporación.

La integración de los resultados producto del análisis del contexto debe ser declarada en un documento de responsabilidad aparte o en la visión, misión y políticas u otras declaraciones.

Los fines, la misión y los valores deben responder a las preguntas: ¿qué queremos a cambio de nuestro esfuerzo? (fines), ¿qué podemos ofrecer al mercado y a la sociedad? (misión), ¿qué límites de conducta adoptar? (valores).

Veamos la siguiente declaración, propuesta por el autor, de la empresa Orinoco Iron en relación con la misión y visión de la empresa, en la cual se incluyen los stakeholders que tienen cierta clase de interés concreto en relación a la empresa.

Misión

“Contribuir a que nuestros clientes eleven su rendimiento y la calidad de sus productos, mediante el suministro confiable de unidades de hierro metálico y sean acordes a sus procesos siderúrgicos. Todo ello con cliente y proveedores satisfechos proporcionando Mayor bienestar al personal, calidad de vida que contribuya al desarrollo social y aporte atractivos a la comunidad y ambiente y, Rentabilidad que fortalezca nuestra viabilidad, promueva nuestro crecimiento, con Retornos a la inversión de nuestros accionistas.”

Visión

Ser el productor y suministrador de unidades de hierro metálico más competitivo y confiable del mundo. Operando sin accidentes, con mínimo impacto ambiental, alta responsabilidad legal y social, aplicando formas innovadoras en nuestros procesos, suplidores confiables, y, con personal, clientes y accionistas satisfechos.

4.1.2.- Organización para la Responsabilidad Social Empresarial- Estrategia corporativa.

Integrar las necesidades sociales y de negocios requiere ajustes en la organización, en las relaciones jerárquicas y en los incentivos. Es incorporar los niveles operativos en procesos que identifiquen y prioricen los problemas sociales con base a su importancia para las operaciones del negocio y para el contexto competitivo de la empresa. Las empresas están llamadas a abordar cientos de problemas sociales, pero solo algunos son oportunidades de hacer una real diferencia para la sociedad o de conferir una ventaja competitiva. Por ello las organizaciones que hacen las elecciones correctas y crean iniciativas sociales enfocadas, en consonancia con sus estrategias centrales, serán las que se distanciarán del resto.



Figura N° 8. Organización para la responsabilidad social empresarial. Fuente el autor. 2007

La interdependencia entre una empresa y la sociedad adopta dos formas. Primero, una empresa provoca impactos en la sociedad a través de sus operaciones durante el transcurso corriente de los negocios. *Estos son los vínculos de adentro hacia [afuera](#).*

Virtualmente toda actividad de la cadena de valor de una empresa impacta a la comunidad donde opera, generando consecuencias sociales positivas o negativas. No solamente la actividad de la empresa tiene efectos en la sociedad sino también las condiciones externas influyen sobre las corporaciones, para bien o para mal. *Estos son los vínculos de afuera hacia adentro.*

La responsabilidad social se preocupa del comportamiento de la organización con respecto a sus impactos sobre otros y sobre el ambiente natural. Las acciones constituyentes de la responsabilidad social también pueden incluir a aquellos impactados por sus actividades, así como los cambios en el comportamiento que se realizan para mejorar los efectos beneficiosos de las actividades de la organización en la sociedad.

La responsabilidad de las organizaciones puede involucrar la consideración de un amplio rango de temas. Algunos temas como ambiente o derechos humanos son fácilmente reconocibles y requieren consideración por las organizaciones socialmente responsables. Sin embargo, no es el tema per se, sino aquellos aspectos del tema que pueden ser expresados en términos de un comportamiento responsable, los que son relevantes para el concepto de responsabilidad social.

Las acciones que constituyen la responsabilidad social, deben estar vinculadas con el entendimiento de lo que es bueno para la sociedad y el ambiente. Esto no significa que todos los impactos de una organización en la sociedad o el ambiente son buenos.

Significa que una organización debe buscar entender los amplios intereses de la sociedad y debe ser capaz de distinguir sus intereses de los intereses de otros, incluyendo los intereses de la sociedad, tomados como un todo.

Las organizaciones socialmente responsables no determinan unilateralmente sus obligaciones con la sociedad, ni deciden unilateralmente cuáles son los intereses de la sociedad.

Toda empresa opera dentro de un contexto competitivo, el que afecta significativamente su capacidad para ejecutar la estrategia, especialmente en el largo plazo. Las condiciones sociales conforman un aspecto clave de este contexto. Garantizar la buena salud del contexto competitivo beneficia a la empresa y la comunidad.

División del contexto competitivo en cuatro (04) grandes áreas, identificadas de afuera hacia adentro:

Contexto competitivo	De afuera hacia adentro
Cantidad y calidad de los insumos de negocios disponibles.	Recursos humanos y naturales
Las reglas e incentivos que rigen la competencia.	Políticas que salvaguardan la propiedad intelectual, garantizan la transparencia, protegen contra la corrupción e incentivan la inversión.
El tamaño y la sofisticación de la demanda local	Influida por asuntos como los estándares de calidad y seguridad del producto, los derechos de los consumidores y la equidad en las compras del gobierno.
La disponibilidad local de industrias de apoyo	Productores de maquinarias, proveedores de servicios.

Tabla N°. 3.- Contexto Competitivo

La interdependencia entre la empresa y la sociedad se puede analizar con las mismas herramientas utilizadas para analizar la posición competitiva y desarrollar estrategias. De esta forma la empresa puede enfocar sus actividades específicas de RSE para obtener un mejor resultado. En vez de actuar a partir de impulsos bien intencionados o de reaccionar a presiones externas, la organización puede fijar una agenda positiva de RSE que produzca máximo beneficio social así como ganancias para la empresa.

La norma ISO 26000, Guía sobre responsabilidad Social, proporciona a la organización temas fundamentales o directrices para aceptar, rechazar o modificar sus estrategias, políticas, prácticas y procesos de implementación. Para cada tema fundamental de responsabilidad social, se proporcionan los fundamentos específicos sobre áreas claves en las cuales la organización necesita tomar acciones. Ver figura N° 9.



Figura N° 9. Siete encabezados y su correspondencia con los temas fundamentales de responsabilidad social. Fuente: ISO/WD 26000, 2006.

Es importante crear una Dimensión Social en la Propuesta de Valor para satisfacer a los clientes que haya escogido y que otros no puedan satisfacer. La RSE más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia. Por ello tomando como base la Guía expuesta en la ISO 26000 se puede construir la vista de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro, de manera que sean tomadas en cuenta las partes interesadas o "stakeholder" en términos de los intereses que afecta o son afectados por las actividades de la corporación.

La vista de adentro hacia fuera: Trazar el impacto social de la cadena de valor.

La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza para hacer negocios. Puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades. Estos vínculos "de adentro hacia fuera" pueden ir desde políticas de contratación y despidos hasta emisiones de gases invernaderos



Figura N° 10. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Fuente: Michael Porter, 1985.

Cuando una empresa usa la cadena de valor para trazar las consecuencias sociales de sus actividades, en la practica ha creado un inventario de problemas y oportunidades – principalmente operacionales – que deben ser priorizados y enfrentados. En general, las empresas deben tratar de eliminar tantos efectos sociales negativos de la cadena de valor como sea posible.

Al revisar esta cadena de valor, el autor ha considerado que la misma aplica en la empresa Orinoco Iron, dado que la estructura de esta organización está enfocada en tres procesos de gestión cuya representación es coincidente con lo expuesto en la figura N° 10. Los procesos son: Procesos de conducción; Dirección de la empresa la cual está enmarcada en lo que corresponde a infraestructura de empresa. Procesos de valor; lo cuales están en relación directa con la visión de la empresa, ello estaría representado por los procesos de operaciones y comercialización (Mercadeo y Ventas), y, finalmente los procesos de apoyo los que no están incluidos en los dos primeros.

Por otra parte, la importancia de aplicar esta herramienta permite determinar cómo cada proceso aporta en cada uno de los temas de responsabilidad social, logrando con ello vincularse en las estrategias y objetivos de la organización.

La vista de afuera hacia adentro: Influencias sociales sobre la competitividad:

Una Responsabilidad social eficaz requiere comprender las dimensiones de la empresa: los vínculos “de afuera hacia adentro” que afectan su capacidad para aumentar la productividad y ejecutar la estrategia. Ver figura. N° 11.

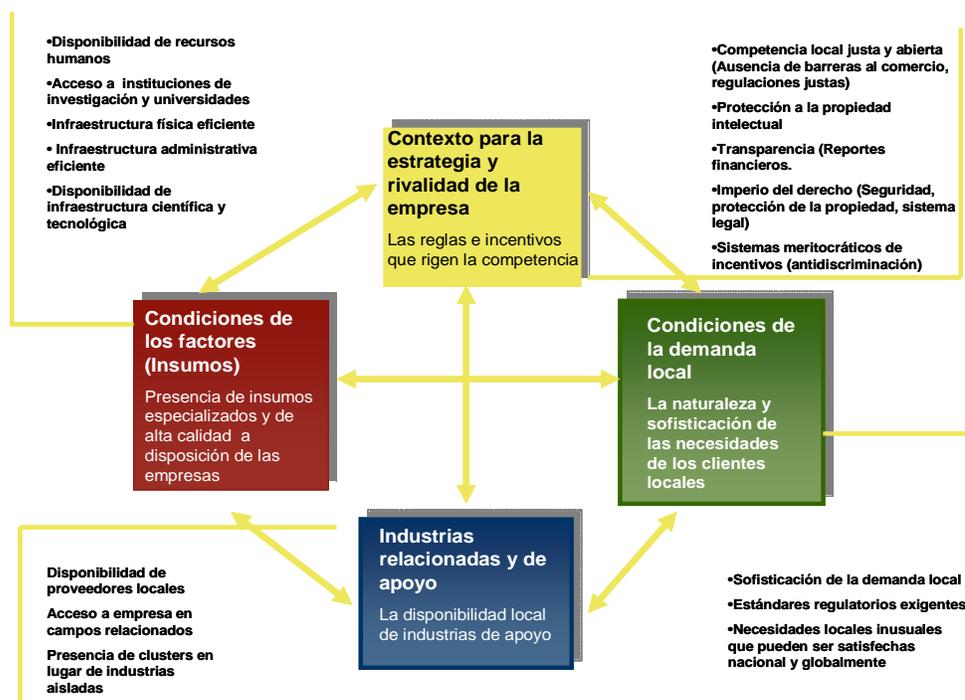


Figura N° 11. Modelo del diamante. Fuente: Michael Porter. 1990.

Al revisar el modelo del diamante de Porter en relación a los factores del entorno nacional, conocidos como *determinantes de competitividad*, aplicados al campo de la responsabilidad social empresarial, se puede concluir que aplica para la empresa Orinoco Iron y que cada uno de estos factores externos fuera de su control deben ser analizados para diseñar estrategias, sean estas de cooperación con instituciones privadas, empresas del sector, individuales como empresa o con el gobierno como promotor, propulsor y facilitador de políticas públicas en el sector económico.

Integrar las Prácticas Hacia Fuera y Hacia el Interior del Negocio:

Innovar en la cadena de valor y abordar las restricciones sociales a la competitividad para operar en conjunto. Cuando las practicas de [la](#) cadena de valor

y las inversiones en el contexto competitivo son plenamente integradas, la RSE se vuelve difícil de distinguir de las operaciones diarias de la empresa.

La RSE estratégica involucra las dimensiones de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono. Es aquí donde se hallan verdaderamente las oportunidades para el valor compartido.

Para integrar las practicas de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro se efectuó revisión de la cadena de valor y del modelo del diamante para seleccionar aquellos factores que impactan a la empresa objeto de este estudio - Orinoco Iron - desde el punto de vista de la responsabilidad social empresarial. Al analizar ambas herramientas, se evidencia la presencia de las siguientes fortalezas:

- ❖ Disponibilidad de instituciones universitarias que ofrecen carreras acordes a las exigencias del mercado siderúrgico y del aluminio.
- ❖ Disponibilidad de recursos humanos
- ❖ Infraestructura administrativa eficiente
- ❖ Conservación de productos.
- ❖ Producto con bajo contenido de CO₂ lo que contribuye a la ecología del sistema

En relación a las debilidades u oportunidades de mejora, se presenta la tabla N° 4, donde se señala la orientación de la empresa para diseñar estrategias que contribuyan a mitigar los daños que pudieran causar a la comunidad, los cuales se relacionan con el transporte de materias primas, el cumplimiento del decreto 2635; relacionado con el almacenamiento de desechos mientras permanezcan en las instalaciones de la empresa, y un aspecto que debe ser considerado desde el punto de vista estratégico para la determinación de objetivos estratégicos: – la disponibilidad de proveedores únicos de materias primas.

Análisis de entorno interno y externo Orinoco Iron

Proceso	Aspecto	Evaluación
Suministros Logística de entrada y salida	Impacto de transporte (Cadena de valor)	Requiere de mejorar el transporte de material para asegurar el cumplimiento de la norma COVENIN 472. Transporte de material briquetas cuyo límite no debe exceder de 50 t, para evitar derrame de material en calles y avenidas y con ello accidentes automovilísticos. (50%)
Suministros Proveedores	Disponibilidad de proveedores locales (Modelo de diamante)	La contratación se hace a pocas empresas del transporte pesado, las cuales incumplen leyes como la 472. (50%)
Fabricación Sistema de gestión ambiental	Emisiones, desechos, almacenamiento y protección de los desechos.	<ul style="list-style-type: none"> •Se evidencia cumplimiento de los parámetros de ruido, emisiones a la atmosfera, desechos. •Incumplimiento del decreto 2635 para el almacenamiento de los desechos una vez clasificados. Se requiere la construcción de un almacén. (35%)
Fabricación Infraestructura - Diseño e investigación Imperio del derecho. Protección de la propiedad Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> •Reciclamiento •Disponibilidad de infraestructura científica y tecnológica 	Actualmente en proceso de adecuación de infraestructura. Pendiente la adecuación de unidades para resguardar patentes. (50%)

Tabla N° 4. Análisis del entorno interno y externo. Orinoco Iron.

Resumidas las conclusiones de los análisis internos y externos, evaluando la capacidad de los atributos internos y de los factores externos para facilitar o dificultar que la empresa alcance su misión. El objetivo es asegurar que la estrategia apalanque fortalezas internas para ir en pos de oportunidades externas, mientras se neutralizan las debilidades y amenazas que socavan la ejecución exitosa de la estrategia. Este análisis revela las estrategias que la empresa debe abordar y abocarse para cumplir con el compromiso social, cuales capacidades del recurso humano se requieren para afrontar estas responsabilidades, si la empresa puede ejecutar la estrategia, otros.

4.1.3.- Liderazgo en Ciudadanía Corporativa:

Eliminado: ¶

Ninguna empresa puede resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir el costo de hacerlo. Cada empresa debe seleccionar problemas que convergen con su propio negocio. Lo importante es crear valor compartido, es decir, un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio. Los problemas sociales que afecten a una empresa puedan ser divididos en tres categorías, donde se distingan aquellos importantes y estratégicos para la empresa.

Problemas Sociales	Significado
Genéricos	Problemas sociales que no son afectados significativamente por las operaciones de una empresa ni afectan materialmente su competitividad a largo plazo.
Impactos sociales en la cadena de valor	Problemas sociales que son significativamente afectados por las actividades de una empresa en el curso habitual de sus negocios.
Dimensiones sociales del contexto competitivo	Problemas sociales en el entorno externo que afectan significativamente los impulsores subyacentes de la competitividad en aquellos lugares donde opera una empresa.

Tabla N°.5.- Categoría Problemas sociales

Pueden existir temas que sean demasiado grandes para que una empresa se enfrente a ellas por si sola, por lo cual se requiere de diferentes sectores que colaboren activamente con otros protagonistas de su sector o relacionados para abordar asuntos para los cuales no existen soluciones concordantes.

En este caso el objetivo es sumar a otros. Estos “otros” pueden ser desde competidores, miembros de ONG y funcionarios de gobierno, hasta comunidades de base. El liderazgo está basado en la capacidad de la organización de indicar el rumbo a seguir a la hora de lidiar con algunos de los asuntos sociales y ambientales más desafiantes que enfrentan las empresas.

Dentro de un sector un tema social dado puede influir de distinta forma sobre diferentes empresas, debido a diferencias en posicionamiento competitivo. Para una empresa individual, algunos temas resultaran importantes para la mayoría de sus unidades de negocios y localizaciones, ofreciendo iniciativas de RSE que resultan estratégicas para la empresa en su conjunto.

Tomando como base la empresa Orinoco Ion, objeto de estudio y aplicando lo señalado en la tabla N° 5, se concluye que esta empresa requiere del concurso de otras empresas para acometer un proyecto de gran envergadura como es las mejoras ambientales a las instalaciones del puerto de Palúa. Afectaciones a las vías respiratorias, contaminación ambiental, efluentes, ha ocasionado protestas de las comunidades aledañas las cuales han sido publicadas en los principales medios impresos de la región de Guayana. Estas protestas son alerta de problemas mayores que en un futuro podrían poner en enormes aprieto a las empresas que utilicen esta vía para el transporte marítimo de sus productos.

Actualmente existe el empeño por parte de la empresa que regenta las instalaciones del puerto – COPAL- cuya directiva corresponde a Orinoco Iron, [en](#) reunir a todos sus clientes para acometer proyectos de inversión que conlleven a garantizar el cumplimiento de las leyes en materia ambiental.

A continuación se exponen los problemas sociales que requieren ser acometidos y analizados en pos de buscar soluciones y adecuaciones. Tabla N°6.

Problemas Sociales. Empresa Orinoco Iron	
Genéricos	Dada la ubicación de la empresa se requiere acometer el proyecto del botadero de basura Cambalache, debido a que los gases por efecto de la dirección del viento afectan la salud de los trabajadores. En relación con el despacho de material es necesario acometer con todas las empresas que exportan material por el puerto de Palua, los efectos que ocasionan en la comunidad aledaña, la polución y la limpieza de los buques una vez cargado el material.
Impactos sociales en la cadena de valor	Empresa aledaña ocasiona desprendimiento de partículas que ocasionan en determinadas oportunidades quejas por parte de los trabajadores para la realización de sus operaciones. La indisponibilidad de materias primas afecta las condiciones de los trabajadores para operar en régimen continuo ocasionando retrasos en las operaciones, retrabados, desperdicios, clima laboral.
Dimensiones sociales del contexto competitivo	Organización de la masa laboral en torno a sistema de cooperativas, con personal sin niveles educativos acorde a las necesidades que demandan procesos especializados.

Tabla N°. 6.- Problemas sociales. Empresa Orinoco Iron.

4.1.4.- Excelencia Operacional

Proveer una infraestructura que permita que la estrategia del negocio se incorpore a las operaciones de la empresa. Esta infraestructura lo conforma aspectos como incentivos apropiados para los empleados, sistemas que respalden la innovación, capacitación laboral que construya las habilidades que les permitirán a los empleados tomar decisiones que estén en concordancia con el enfoque estratégico alineado, y sistemas para responder ante elecciones críticas.

La excelencia operacional incluye un desempeño que entenderá la calidad de la alineación estratégica y el impacto que tiene sobre la empresa y la sociedad, y que es evaluado en concordancia.

En otras palabras, si los empleados y ejecutivos que día a día llevan adelante las operaciones de la empresa no tienen un entendimiento claro y cabal sobre la necesidad estratégica que representa la responsabilidad social empresarial para la empresa, de poco servirá estampar declaraciones de RSE en el manual de organización de la empresa. Ver figura N°. 12



Figura N° 12 Excelencia Laboral. Fuente el autor. 2007

Para mejorar la innovación, se debe visualizar el proceso de transformar ideas en resultados como un flujo integrado, parecido a la cadena de valor para transformar materias primas en productos terminados de Michael Porter. La primera de las tres fases en la cadena es generar ideas; esto puede ocurrir dentro de unidades de la empresa o fuera de la empresa.

La segunda fase es concretar las ideas o, más específicamente, seleccionar las ideas que recibirán financiamiento y desarrollarlas hasta que sean productos o prácticas. La tercera fase es difundir esos productos y prácticas.

Al examinar las empresas bajo la lupa de la cadena de valor de la innovación, en lugar de centrarse en una sola parte, permitirá identificar tanto los eslabones más débiles como los más fuertes. Ver figura N° 13

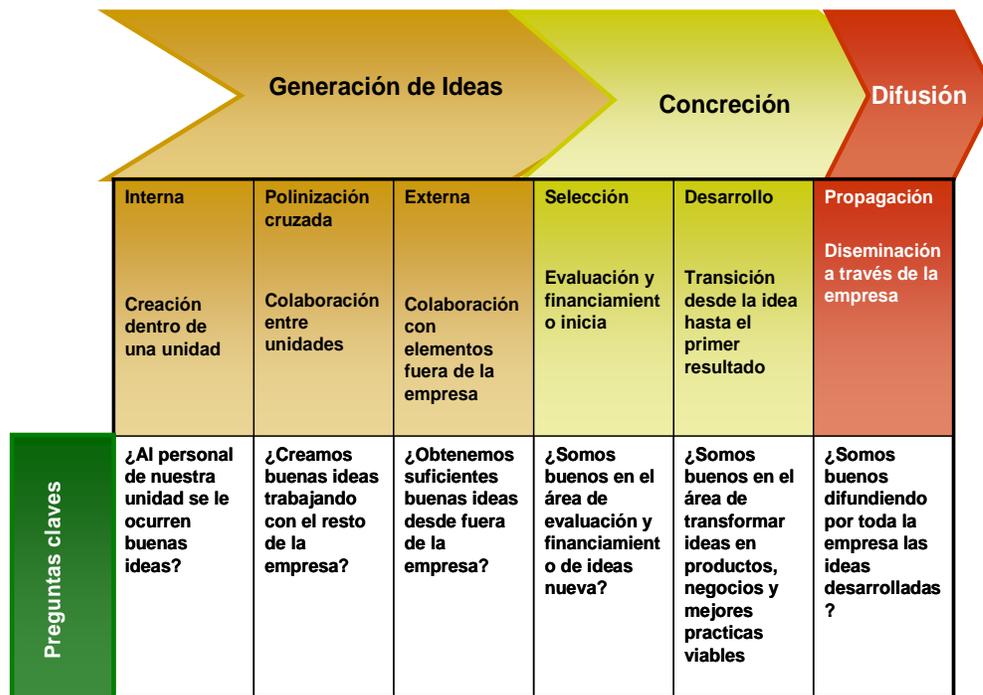


Figura N° 13. Cadena de valor de la innovación. Fuente: Morten T. Hansen. 2007.

¿Qué herramientas pueden ser aplicadas para favorecer la innovación?. Se pudieran mencionar muchas, pero la más conocida es la Estrategia del océano azul, cuyo objetivo es aprovechar oportunidades para crecimientos altamente rentables que permitan diferenciación en valor o costos.

La aplicación de la estrategia del Océano Azul lleva consigo la creación de un mapa de utilidad para compradores, clientes y usuarios; que consta de seis (06) palancas de utilidad para el consumidor, entre las que cabe mencionar el impacto

social y ambiental; el cual será objeto de selección por ser el tema objeto de este estudio.

En el caso de la empresa Orinoco Iron, el autor considera que la nueva curva de valor debe estar orientada en crear variables que nunca la empresa ha ofrecido, o que medianamente haya incursionado, con la finalidad de posicionar su imagen en la comunidad de Ciudad Guayana. Esta aseveración se apoya en los resultados de la encuesta realizada a diferentes sectores o parroquias de Ciudad Guayana, en las que la Orinoco Iron obtuvo niveles menores a un 15% como empresa que presta apoyo a la comunidad, siendo las de más alta posicionamiento en imagen, SIDOR, seguida de BAUXILUM. Ver resultados en el capítulo V.

Continuando con este punto el posicionamiento e imagen de la empresa Orinoco Iron debe estar orientado, como se evidenció en la Tabla N° 6, en función de un liderazgo de valor. En el cual la población perciba que la empresa no ocasiona daños al ambiente por sus operaciones, sobre todo cuando se utilizan las instalaciones del puerto para el envío del material a los clientes de exportación.

4.1.5.- Crear una Agenda Social Corporativa:

Una agenda social corporativa que vaya más allá de las expectativas de la comunidad hacia oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente. Pasa de mitigar el daño a buscar maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social.

Una agenda social que sea sensible a los stakeholders. La buena ciudadanía es una condición sin_e qua non de la RSE y las empresas deben cumplirla bien.

Mediante la responsabilidad social empresarial estratégica es que la empresa provocará el impacto social más significativo y cosechará los mayores beneficios de negocios.

Involucramiento Corporativo en la Sociedad	
Responsabilidad Empresarial Reactiva	Social Comprende dos elementos: Actuar como buen ciudadano corporativo, de acuerdo con las cambiantes inquietudes sociales de los stakeholders, y mitigar los efectos adversos actuales o previstos de las actividades del negocio o en la cadena de valor. EJ: Encuestas a la comunidad
Responsabilidad Estratégica	Social Hacer las cosas diferentes de los competidores de un modo que reduzca costos o satisfaga mejor un conjunto particular de necesidades de los clientes. EJ: Involucramiento en la comunidad para prestamos, construcciones.

Tabla N° 7.- Involucramiento corporativo en la sociedad

La responsabilidad social empresarial estratégica va más allá de una buena ciudadanía corporativa y de mitigar los impactos dañinos de la cadena de valor para acumular un pequeño número de iniciativas cuyos beneficios sociales y de negocios sean grandes y distintivos.

La RSE estratégica también libera valor compartido al invertir en aspectos sociales de contexto que fortalecen la competitividad de la empresa. Se desarrolla una relación simbiótica: el éxito de la empresa y el de la comunidad se refuerzan mutuamente. Cuanto más estrechamente está un tema social vinculado con el negocio de la empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de ésta para beneficiar a la sociedad.

Un buen gobierno corporativo es aquel que no solo está preocupado de la rentabilidad y ganancia de los accionistas, sino que además toma en cuenta los

aspectos ambientales y sociales, lo que impacta en su reputación corporativa, convirtiéndose en un importante activo intangible.

Tomando como base los resultados de la encuesta aplicada en la comunidad de Ciudad Guayana, y, enmarcándola con lo señalado en la tabla N° 7, se puede deducir que la empresa Orinoco Iron debe actuar en las dos vías. Por una parte, la aplicación de recomendaciones sugeridas por la comunidad, entre las que destaca el apoyo a centros de servicios de salud o en campañas de salud, involucramiento en gestión comunitaria, reducción de la contaminación - caso específico - Puerto de Palúa, en el cual con el concurso de todas las empresas que exportan material por esas instalaciones, se hace necesario acometer un proyecto de gran envergadura para mitigar el impacto ocasionado por la polución.

Desde el punto de vista del involucramiento de la empresa en la responsabilidad social estratégica, debe trabajar en la satisfacción de las necesidades que afecten a las comunidades de la zona, tal como lo hace SIDOR con la creación de la Bombona Popular, o refacción de salas en instituciones de salud; Hospital UYAPAR. Si bien es cierto - que Orinoco Iron - ha brindado el apoyo a las comunidades indígenas para resolver problemas de salud y mejoramiento de su calidad de vida, ello no tiene el impacto en la zona donde opera, sino en un pueblecito de la región de Canaima. Se requiere que la empresa utilice los medios de comunicación para proyectar la imagen; prensa, micros en televisión, etc... para fortalecer su relación con la comunidad.

4.1.6.- Aprendizaje Comprometido

Para alinear la planificación estratégica y las operaciones diarias de una empresa con la responsabilidad social empresarial está el compromiso con las partes interesadas (stakeholders).

Pero este compromiso es mucho más profundo, porque es ver a los stakeholders como aliados sociales que contribuyen a promover el aprendizaje y la innovación en el interior de la empresa, lo que a su vez impulsa el desempeño empresarial. Este tipo de aprendizaje se centra en resultados, tanto dentro como fuera de la empresa, lo cual puede ser fuente fértil de información y conocimientos.

Para la puesta en práctica de esta etapa se requiere la creación de instrumentos que capten las opiniones de los stakeholders.

La encuesta fue el medio que utilizó el autor para obtener información de las grandes empresas del sector siderúrgico y del aluminio, y de las comunidades que hacen vida en Ciudad Guayana, con la finalidad de evidenciar si las acciones sociales tomadas por estas empresas estaban enfocadas en la creación de valor compartido, o si los millones de bolívares que se están gastando en RSE y filantropía están orientadas a campañas de relaciones públicas.

En relación con esta etapa, es importante que la empresa defina las estrategias que requieren ser puestas en prácticas mediante la definición de los objetivos estratégicos. Para ello se hace necesario que todos los líderes definan las orientaciones necesarias, tomando como base: el análisis de la cadena de valor, el modelo del diamante de Porter y las otras herramientas mencionadas en este estudio, las cuales forman parte de las etapas definidas en el enfoque estratégico del modelo propuesto, para posteriormente difundir a los miembros no solo de la empresa Orinoco Iron sino de cualquier empresa, que aplique esta metodología de manera que conozcan:

- ❖ El rumbo estratégico de la empresa
- ❖ Los programas a realizar en la comunidad y su grado de involucramiento
- ❖ Invertir en el crecimiento del capital humano para apoyar las estrategias sociales
- ❖ Cultura de conciencia y responsabilidad social
- ❖ Inversiones para el mantenimiento de tecnología limpia
- ❖ Aplicación de programas destinados a la seguridad y salud ocupacional

-
-
- ❖ Impactos ambiental del producto
 - ❖ Ser ciudadano responsable: Alianza con organizaciones sin fines de lucro, dar empleo a personas con discapacidades.
 - ❖ Consolidar programas con la comunidad para fomentar la autoconstrucción de manera que se incremente el consumo del acero y con ello los requerimientos de materia prima; briquetas. En caso de empresas de otro sector buscar desarrollar productos que sean de utilidad para la comunidad.

Definidas las estrategias y los respectivos objetivos estratégicos, corresponde a la empresa gestionar la responsabilidad social empresarial, mediante la utilización de herramientas que permitan organizar la información para la obtención de los resultados y así ganarse constantemente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden.

4.2.- Gestionar la Responsabilidad Social Empresarial

Las empresas utilizan una serie de herramientas día a día para poder tomar decisiones operacionales, tácticas y estratégicas. Esto no sería posible si no dispusieran de una serie de reportes con indicadores que reflejan con precisión el estado y el desempeño de sus organizaciones.

Ahora, sin embargo, las empresas enfrentan crecientemente el desafío de cuantificar el impacto de sus actividades, procesos, productos y servicios que tienen sobre el ambiente y el entorno social. Dicho de otro modo, la tarea que se plantea es la de ser capaces de alinear su quehacer con los retos que surgen de un compromiso con la responsabilidad social empresarial.

Se debe medir el desempeño que presentan las organizaciones en materia ambiental y social, pero también incorporar estas variables en sus estrategias de más largo plazo. A ello se suma la creciente necesidad de que las empresas puedan

manejar herramientas para que sus aspectos sean contabilizados y formen parte de sus reportes financieros claves, como sus balances generales.

Hoy exciten señales de que se está generando un cambio importante. Las empresas han mostrado compromiso hacia la adopción de un diseño explícito de sus procesos, que desde un inicio intenta contribuir al desarrollo sustentable. Más aún, la misma competitividad industrial se define en esos términos.

Una preocupación clave de las empresas es que las medidas que adopten para mitigar los impactos ambientales negativos no afecten sus utilidades. Pero ya muchas empresas en el mundo cuentan con sistemas de gestión ambiental que les permiten, entre otras cosas, hacer un uso eficiente de los recursos, lo cual se traduce en ahorros y, por tanto, en un aumento de su valor.

Saber como medir los impactos ambientales y sociales de las empresas requiere:

- ❖ Alinear las variables ambientales y sociales con sus procesos, para poder llevar a cabo las estrategias. ¿Cómo poderlas aplicar, para visualizar que los objetivos apuntalan a los resultados que desea la organización? La representación mediante mapa estratégico, es tal vez una de las herramientas revolucionarias para representar las relaciones causa – efecto y poder evaluar la empresa en su conjunto, de tal manera que las estrategias planteadas estén relacionadas desde diferente perspectivas; permitiendo que toda la organización se involucre en el logro de los resultados.
- ❖ Incorporar las variables ambientales y sociales en su estrategia y gestión. ¿Cómo efectuar la medición correspondiente? ¿Cuáles son las alertas que debe presentar el sistema para poder tomar las acciones pertinentes?.
- ❖ Cuantificar el desempeño de las empresas en materia ambiental y social, para poder ser incluidas en los sistemas contables. ¿Cuáles son los

costos ambientales de las empresas? ¿Cuál es su monto y características? ¿Dónde se originan? ¿Cómo pueden manejarse eficientemente?

- ❖ Contabilizar [los costos ambientales y de responsabilidad social](#) en los reportes financieros tradicionales (Balance general y Estado de resultados).

4.2.1.- Alinear las variables ambientales y sociales con sus procesos

Es importante diferenciar claramente cuando se está hablando de desarrollo sustentable, cuando de sustentabilidad y cuándo de medio ambiente. La sustentabilidad de la empresa está referida a los aspectos económicos, sociales y/o ambientales. La sustentabilidad general es donde la empresa está inserta, es decir, la ciudad, el país o el planeta.

Para dar respuesta operativa a la voluntad de articular los avances de las empresas en los tres campos del desarrollo sustentable: el económico, el social y el ambiental, se plantea la aplicación de la guía emitida por el Global Reporting Initiative (GRI) de indicadores de desempeño de sus actividades, productos y servicios. Cabe señalar que la presentación de los informes bajo esta guía ya es obligatoria en la Unión Europea, en el caso de empresas que cotizan en la bolsa y que cuentan con más de 500 trabajadores.

Para facilitar la comprensión de cada uno de los aspectos: económico, social y ambiental, a continuación se presentan las definiciones [de cada uno de ellos](#). [Es importante](#) destacar que la propuestas corresponden al autor de este trabajo, por lo cual dependiendo de la empresa se podría adicionar o eliminar aquellas variables que considere. Tabla N° 8: Valor económico, social y ambiental

❖ **Desempeño ambiental**

Un gran número de compañías, en un amplio rango de sectores y áreas geográficas, han encontrado el valor y la ventaja competitiva provenientes de las iniciativas ambientales. Tales iniciativas caen en una gran variedad de categorías, incluidas la prevención de la polución, uso eficiente de la energía, diseño ambientalmente amigable, administración de la cadena de distribución, ecología industrial y desarrollo sustentable. Las empresas líderes han acogido un gran número de estas iniciativas al mismo tiempo que están integrando la responsabilidad ambiental como un valor central del negocio en todos los niveles de sus operaciones.

❖ **Condiciones del lugar de trabajo y empleo:**

La calidad de vida laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles de trabajo, [seguridad laboral](#), salud y bienestar. Empresas líderes están elaborando políticas y prácticas innovadoras en este campo, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa, y que incluyen la atracción y retención de los mejores talentos. Los dramáticos cambios que caracterizan la nueva economía están remodelando el ambiente laboral.

❖ **Impacto en la comunidad:**

Esta área se refiere al amplio rango de acciones tomadas por la empresa para contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera, apoyando iniciativas o causas sociales.

Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan [estratégicamente con programas específicos](#), no tan sólo se entrega un beneficio a los

receptores, sino que además [éstas](#) iniciativas refuerzan la reputación de las empresas y sus marcas, productos y valores en las comunidades locales donde ellas tienen intereses comerciales significativos, así como en el resto del mundo. Hoy en día las empresas se involucran con la comunidad en una gran variedad de formas (incluidas las donaciones de productos o servicios, creación de proyectos de trabajo voluntario, préstamo de ejecutivos y administradores, realización de proyectos de apoyo a causas sociales, etc.) y por una amplia gama de razones. Una de las principales razones es que los stakeholders (inversionistas, consumidores, empleados, grupos de interés público y personeros de gobierno) están llevando a las empresas hacia mayores estándares de ciudadanía y demandando que su red de impacto en la sociedad sea positiva. Adicionalmente, los esfuerzos de las empresas están siendo motivadas por los beneficios económicos que conlleva el involucramiento con la comunidad.

Procesos internos

Corresponde a los procesos que forman parte de la cadena de valor de la organización.

Una vez identificadas las actividades que contribuyen en mayor medida a afectar con sus operaciones las condiciones ambientales y sociales, se determinan previo análisis de las etapas del modelo, las relaciones causales y se designan las variables a medir con sus correspondientes indicadores. Ver ejemplo tabla N° 8. Las estrategias se representan mediante un [mapa](#) estratégico o diagrama causa – Efecto. Dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, conectados por vectores que muestran las relaciones causales.

Uno de los aspectos fundamentales de la representación mediante el cuadro de mando integral es que permite incorporar tantas estrategias como lo decida la

organización. En este caso lo que se busca es que la organización integre el desempeño económico, desempeño social y desempeño ambiental, es decir, la llamada “gestión triple resultados”; la cual persigue agregarle valor financiero para la empresa. Ver figura N° 14 Mapa estratégico.

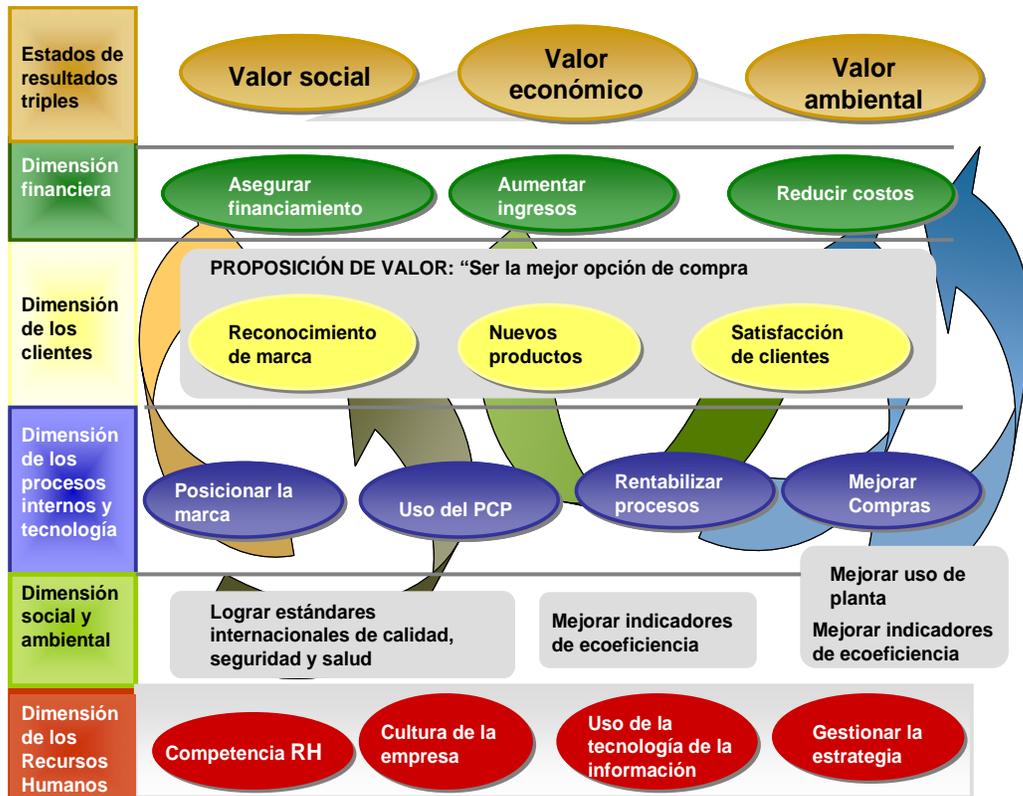


Figura N° 14. Mapa estratégico. Fuente: Kaplan y Norton. 2004.

		Variable	Método de calculo
Sustentabilidad de la empresa	Dimensión Valor Económico	Procesos internos	
		Salarios y beneficios	Salarios y beneficios mínimos en comparación con el salario nacional. Promedio de la empresa Vs. Promedio de las industrias
		Productividad en el trabajo (Cadena de valor de la organización)	Reducción de costos. Calidad de productos Abastecimiento
		Clientes	Retención, Selección, Adquisición, Crecimiento.
		Creación de empleos	Variación del empleo fijo al final del ejercicio fiscal.
		Desarrollo e innovación	Propuesta en mejoras ambientales. Ideas provenientes de la comunidad vs. Aplicación
		Inversiones en investigación	Cambios en el proceso que reduzcan el impacto ambiental del producto durante la vida útil.
	Dimensión Valor Social	Procesos reguladores y sociales	
		Retención en el empleo	Antigüedad de los trabajadores
		Derechos de los trabajadores	Cumplimiento de leyes y reglamentos y convenciones colectivas establecidas por la empresa.
		Salarios y condiciones de trabajo en las empresas subcontratadas.	Decretos del ejecutivo relacionados con el salario mínimo nacional

		Variable	Método de calculo
		Sustentabilidad de la empresa	Dimensión Valor Social
Formación y educación	Cobertura de capacitación Competencias del personal		
Seguridad e higiene en el trabajo	Cumplimiento de las leyes en Seguridad y Salud Ocupacional. Cumplimiento de programas sociales internos.		
Impacto en la comunidad			
Inversiones	Programas o proyectos sociales ejecutados directa o indirectamente por la empresa		
Apoyo Institucional	Programas de capacitación a la comunidad. Inversión en proveedores.		
Dimensión Valor Ambiental	Desempeño ambiental		
	Materia prima no contaminante		Reducción del porcentaje de materiales no contaminantes.
	Efluente		Consumos de agua
	Residuos	Producción y eliminación de residuos	
	Emisiones atmosféricas	Emisiones al aire	
	Transporte	Cumplimiento del decreto 472	
	Reciclaje del material	Residuos no peligrosos reciclados.	
Indicadores ambientales agregados	Cumplimiento de las leyes y reglamentos ambientales.		

Tabla N° 8: Valor económico, social y ambiental

La empresa Orinoco Iron no tiene implementado el cuadro de mando integral para el control de la gestión, por lo cual el autor propone en función de los objetivos estratégicos planteados en el Plan de Negocios la representación del mapa estratégico, considerando la incorporación de las variable social y ambiental. Ver Figura N°. 15 Mapa estratégico Orinoco Iron.

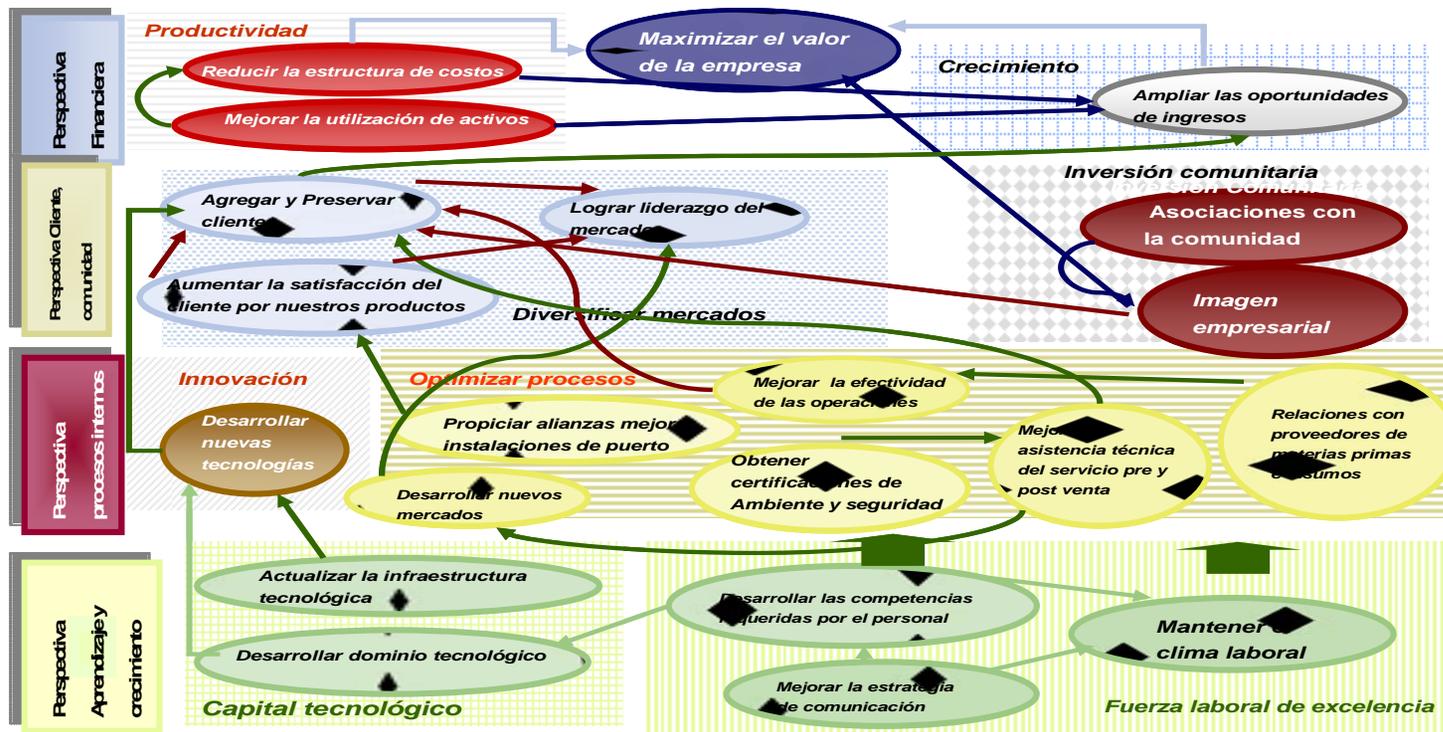


Figura N°. 15. Mapa estratégico Orinoco Iron. Fuente: El autor, 2007.

Eliminado: ¶

4.2.2.- Planificar las operaciones de la empresa en materia ambiental y social

Posterior a la definición del Mapa Estratégico se procede a lanzar un conjunto de planes operacionales de acción conocidos como **iniciativas estratégicas**, los cuales requieren que la organización proporcione recursos, personas, financiación y capacidad para ser acometidos y así se haga realidad la ejecución de la estrategia. Una ventaja del sistema de planes es que facilita expresar de manera coherente las decisiones que una empresa toma en relación al futuro, no importando cuan complejo sea la misma. Ver Fig. N°. 16. Aprendizaje estratégico.

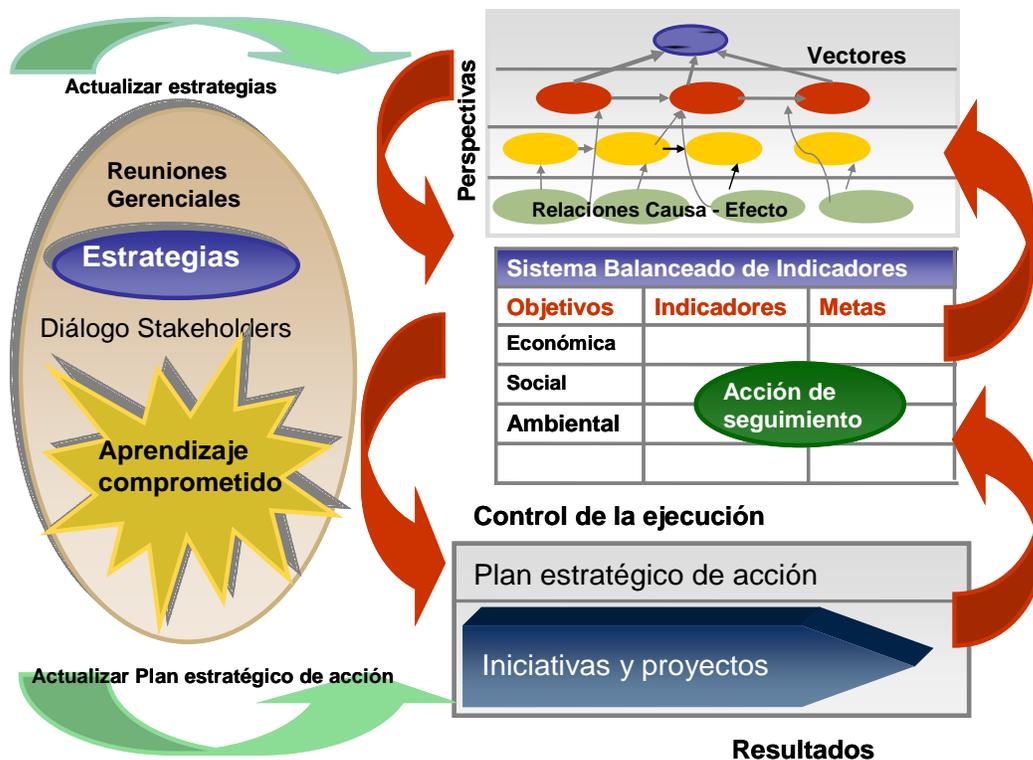


Figura N° 16. Aprendizaje estratégico. Fuente: Adaptación del autor. 2007.

Las iniciativas se manejan como proyectos, sean estos de inversión o de gestión.
La programación de las iniciativas comprende:

- 1.- Actividades, con su duración en días, fechas de inicio y terminación.
- 2.- Carta de Gantt para las actividades.
- 3.- Recursos a ser empleados, con sus costos unitarios
- 4.- Costos, los cuales comprenden los costos fijos de las actividades y los costos variables de los recursos empleados.

En esta etapa deben formularse los planes de ventas, plan de capacidad de recursos, y presupuestos operacionales y de capital.

Es importante hacerse la pregunta ¿Qué recursos se necesitan para implementar una estrategia?. Con esto como base, se pueden planificar escenarios para explorar la sensibilidad ante cambios en los niveles de ventas, ventas adicionales, nuevos precios, que facilite la selección de la estrategia a ser aplicada.

Para poner en práctica la estrategia se requiere estimar los *recursos necesarios* para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos. Al poder ver la capacidad requerida para cumplir con su plan estratégico, la empresa puede autorizar la cantidad de personas, equipamiento y otros recursos que se suministraran, incluyendo capacidades para amortiguar el efecto de fluctuaciones o aumentos de corto plazo de la demanda.

Una vez determinado el nivel autorizado de recursos para el periodo futuro, se calcula las implicancias financieras, en función del costo mensual del tipo de personal – ejecutivos, operadores, planificadores, representantes ante la comunidad – así como el costo mensual de cada servidor y la unidad de capacidad para procesar.

A medida que las iniciativas o planes de acción son ejecutados se registran los datos reales de tiempo, recursos empleados y costos. Ver Fig. N° 17. Montaje del Plan estratégico de acción.



Objetivos	Resultados de Indicadores	Metas a corto, mediano y largo plazo	Plan estratégico de acción (Iniciativas y Proyectos)	Indicadores Guía
Perspectiva financiera Objetivo	Medición cualitativa o cuantitativa de los resultados alcanzados	Valor límite a lograr en plazos determinados de tiempo	Plan de acción para lograr las metas de manera efectiva y eficiente 	Medición cualitativa o cuantitativa de factores o acciones supuestos causante de los resultados
Perspectiva Cliente, comunidad Objetivo			Acciones a ejecutar, responsables, con que recursos, cuando y donde 	
Perspectiva Procesos internos Objetivo			Programación de los proyectos y presupuestos	
Perspectiva Aprendizaje crecimiento Objetivo				

Figura N° 17. Montaje Del plan estratégico de acción. Fuente: Pedro De Friedman. 2006.

A continuación se presenta un ejemplo desde la perspectiva cliente – comunidad, para la ejecución de la estrategia y la inversión comunitaria señalada en el Mapa estratégico de la empresa Orinoco Iron. Para cada una de las perspectivas deben realizarse las iniciativas las cuales serán revisadas a intervalos definidos por la alta dirección de la empresa para velar por la materialización de la visión de la empresa.

Perspectiva Cliente, comunidad

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultados	Metas a corto, mediano y largo plazo	Plan Estratégico de Acción (Iniciativas y Proyectos)	Indicadores Guía
Lograr liderazgo del mercado	Crecimiento de participación del mercado en segmentos objetivos.	07/08/09: 5% anual en nuevos segmentos del mercado.	Promover la briqueta como poco generador de CO2.	Congresos asistidos Medios utilizados (Marketing persona a persona) Visitas realizadas
	Clientes captados de Retención de clientes	07/08/09: 100% de los clientes actuales. Al menos un nuevo cliente/año	Establecer alianzas con los clientes	Horas dedicadas a clientes de alto valor. Ingresos ganados por acuerdos de participación en beneficios.
	Volúmenes de producción colocados	07/08/09: 100% de la producción presupuestada cada año.	Mejorar la comprensión del mercado para desarrollar nuevos productos y clientes.	Productos desarrollados del estudio de mercado realizado. Clientes satisfechos de las observaciones obtenidas por encuestas.
Asociaciones con la comunidad	Eventos realizados	07/08/09: 100% de los eventos pautados y comunicados	Desarrollar la responsabilidad social en las comunidades.	N° Proyectos ambientales, educativos realizados que impacten a la comunidad.
	Cumplimiento de las leyes y regulaciones	07: 90% 08:95% 09: 100% por inversiones a realizar.	Mitigar los daños causados por las actividades de la cadena de valor	preventivas aplicadas de las auditorias realizadas. Proyectos de mejora continua realizados de las inspecciones realizadas.

Tabla N° 9. Plan de Acción Estratégico para el Objetivo Imagen empresarial. Fuente: El autor. 2008

Perspectiva Cliente, comunidad

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultados	Metas a corto, mediano y largo plazo	Plan Estratégico de Acción (Iniciativas y Proyectos)	Indicadores Guía
Imagen empresarial	Asistencia a eventos que convoque el gobierno. Cabildo con personeros del gobierno. Involucramiento en toma de decisiones que afecten al sector siderúrgico.	07/08/09: 100% . Participación activa en todas las invitaciones y propuesta que requieran la presencia de miembros de la empresa.	Incrementar la participación en las acciones propuestas por el estado	N° modelos aplicados propuestos por el gobierno. % de ingresos destinados al mejoramiento de instalaciones del estado que afecten al sector.
	Promoción de la empresa por utilización de medios de comunicación; prensa, Internet. Asistencia a congresos de promoción de materiales siderúrgicos.	07: Actualización de página web, de los productos y servicios prestado. 08: Información al cliente de la situación de su pedido. Asistencia a los congresos siderúrgicos. 09: Promoción total de eventos, congresos, comunidad.	Mejorar la imagen por Seguridad. Ambiente y Responsabilidad social	% de cumplimiento de las leyes y normas de la Gestión de Seguridad y Ambiente. Certificaciones en calidad y Ambiente. Acciones derivadas de Encuesta con clientes y comunidad. Proyectos de impacto social en la comunidad desarrollados

Tabla N° 10. Plan de Acción Estratégico para el Objetivo Asociaciones con la comunidad. Fuente: El autor. 2008

Por cada uno de los objetivos estratégicos se plantean indicadores guías e indicadores de resultados y las correspondientes metas a corto, mediano o largo plazo, en función de las iniciativas o planes de acción formulados para poder medir su marcha en forma continua y llevar las acciones correctivas necesarias a tiempo. Es esencial que las metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí.

Como puede observarse en las tablas 9 y 10, existen dos tipos de indicadores: indicadores guías; los cuales son alertas para informar del cumplimiento de los objetivos o también conocidos como mediciones proyectivas de los resultados futuros, e indicadores de resultados; lo cuales evidencian el cumplimiento de los objetivos trazados o los resultados alcanzados hasta la fecha de medición del mapa estratégico. Ver figura N°. 18.



Figura N° 18. Correspondencia indicador – Objetivo. Fuente: El autor. 2008.

4.2.3.- Monitorear y adaptar la estrategia

A medida que la empresa implementa sus planes estratégicos y operacionales es importante monitorear los resultados para aprender de ellos. Deben sostenerse reuniones de gestión de la estrategia para revisar los indicadores e iniciativas de desempeño de los planes para evaluar el progreso e identificar las barreras para la ejecución de la estrategia.

Las reuniones de revisión de las estrategias deben centrarse en si la ejecución de la estrategia está bien encaminada, en donde están ocurriendo los problemas en su implementación, en por qué está sucediendo, en las acciones correctivas, y en quién será responsable por lograr las metas.

Si la estrategia amerita revisión debe ser examinada rigurosamente y adaptarla, decidiendo si será suficiente con mejoras graduales o si se requiere una nueva estrategia transformacional.

La revisión de la estrategia debe basarse en el análisis de los datos internos y el entorno competitivo; para ello se requiere el empleo de herramientas tales como: Balance Social, Mapa estratégico o Balanced Scorecard, con la finalidad de acceder rápido a los datos que se necesitan para la validación y prueba de la estrategia.

4.2.4.- Cuantificar el impacto de la responsabilidad social empresarial

Para medir el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial se propone una de las herramientas conocidas como Balance Social, lo que permite evaluar el cumplimiento desde dos ámbitos; la dimensión interna y la dimensión externa.

La *dimensión interna* se centra en la relación de la empresa con sus trabajadores.

Se evalúan aspectos relativos a la caracterización sociodemográfica de la fuerza de trabajo, las condiciones laborales y de organización y representación del personal, los programas de salud ocupacional, los programas o servicios sociales para los trabajadores y sus familiares, las acciones orientadas al desarrollo del personal y su integración y participación dentro de la empresa.

En la *dimensión externa* se evalúan las relaciones con el entorno, al considerarse aspectos referentes a la calidad de los servicios y productos generados, las relaciones interinstitucionales, las acciones en beneficio de la comunidad y los efectos de la actuación de la empresa en el medio ambiente.

En síntesis, el balance social le permite a la empresa evaluar el alcance de sus objetivos sociales, información que sirve de complemento a la presentación de los resultados alcanzados en materia financiera.

La eficiencia de la empresa en el manejo de sus finanzas no sólo determina la rentabilidad económica del negocio y la calidad del servicio o producto que entrega, también determina el nivel y la calidad del cumplimiento de su responsabilidad como actor social en la construcción de una sociedad con mejores condiciones de vida.

Por ello es importante que en un balance social no sólo se reflejen los aspectos cualitativos de la responsabilidad social, sino también los aspectos cuantitativos de dicha inversión, de manera que así como los estados financieros orientan la toma de decisiones sobre el negocio, el balance social puede orientar la toma de decisiones sobre la responsabilidad social.

Los indicadores económicos del Balance Social permitirán conocer:

El valor absoluto de la inversión social dirigida a:

- ❖ El trabajador
- ❖ La familia del trabajador
- ❖ La comunidad

El valor relativo de la inversión social a partir de la comparación con la utilidad neta del ejercicio y el capital social de la empresa.

El nivel de eficiencia del gasto a través de indicadores de:

- ❖ Costo por servicio y/o bien social entregado
- ❖ Costo por persona atendida
- ❖ La relación costo-beneficio de los programas de capacitación, adiestramiento y/o formación
- ❖ La relación costo-beneficio de los programas preventivos de la empresa

El resumen de los *Indicadores Económicos* del Balance Social permite conocer el valor de la inversión social que la empresa ha realizado en beneficio de sus

trabajadores y familiares, así como de la comunidad ubicada en su entorno. Dichos indicadores pretenden dar un punto de referencia a la empresa de la magnitud de su inversión, con base en criterios como el tamaño (medido a través de su capital social), los beneficios y la población atendida; éstos son:

- ❖ Porcentaje de la Inversión Social total con relación a la Utilidad Neta del ejercicio.
- ❖ Porcentaje de la Inversión Social total anual con relación al Capital social de la empresa.
- ❖ Porcentaje de la Inversión total anual en programas sociales internos anual con relación a la Utilidad Neta del ejercicio.
- ❖ Porcentaje de la Inversión total en programas sociales internos anual con relación al Capital social de la empresa.
- ❖ Porcentaje de la Inversión social externa total con relación a la Utilidad Neta del ejercicio.
- ❖ Porcentaje de la Inversión social externa total con relación al Capital social de la empresa
- ❖ Costo Unitario de la inversión social interna
- ❖ Costo Unitario de la inversión social dirigida a la comunidad

Los indicadores que tienen como base de cálculo la utilidad neta de la empresa, también pueden ser calculados con base en la utilidad en operaciones, las ventas o las nóminas. Esto aplica especialmente, en aquellos casos de empresas que no hayan tenido utilidad neta durante su ejercicio económico.

Es importante que la organización contraste sus acciones de responsabilidad social interanualmente, de modo que el resultado de un período determinado pueda ser comparado con otros.

En el caso de los *Indicadores Sociales*, se ha establecido una base porcentual como parámetro de comparación interanual. Con este criterio se facilita el análisis y la comparación tanto de un indicador respecto de sí mismo como con otros

indicadores, pertenecientes a una misma variable o de variables diferentes, El porcentaje de desempeño representa el nivel de logro de una meta en un mismo período, y el porcentaje de variación refleja la diferencia observada en dicho desempeño durante los períodos de comparación. Ver tabla N° 11.

Indicadores sociales de la dimensión interna

Variable/ indicador	Unidad de Medida	Año 1			Año 2			% de Variación
		Meta Esperada	Meta Alcanzada	% de Desempeño	Meta Esperada	Meta Alcanzada	% de Desempeño	
Formación/ Educación	Horas Hombre de capacitación	200	150	75	200	190	95	20
Cumplimiento de lo establecido en contrato colectivo	Cumplimiento de lo establecido en contrato colectivo	100	95	95	100	98	98	3
Retención de empleados	Antigüedad de los trabajadores	90	100	111.11	90	95	105.5	-5.6

Tabla N° 11. Indicadores sociales de la dimensión interna. Fuente: Clemy Machado. 2002

En lo que respecta a los *Indicadores Económicos*, a los fines de conocer la evolución de la inversión, se efectúan las comparaciones año a año en términos reales y no nominales, por lo que los indicadores han de ser calculados a precios constantes, deflactando cada una de las variables que influyen en el cálculo de los mismos cuando el indicador es complejo (porcentaje) o deflactando directamente el indicador, en caso de que sea simple.

Indicadores económicos de la dimensión externa

Variable/Indicador	
Medio ambiente	
Inversión en la gestión ambiental interna (BsF)	
Inversión en la gestión ambiental externa (BsF)	
Relaciones Interinstitucionales	
Inversión en pasantes y aprendices (BsF)	
Inversión social dirigida a la comunidad (BsF)	
Inversión social dirigida a la comunidad/ Utilidad Neta del ejercicio (%)	
Inversión social dirigida a la comunidad/ Capital social de la empresa (%).	

Tabla N° 12. Indicadores económicos de la dimensión externa. Fuente: Clemy Machado. 2002.

El sistema de gestión de ciclo cerrado permite que se gestionen tanto la estrategia como las operaciones, y equilibren las tensiones entre ellas. La disposición de un sistema de gestión que involucre las variables ambientales y sociales, les ayudará a fijar metas estratégicas claras, asignar recursos consistentes con esas metas, fijar prioridades para la acción operacional, reconocer el impacto operacional y estratégico de esas decisiones y, si es necesario, actualizar las metas estratégicas.

Cuando se trata de gestionar, se obtiene lo que se mide. Y en el campo de la integración de indicadores objetivos sobre los impactos ambientales y sociales de la empresa a su gestión global y estrategia, el desarrollo promete ser auspicioso.

Aún queda por avanzar en la plena incorporación de estos indicadores a los sistemas contables tradicionales. De hacerlo, se habrá logrado un gran paso para culminar con su plena validación por la comunidad y los actores de los mercados.

4.3.- La Inversión Social de las Grandes Empresas del Sector Siderúrgico y del Aluminio en Ciudad Guayana

En este capítulo se presenta el análisis de la situación actual de las grandes empresas de Ciudad Guayana con respecto a la responsabilidad social empresarial.

Como fuente de información se aplicó una encuesta a seis de las grandes empresas del sector siderúrgico y del aluminio, razón por la cual se puede inferir que los resultados obtenidos, representan en gran proporción el comportamiento de las grandes empresas en responsabilidad social empresarial del sector en estudio.

Para el diagnóstico de responsabilidad social empresarial de las grandes empresas, se tomarán en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de información (encuesta), donde las variables son seleccionadas y comparadas de tal forma que permitan determinar tendencias e información relevante.

Posteriormente, se aplicó una encuesta a la comunidad de Ciudad Guayana, para determinar de qué manera se retorna la inversión a las empresas que aplican la responsabilidad social empresarial, es decir, si la inversión realizada por las empresas contribuye al mejoramiento de la imagen; cuánto conoce las comunidades acerca del término de responsabilidad social; cuales son sus expectativas, y el grado de satisfacción con respecto a lo realizado actualmente en beneficio de estas comunidades.

4.3.1.- La responsabilidad social empresarial en las grandes empresas de Ciudad Guayana.

A continuación se presenta el análisis de la encuesta realizada a las grandes empresas del sector siderúrgico y del aluminio de Ciudad Guayana para determinar el grado de conocimiento sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Los resultados están relacionados con los 3 ámbitos que fueron considerados para el estudio: dimensión económica, Dimensión social y dimensión ambiental. En esta parte se le realizó una breve charla a los encuestados, aportándoles información respecto al tema de RSE y los factores que involucraban cada una de las dimensiones, para así poder garantizar que los encuestados estuvieran en conocimiento de lo que significaba o abarcaba este tema. Posteriormente se les mostró una lista con una serie de indicadores y acciones por factor y se midió su participación en cada una de ellas realizando su análisis respectivo.

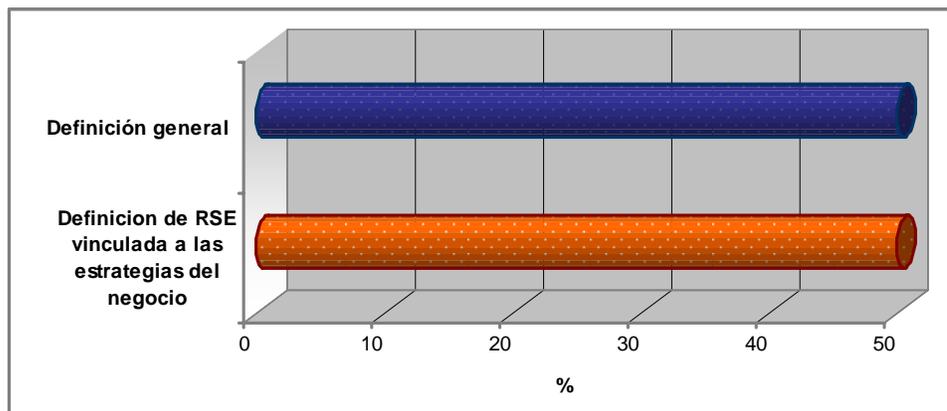


Figura 19: Grado de conocimiento de la responsabilidad social empresarial

Los resultados indican que el 100% de las grandes empresas del sector siderúrgico y del aluminio ubicadas en Ciudad Guayana conoce en líneas generales

lo que significa la responsabilidad social empresarial. Un 50% opina que la RSE es un compromiso con grupos de interés, principalmente trabajadores, comunidad y medio ambiente, mientras que el otro 50% considera a la RSE como un enfoque de negocios que consiste en alinear los objetivos empresariales con las necesidades y expectativas de trabajadores, comunidad y ambiente para obtener beneficios recíprocos.

Dimensión Social - Condiciones del lugar de trabajo y empleo

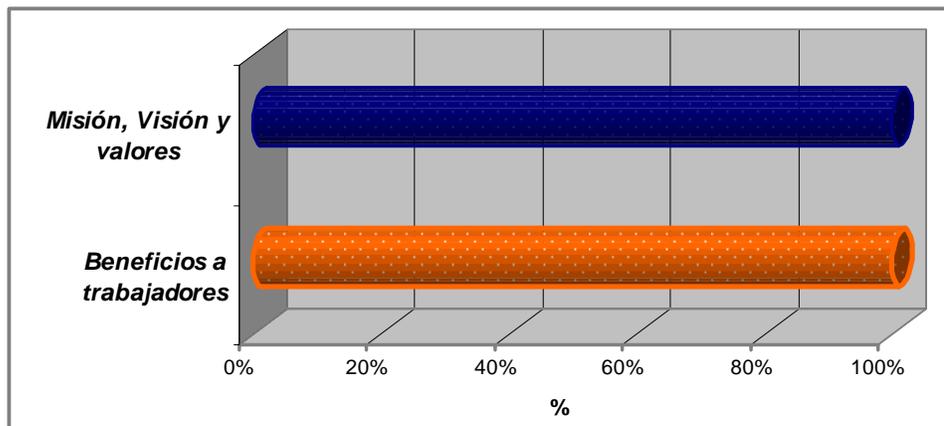


Figura 20: Divulgación y Beneficios de trabajadores

La figura muestra que el 100% de las empresas encuestadas desarrollan políticas y/o iniciativas enmarcadas como empresas socialmente responsables con sus trabajadores. Entre estas se pueden destacar: Contratos colectivos acordes a las exigencias planteadas por los trabajadores y de acuerdo a la capacidad de la empresa de manera que su personal pueda satisfacer sus necesidades personales, oportunidad de mejora profesional, apoyo deportivo, becas, cursos, certificaciones, HCM, etc. También aplica en algunos casos a los familiares de los trabajadores algunos beneficios y/o ayudas en caso de que lo así lo requiera.

En cuanto a la visión, misión y valores, el 100% de las empresas encuestadas dicen contar con un documento donde se establezcan las mismas. La divulgación de la misión y visión se realiza mediante documentos internos y en carteleras ubicadas en diferentes puntos de la empresa.

Actualmente el 100% de las empresas dispone de la certificación ISO 9001:2000 y están en trámites para adecuar las organizaciones a los modelos contractuales ISO 14001, OSHA 18001 entre otros.

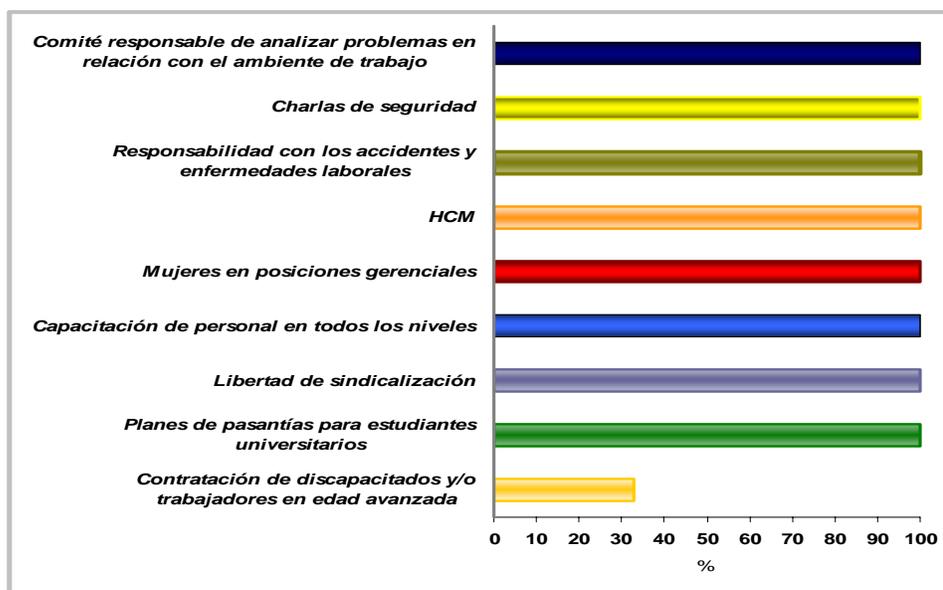


Figura 21: Empresa socialmente responsable

En la figura 21 se observa el desglose de los beneficios otorgados a los trabajadores tal y como se evidenció en la figura N° 20. Las empresas implementan programas o acciones de mejora del ambiente de trabajo como consecuencia de las encuestas de clima organizacional; charlas de seguridad para fomentar la protección del trabajador; creación de brigadas para la atención de accidentes e incidentes con

el objeto de mejorar la seguridad de los empleados en el trabajo, revisión de las coberturas de HCM para la protección del trabajador y su familiares; capacitación del trabajador en la búsqueda de mantener la competitividad y competencia del recurso humano; apoyo a instituciones educativas como universidades, institutos tecnológicos, escuelas, liceos, en una relación ganar – ganar; por una parte permite a los estudiantes mantener contacto con el ambiente laboral para su formación personal, y, por [la otra](#) le permite [a](#) la empresa llevar a cabo proyectos que por no contar con disponibilidad de personal o grado de ocupación no han podido ser acometidos. etc. Un aspecto que las organizaciones deben trabajar es el reclutamiento de personas con discapacidades.



Figura 22: Comportamiento de las organizaciones - Valores éticos

Continuando con el desglose de lo señalado en la figura 20, en esta oportunidad se evidencia con más grado de detalle, los valores éticos y su cumplimiento.

En la figura 22 se observa lo siguiente: el 33% de las empresas tienen códigos de valores y principios éticos ante toda su comunidad organizacional (empleados, proveedores y clientes), han cancelado contratos por no cumplir con políticas de la empresa y llevan reportes de casos de conflictos de interés. El 50% de las empresas encuestadas han reportado casos vinculados con problemas éticos de la empresa, al igual que capacitan a sus empleados no sólo en asuntos técnicos o relacionados con la actividad de desempeño, también lo hacen en aspectos que les agregue mejoramiento personal, familiar y social. Un 67% lleva a cabo la responsabilidad ciudadana, y el resto de los indicadores queda representado con un 100%, por lo tanto se puede decir que es satisfactorio el factor de valores y principios éticos de las empresas. Se hace necesario continuar reforzando lo correspondiente [a](#) ciudadanía responsable. Para ello se requiere el involucramiento de los trabajadores en la obtención de información de afuera hacia adentro, para con la información de adentro [hacia fuera](#), buscar puntos de encuentro que permitan a las organizaciones desarrollar y mejorar este resultado.

Dimensión Social - Impacto en la comunidad.

Otro de los factores para medir la participación de las grandes empresas del sector siderúrgico y del aluminio en responsabilidad social empresarial es el impacto en la comunidad. Dentro de [éste](#) factor se consideraron las inversiones realizadas por las empresas en proyectos a la comunidad y el aporte realizado por la empresa para la capacitación de los miembros de la comunidad sobre aspectos específicos del proceso y en el desarrollo de proveedores.

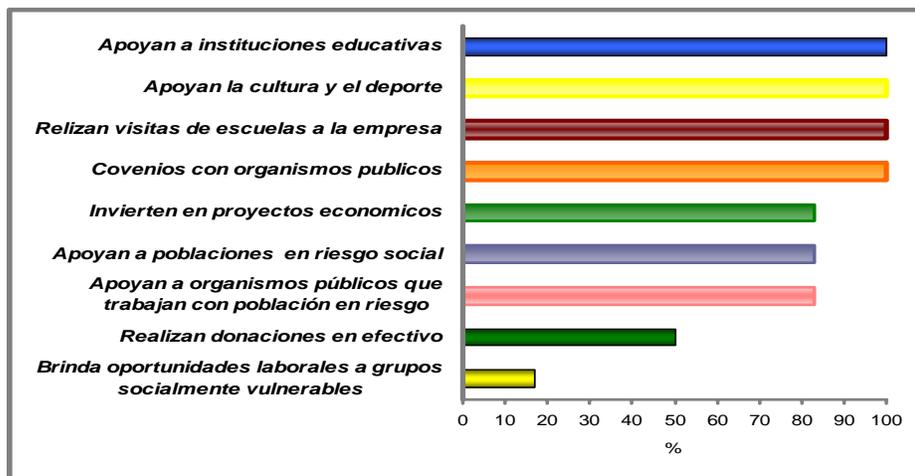


Figura 23. Impacto en la Comunidad

En la figura 23, se puede observar que todas las empresas encuestadas si efectúan algún tipo de inversión social. El 100% de las empresas anotó mínimo 2 acciones de inversión social. De los resultados se desprende: 1.- Todas las empresas apoyan a instituciones educativas para la refacción de escuela, dotación de equipos de computación, 2.- Apoyan la cultura y el deporte a través de la presentación de grupos musicales y teatro, pero no lo hacen con frecuencia, también apadrinan deportistas, en muchos de los casos de manera puntual. 3.- Efectúan donaciones en pueblos remotos mediante la dotación de equipos, y zonas de Puerto Ordaz cuyos habitantes viven en condiciones de extrema pobreza. 4.- Las donaciones en efectivo son realizadas de manera puntual, a orfanatos, escuelas y personas que requieren de ayuda económica para sufragar gastos médicos. 5.- Las oportunidades de trabajo para personas vulnerables socialmente es de un 17%, los consultados sostienen que el tipo de empresa requiere de mano de obra calificada, por lo cual se le dificulta efectuar contratación, estos resultados indican que las empresas deben efectuar proyectos que contribuyan a incrementar el porcentaje de ingreso de estas personas.

Dimensión ambiental – Desempeño ambiental

En este renglón se tomó en cuenta el cumplimiento de las leyes y reglamentos en materia ambiental, la divulgación de procedimientos para el control de las operaciones que puedan causar impacto ambiental en condiciones normales, anormales y de emergencia. La importancia de que cada trabajador conozca la política ambiental y como afectan las operaciones que ellos realizan ante el incumplimiento de las leyes y procedimientos establecidos.

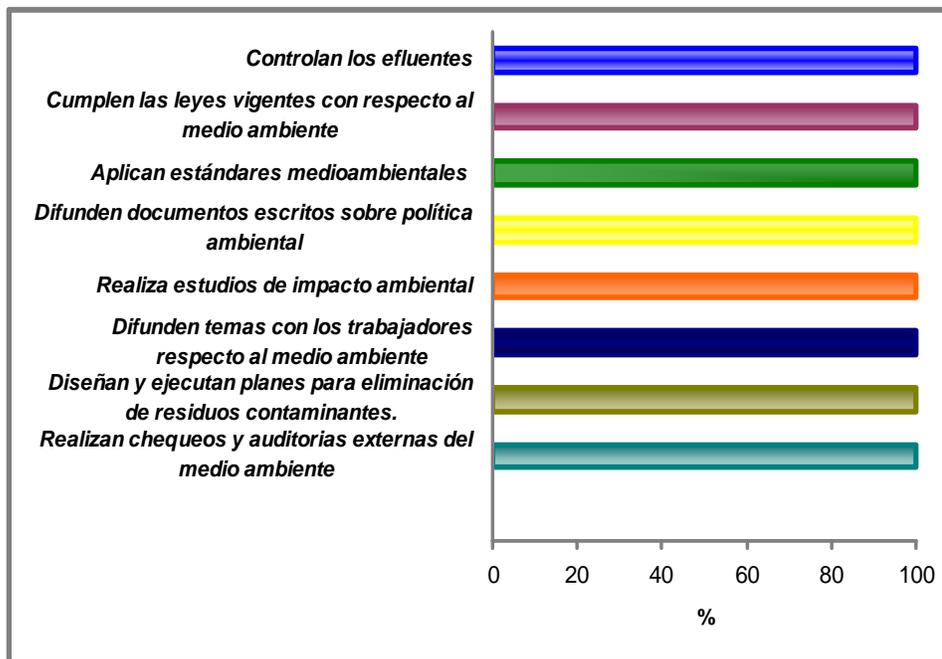


Figura 24: Indicadores del factor desempeño de la gestión ambiental

La figura 24 señala que las grandes empresas del sector siderúrgico y del aluminio cumplen con estos indicadores. Cabe destacar que todas las empresas poseen los permisos emitidos por el Ministerio del Ambiente, lo cual es condición “sine qua non” para operar las empresas.

Cada intervalo de tiempo el Ministerio acude a las instalaciones para tomar muestras que determinen el cumplimiento de los parámetros específicos y comprometidos por las empresas. De los resultados obtenidos se presenta un informe para que las empresas tomen las acciones correctivas pertinentes.

Los estudios de impactos ambientales es un requisito obligatorio para las plantas que deseen operar, por lo cual cada empresa debe mantener registros de los estudios de impactos ambientales.

Con formato: Sangría:
Primera línea: 0,63 cm

4.3.2.- Encuesta a la comunidad de Ciudad Guayana

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a la comunidad de Ciudad Guayana. Previamente se le suministró a los encuestados en el formulario el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de orientarlos y así obtener información que permitiera evidenciar como las comunidades corresponden a las inversiones realizadas por estas empresas, su grado de satisfacción y si están realizando proyectos que inciden directamente en beneficio de estas comunidades.

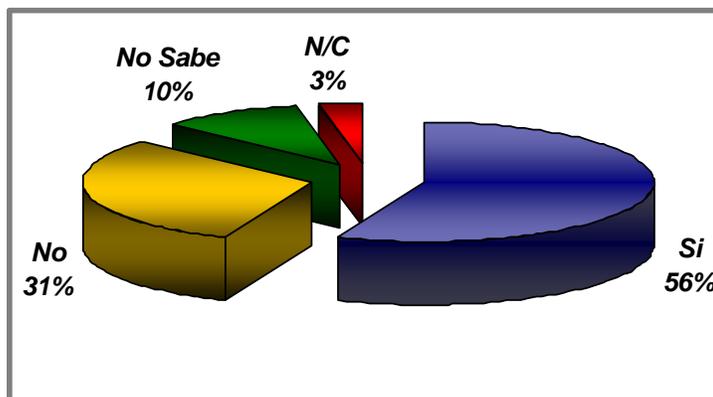


Figura 25: La RSE y la agenda de las grandes empresas

La figura 25, indica que el 56% de las personas encuestadas opinan que la RSE es un tema presente en la agenda de las grandes empresas de Ciudad Guayana, siendo el motivo principal, ganar mayor prestigio y ser mas competitiva con el resto de las empresas, mientras que un 31% opina que la RSE no debe ser vista como función esporádica, sino mas bien una tarea obligatoria dentro de cada empresa. El 10% alega que no sabe sobre el tema y un 3% no contesto a la pregunta.

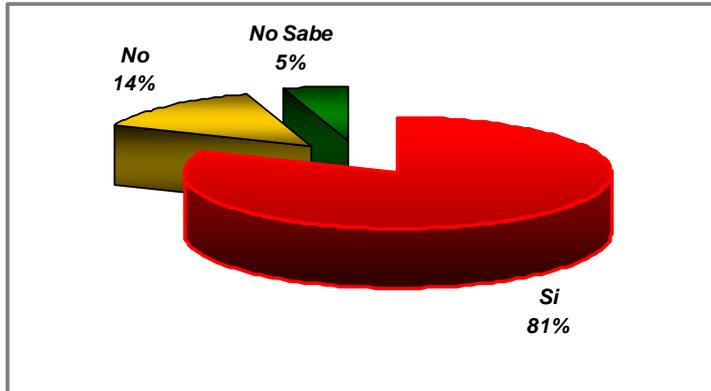


Figura 26: Valor y Competitividad de las empresas que hacen RSE

La figura 26 muestra que el 81% está de acuerdo que las empresas que hacen Responsabilidad Social Empresarial aumentan con ello su valor y competitividad, el 14% opina que no necesariamente las empresas al hacer esta labor aumentan su valor y competitividad, sino que con esfuerzo, motivación, y amor al trabajo se puede llegar a ser una gran empresa que ofrezca tanto a sus trabajadores como a la comunidad el mejor servicio y el 5% no sabe en cuanto al tema.

Los encuestados señalaron que las empresas deben estar preparadas para enfrentar nuevos retos, y una de las maneras más rápidas y menos peligrosas de lograrlo es mediante la unión y colaboración mutua, entendiendo que el ser competidores no necesariamente significa ser enemigos, pues existen intereses comunes, en los cuales pueden llegar a puntos de entendimiento para lograr una satisfactoria consecución de los mismos.

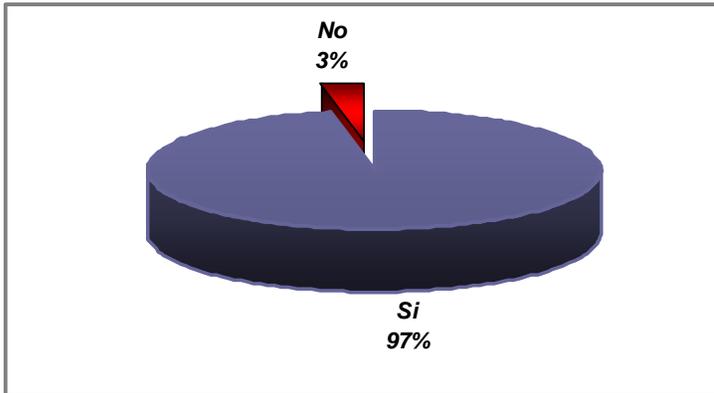


Figura 27: Inversión en RSE

El análisis de la figura 27, indica que el 97% de la población encuestada afirma que si es necesario que las grandes empresas de Ciudad Guayana inviertan en RSE para que de ésta manera aumenten sus beneficios, sin embargo un 3% opinó que no esta de acuerdo con el planteamiento de esta pregunta, ya que las empresas aumentan sus beneficios de acuerdo con las ventas y los años de experiencia.

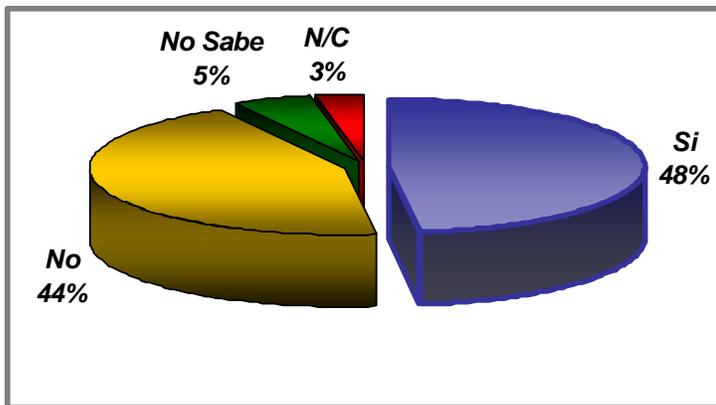


Figura 28: Obligaciones de las empresas que hacen RSE

En la figura 28 se puede observar que de acuerdo con la opinión del 48% de los encuestados, las empresas están en la obligación de ayudar a los mas necesitados, sin embargo el 44% no está de acuerdo con que las empresas estén obligadas a ayudar a los mas necesitados puesto que no es su responsabilidad. El 5% afirma que no sabe y un 3% no contesto a la pregunta formulada.

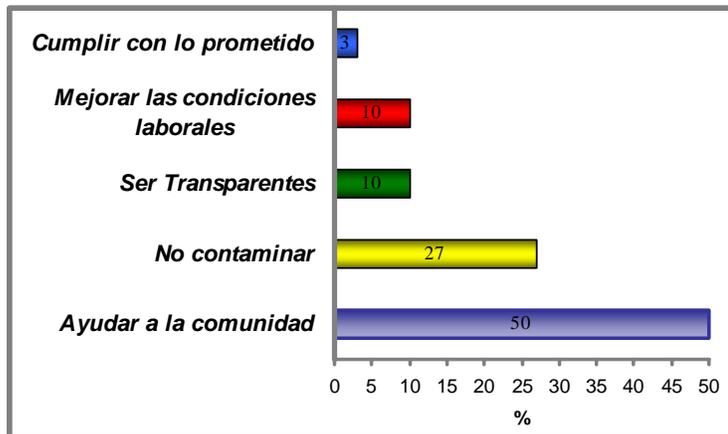


Figura 29: Acciones socialmente responsables en las empresas

La figura 29, demuestra que el 50% de las personas encuestadas coinciden en que las empresas deben aportar ayuda a las comunidades para mejorar servicios públicos, escuelas, deporte, para que sea socialmente responsable. El 27% especificó que las grandes empresas deben evitar la contaminación ambiental en Ciudad Guayana, ya que afecta a la población en general. Sin embargo el 10% de los encuestados opinó que las empresas para ser socialmente responsables deben ser transparentes, así mismo, otro 10% contestó que estas empresas deberían mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores, es decir, preocuparse más por ellos, y un 3% de los encuestados consideró que deben cumplir lo que prometen.

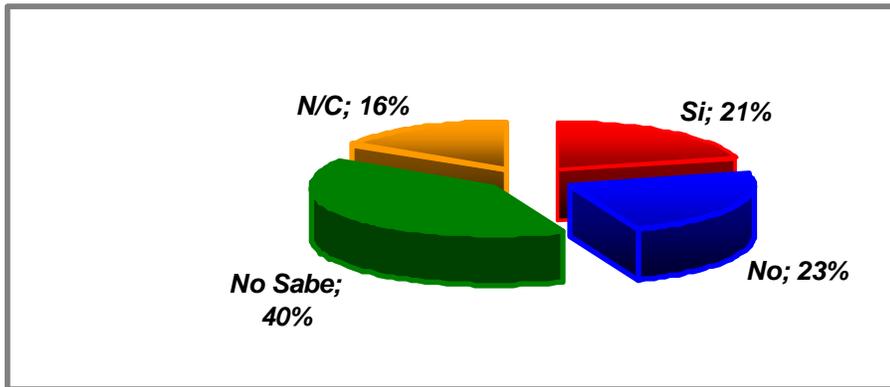


Figura 30: Códigos de conducta y la RSE

El análisis de la figura 30 indica que el 21% de los encuestados opina que las empresas deben establecer voluntariamente códigos de conducta como parte de la responsabilidad social, el 23 % respondió que no necesariamente las empresas deban establecer códigos de conducta, ya que es algo intrínseco en toda empresa y trabajador. Sin embargo el 40% no supo responder a la pregunta, y un 16% prefirió no contestar.

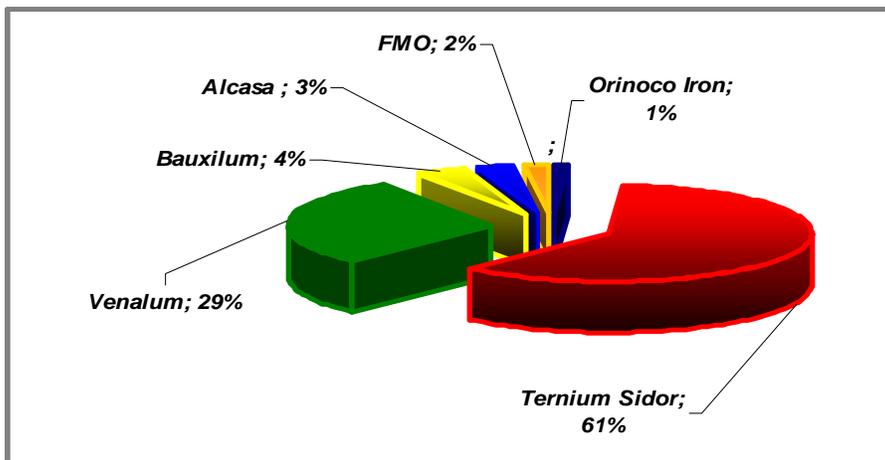


Figura 31: Mantenimiento de áreas verdes en la comunidad

Los resultados obtenidos en la figura 31 indican que el 61% de los encuestados, coincide que la empresa que mas ha colaborado con la comunidad a mantener y mejorar las áreas verdes es Ternium Sidor, 29% opina que la empresa Venalum ha colaborado desde hace mas de 2 años consecutivos a mantener y mejorar las áreas verdes de algunas comunidades, un 4% dijo Bauxilum, seguido por Alcasa representado con un 3% y Ferrominera Orinoco y Orinoco Iron con 2% y 1% respectivamente.

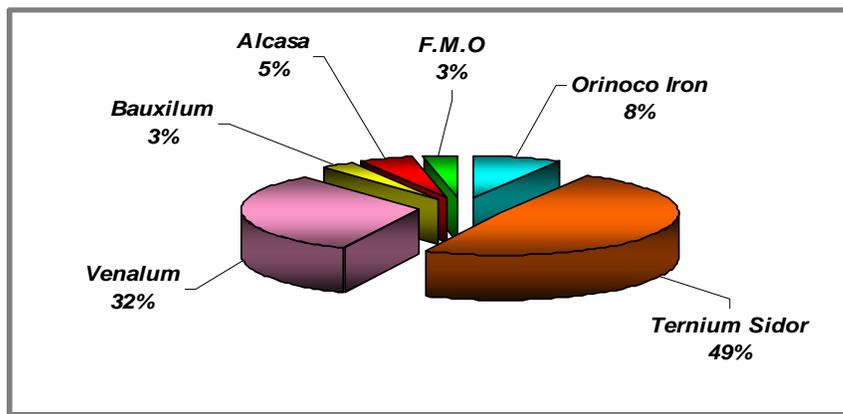


Figura 32: Recuperación o construcción de obras para la comunidad

Tal y como lo indica la figura 32, el 49% de la población encuestada opinó que Ternium Sidor ha colaborado en los últimos 2 años a recuperar y/o reconstruir obras en la comunidad tales como plazas, escuelas, viviendas, etc. El 32% de los encuestados le atribuye a la empresa Venalum que ha sido la empresa que mas apoyo ha prestado a la comunidad en cuanto a recuperación y construcción de obras de interés público como, recuperación de centros educativos, reparación del polideportivo Venalum, que es un bien para todos los habitantes de Ciudad Guayana. Orinoco Iron 8%, Alcasa 5%, y Bauxilum y Ferrominera Orinoco con 3% cada una, lo que nos dice que Ternium Sidor y Venalum son las empresas que mas impacto tiene en la comunidad, en cuanto a colaboración se refiere.

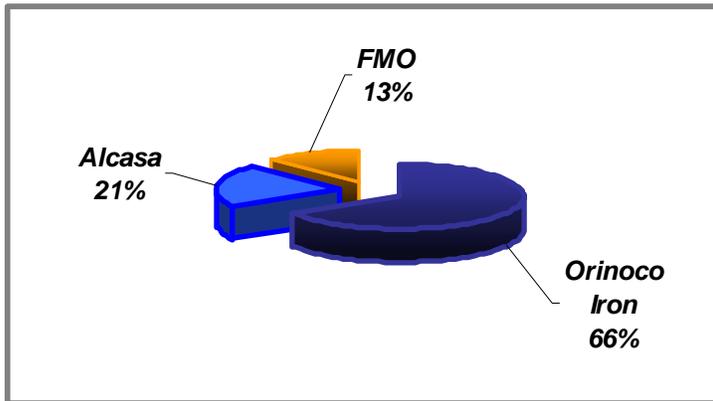


Figura 33: Calificación de las grandes empresas en cuanto al desempeño con la comunidad. (Bueno)

Las figuras 33 y 34 demuestran que la población encuestada opina que todas las empresas están entre bueno y excelente.

Para la opción bueno, se presenta Orinoco Iron con 66%, posteriormente se encuentra Alcasa 21% y un 13% para Ferrominera Orinoco. Sin embargo, se puede observar que Ternium Sidor lidera nuevamente con un 54% de excelencia, Venalum con 32% y por ultimo, Bauxilum con 14% para la opción de Excelente.

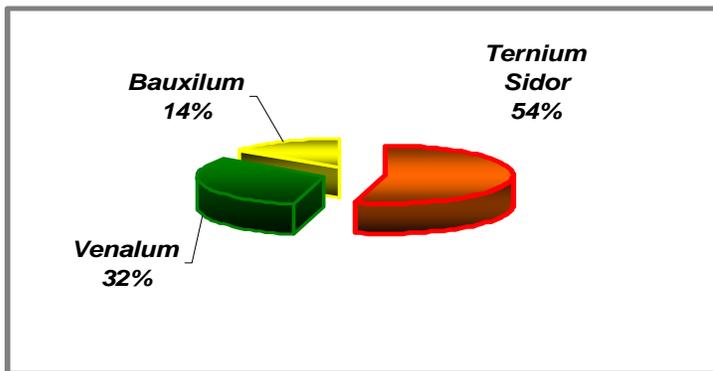


Figura 34: Calificación de las grandes empresas en cuanto al desempeño con la comunidad. (Excelente).

Finalmente, la figura que a continuación se muestra, indica que la mayoría de la población encuestada en Ciudad Guayana, están de acuerdo con un 32% que la actividad que las grandes empresas deberían llevar a cabo en las comunidades, es la de realizar constantemente campañas de salud; ya que en la actualidad – indicaron- es el factor que mas costo acarrea a todos los venezolanos, seguido con 16% la actividad de apoyar los sistemas de seguridad de la comunidad y encargarse de algunas zonas verdes, un 13% opina que estas empresas les convendría invertir en el patrocinio de deportistas, invertir en la preparación del grupo de personas afectadas por drogas, alcohol con un 8%, 7% opinó el indicador apoyar actividades de servicio comunitario del sector, ancianatos, escuelas, parques, deportes y otros, en la medida de sus capacidades, y por ultimo invertir en investigaciones sociales y patrocinar, promover e involucrarse directamente en campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad con 5% y 3% respectivamente.

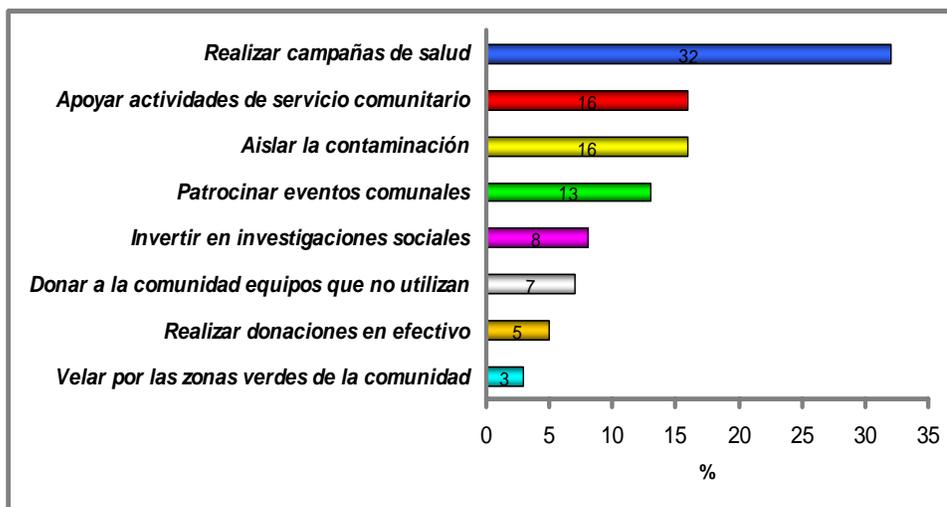


Figura 35: Actividades que deben cumplir las empresas en la comunidad

CONCLUSIONES

- La principal utilidad de este ejercicio fue que permitió redefinir la sustentabilidad empresarial y los programas de Responsabilidad Social Empresarial.
- Se determinaron las características esperadas para el diseño del Modelo, así como las etapas para la elaboración del mismo, de manera que fueran aplicables a todas las empresas.
- Se diseñó un modelo que contempla los tres parámetros de sustentabilidad que hacen socialmente responsable a las empresas, estos son: valor ambiental, valor social y valor económico.
- Las herramientas para un sistema de gestión son válidas para la aplicación y seguimiento de aspectos estratégicos sean estos administrativos y operativos. La demostración de esta afirmación está en la aplicación de herramientas como la cadena de valor de Michael Porter, [mapas estratégicos](#), las cinco fuerzas competitivas de Porter [y](#) el ciclo de gestión para la formulación y adaptación de la estrategia.
- Percibir la responsabilidad social como la construcción de valor compartido, y no como un control de daños o una campaña de relaciones públicas, requerirá un pensamiento de negocios radicalmente distinto. Con el pasar del tiempo la RSE se volverá cada vez más importante para el éxito competitivo.
- [Identificar](#) la importancia de la responsabilidad social empresarial como practica de las empresas para abocarse no solo a tomar en cuenta el bienestar de sus empleados, sino también al de la comunidad, el ambiente,

los consumidores y otros grupos de interés, aportando al desarrollo socioeconómico más allá de lo que contribuyen con la creación de fuentes de trabajo y el pago de impuestos. Solo se puede hablar de progreso cuando hay bienestar social y una relación ganar – ganar posible, oportuna, necesaria y estratégica para crecer.

- Entender la responsabilidad social como una nueva visión empresarial que supera aquellas acciones filantrópicas que inspiradas en un sentido caritativas movían a la empresa a realizar donaciones esporádicas.

El concepto moderno de responsabilidad social se enmarca en un proceso de toma de conciencia de:

- La eliminación de las distancias entre la acción social del Estado y la de las empresas, debido a la evidente insuficiencia del Estado para resolver los urgentes problemas sociales actuales.
- La necesidad de ir más allá del cumplimiento de sus deberes laborales, para involucrarse en un compromiso ético con una multiplicidad de actores, contribuyendo a la solución de diversos problemas sociales, tanto en el ámbito interno de la empresa como en el de su entorno comunitario y social.
- La obligación de incorporar mejoras en materia de beneficios sociales para los trabajadores, producto de las negociaciones colectivas.
- La importancia de responder a las expectativas que sobre ella tiene la sociedad otorgando una nueva legitimidad a la acción empresarial.

- Aplicar la herramienta balance Social para medir el cumplimiento de la empresa desde dos ámbitos: dimensión interna y dimensión externa, con el fin de medir el aporte de las empresas en sus objetivos sociales, identificar aquellos programas de mayor utilidad para la comunidad y la sociedad y planificar nuevas metas de responsabilidad social.

Encuestas

- Los líderes de las comunidades valoraron positivamente el esfuerzo de incorporar sus opiniones en la percepción sobre la empresa.
- Los resultados obtenidos demuestran que las empresas encuestadas están vinculadas 100% con el tema de responsabilidad social empresarial, es decir, todas aplican y dominan este tema [de acuerdo a las preguntas formuladas.](#)
- [Se encontró en](#) el factor Impacto en la Comunidad que todas las empresas encuestadas tienen convenios con organismos públicos, organizan visitas guiadas a la empresa para niños y estudiantes, y todas apoyan a instituciones educativas, bien sea a construir las, reconstruirlas o mejorarlas. El 83% de las empresas encuestadas de alguna manera realizan inversiones en proyectos económicos en comunidades específicas y apoyan a ciertas poblaciones o comunidades en riesgo. No obstante, el 50% de las empresas realizan donaciones en efectivo, y el resto un porcentaje más pequeño se encarga de brindar apoyo y/o oportunidades a grupos sociales altamente vulnerables como alcohólicos, adictos, niños de la calle, asignándoles actividades que beneficien a su propia comunidad.
- La empresa que más apoyo [ha](#) prestado a la comunidad es Ternium Sidor. Ha realizado donaciones a algunas comunidades para mejorar la calidad de vida de los habitantes, ha contribuido a mejorar y modernizar algunas escuelas de la ciudad, ha realizado contribuciones y donaciones al Hospital de Guaiparo, y cuenta con el proyecto de las bombonas populares, que le ha dado a esta empresa mas popularidad y reputación en la comunidad de la que ya poseía. Seguida de ésta se encuentra la empresa Venalum, quien también ha realizado ciertos aportes a la comunidad [y](#) en conjunto con Bauxilum, han contribuido a mantener áreas verdes de comunidades, y de la ciudad, han realizado aportes y donaciones en efectivo, realizan al igual que

Alcasa jornadas de vacunación y salud para personas de bajos recursos, y también han apoyado a recuperar algunas obras o estructuras abandonadas. Y por último se tiene a Orinoco Iron y Ferrominera Orinoco que representan una mínima participación en cuanto a apoyo a la comunidad se refiere. Sin embargo, todas las comunidades encuestadas afirman que todas estas empresas han contribuido de alguna manera al desarrollo y crecimiento de Ciudad Guayana.

- Finalmente, la mayoría de los encuestados de Ciudad Guayana están de acuerdo que las grandes empresas deberían realizar constantemente campañas de salud, bien sea contribuyendo en la construcción de módulos, centros comunitarios de salud, o consultorios populares, ya que el tema de salud es el más común en las comunidades de Ciudad Guayana y del país en general.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio se recomiendan las siguientes acciones:

- Implementar el Modelo para vincular la responsabilidad social empresarial, como estrategia del negocio y evaluar la posibilidad de la inclusión de las inversiones realizada en los estados financieros de la empresa.
- Seguir fomentando el desarrollo de las grandes empresas, no sólo pensando en el beneficio propio sino en el beneficio para sus trabajadores y la comunidad en general.
- Divulgar el Modelo, apoyando su implantación dentro y fuera de las grandes empresas.
- Realizar campañas de información sobre Responsabilidad Social Empresarial a las pequeñas y medianas empresas, a través de las diferentes cámaras [y medios de comunicación](#) que apoyan este sector.
- Cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos con las comunidades a las que brindan apoyo, puesto que así logran mayor prestigio en la zona y el país.
- Proporcionar información relevante a los stakeholders (comunidad, trabajadores, proveedores, clientes, etc) sobre las políticas de inversión de la empresa.
- Divulgar la imagen de la empresa que realiza inversión social. Promover la internalización del concepto de responsabilidad social. Fomentar una cultura de responsabilidad social.
- Evaluar el destino de la inversión social e implementar planes de acción social que hayan sido evaluados. Centrar los esfuerzos en el impacto social

de los programas y no en la imagen de la empresa. Instrumentar planes a largo plazo.

- Aplicar la norma ISO 26000 para empresas que deseen incorporar en su gestión la responsabilidad social en la búsqueda de la gestión de triple resultado; económico, social y ambiental.
- Para dar respuesta a algunos aspectos de la ISO 26000 utilizar la Norma SA-8000 para responder acciones que debe aplicar la empresa para mejorar las condiciones de trabajo incluyendo el trabajo infantil, la fuerza de trabajo, la seguridad y salud ocupacional, la libertad de asociación, la discriminación, las prácticas disciplinarias, el horario de trabajo, las remuneraciones y la responsabilidad de la gerencia de mantener y mejorar las condiciones de trabajo.
- Integrar la responsabilidad social en las actividades del negocio, para así aumentar su desempeño en cada tema de responsabilidad social. Cada sección de la organización con potencial de avanzar en los temas de responsabilidad social, debería determinar que significa la responsabilidad social para sus operaciones, identificar posibles logros y estudiar prácticas de organizaciones líderes, para determinar que más puede ser importante para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABERTIS (2003). **Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa**. [Documento en línea] disponible en:
<http://www.abertis.com/es/pdf/planEstrategico.pdf>

2. ANDREA PRADO, JULIANO FLORES, LAWRENCE PRATT Y FRANCISCO LEGUIZAMÓN (2004) **Manual indicadores RSE para Costa Rica**. [Documento en línea] disponible en: http://www.incae.edu/ES/clacds/nuestras-investigaciones/pdf/903_ManualindicadoresRSECR.pdf.

3. ALBERTO RODRIGUEZ (2005). **Cómo Hacer La Responsabilidad Social Para la Gente**. Manual Para la Gerencia. Universidad Católica Andrés Bello.

4. ANTONIO FRANCÉS. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa Con el Cuadro de Mando Integral**. Pearson Educación de México, S.A.

5. ANTONIO FRANCÉS. (2007). **De La Responsabilidad Social Al Compromiso Social**. Ediciones IESA.

6. BALTASAR CARAVEDO (2002) **La Responsabilidad Social Empresarial: una prioridad del mundo empresarial moderno** [Documento en línea] disponible en www.Revistafuturos.info/futuros_6/resp_empresarial_1.htm.

7. CAROLA CAMPERO FERNÁNDEZ, JORGE CORNEJO RAMÍREZ Y RODRIGO LARA FERNÁNDEZ. **Retorno de la Inversión en Recursos Humanos: poniéndole cifras a un intangible, vinculando un enfoque financiero con el desarrollo del Capital Humano**” [Documento en línea] disponible en: <http://www.institutoroi.com/descargas/descarga1.pdf>

8. COMUNIDAR (2000). **Responsabilidad Social Empresaria**. [Documento en línea] disponible en: <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm>

9. CLEMY MACHADO DE ACEDO, ZAIRA BERTI AVILA Y LETICIA CARABALLO MOLINA (2002). **Balance Social de la empresa Venezolana**. Venamcham.

10. ETHOS (2000) **Valor, ética y la Responsabilidad Social Empresarial** [Documento en línea] disponible en <http://monografias.com> .

-
-
11. **LEY ORGÁNICA DE PREVENCIÓN, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO** (2005) [Documento en línea] disponible en: <http://www.inpsasel.gov.ve>

 12. MARÍA EMILIA CORREA, GILBERTO GALLOPIN Y GEORGINA NÚÑES (2005) **Medir para gestionar la RSC**. Harvard Business Review.

 13. MIGUEL A. PALOMO GONZALES (2003). **Evaluación de Activos Intangibles**. [Documento en línea] disponible en: <http://www.upch.edu.pe/dga/download%5Cintangibles.pdf>

 14. MORI (2001) **Los Chilenos Opinan: Responsabilidad Social de las Empresas** [Documento en línea] disponible en www.pnud.cl-republi.htm.

 15. MARK HUSELID, BRIAN BECKER Y DAVID ULRICH (2001). El Cuadro de mando de RRHH. Vinculando Las Personas, La Estrategia y el Rendimiento de la Empresa. Edición Gestión 2000.

 16. PORTER MICHAEL Y MARK R. KRAMER (2006). Estrategia y Sociedad. Vinculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Harvard Business Review.

 17. MORTEN T. HANSEN Y MOHANBIR SAWHNEY (2007). Cadena de valor de la innovación. Harvard Business Review.

 18. MUGARRA, Aitziber, **Modelos de Balance Social: Criterios Clasificatorios**, Instituto de Estudios Cooperativos, Universidad de Deusto.

 19. NORMA SA-8000 (2001) **Elementos Normativos y su interpretación** [Documento en línea] disponible en www.sai.rse8000.com.htm

 20. OLATZ ERMINA (2005) **Diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Ciudad Guayana**. MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL. Dirección de investigación y postgrado UNEXPO

-
-
21. PERLA PUTERMAN (2005) **Una propuesta Responsabilidad Social Empresarial.** [Documento en línea] disponible en: <http://www.fedecamaras.org.ve/Una%20Propuesta.pdf>
 22. ROSA ROJAS DE NARVÁEZ (1997). **Orientaciones prácticas para la elaboración de informes de investigación.** Ediciones UNEXPO. 2da edición,
 23. ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Ediciones Gestión 2000.
 24. TABLERO DE COMANDO (2007). **1er Olimpiada Universitaria En Responsabilidad Social Empresarial.** Documento en formato Word. Disponible en: www.tablerodecomando.com
 25. TITO GONZÁLEZ S (2003). **La responsabilidad social de la empresa, Un buen Negocio.** [Documento en línea] disponible en: <http://www.monografias.com>

APÉNDICES Y ANEXOS

APÉNDICE A

Formulario de encuesta a las empresas

Formulario de Encuesta a Empresas

La presente encuesta permitirá realizar un diagnóstico sobre la Responsabilidad Social Empresarial. Los datos aportados se manejarán de manera confidencial.

1. Qué entiende usted por la Responsabilidad Social Empresarial. (Marque con una X)

1. Compromiso con grupos de interés, principalmente trabajadores, comunidad y medio ambiente	
2. Lograr sustentabilidad en el tiempo	
3. Enfoque de negocios que consiste en alinear los objetivos empresariales con las necesidades y expectativas de trabajadores, comunidad y medio ambiente para obtener beneficios recíprocos	
4. Respuesta a presiones sociales, medioambientales y económicas	

2. Actualmente, ¿Desarrolla su empresa políticas y/o iniciativas de Responsabilidad Social?

Si
No Comentarios:

3. ¿La empresa cuenta con un documento donde establezca su Visión y Misión?

Si
No Comentarios:

4. ¿Por qué medio es comunicada la Visión y Misión al personal de la empresa? (Marque con una X)

1. Publicaciones/documentos internos	
2. Reuniones	
3. Exhibidos la empresa	
4. Otros (especifique)	

5. ¿Actualmente la empresa tiene o está gestionando algún certificado de mejora de gestión de la calidad, ambiente y/o de mejora continua?

Si
No Especifique:

6. ¿La empresa implementa algún programa o plan de mejora del ambiente en el lugar de trabajo?

Si
No Comentarios

7. ¿Posee la empresa programas o planes para mejorar la seguridad de los empleados en el trabajo?

Si
No Comentarios:

8. ¿Actualmente la empresa ejecuta algún programa o plan para apoyar a instituciones educativas como universidades, institutos tecnológicos, escuelas, liceos, etc.?

Si
No Comentarios:

9. ¿La empresa tiene implementado un plan de ayuda y/o desarrollo de la familia de los empleados?

Si
No Comentarios:

A continuación se presentan indicadores y acciones de responsabilidad social empresarial que permitirá diagnosticar el grado de desarrollo de la responsabilidad social. Marque con una X las opciones que su empresa efectúa o desarrolla.

10. Condiciones del ambiente de trabajo y empleo:

	Si	No
Existe en la empresa un comité responsable de analizar problemas en relación con el ambiente de trabajo		
Realizan charlas de seguridad		
Se responsabilizan de los accidentes y enfermedades de trabajo		
Poseen los empleados HCM		
Realizan contratación de discapacitados y/o trabajadores en edad avanzada		
Las mujeres ejercen posiciones gerenciales.		
Capacitan el personal en todos los niveles.		
Permiten la libertad de sindicalización		
Cuentan con planes de pasantías para estudiantes universitarios		

11. Protección del medio ambiente

	Si	No
Controlan los efluentes		
Cumplen las leyes vigentes con respecto al medio ambiente		
Reciclan los residuos.		
Aplican estándares medioambientales globalmente reconocidos(ISO 14001:04)		
Difunden documentos escritos sobre política ambiental		
Realiza la empresa estudios de impacto ambiental		
Difunden temas con los trabajadores respecto al medio ambiente		
Diseñan y ejecutan planes para eliminación de residuos contaminantes.		
Realizan chequeos y auditorias internas del medio ambiente		
Realizan chequeos y auditorias externas del medio ambiente		

12. Impacto en la comunidad

	Si	No
Realizan donaciones en efectivo		
Apoyan a organismos públicos que trabajan con población en riesgo		
Apoyan a instituciones educativas		
Apoyan a poblaciones en riesgo social, principalmente infancia, niños en la calle		
Brinda oportunidades laborales a grupos socialmente vulnerables tales como personas discapacitadas o jóvenes de escasos recursos sin experiencia laboral		
Apoyan a eventos culturales y deportivos		
Realizan visitas guiadas en la empresa de escuelas		
Tienen convenios con organismos públicos		
Realizan inversiones en proyectos económicos		

Nombre del encuestado:

Cargo:

Empresa:

APÉNDICE B

Formulario de encuesta a la comunidad

Formulario de Encuesta a la Comunidad

La presente encuesta permitirá determinar el retorno de la inversión de los activos intangibles vinculados a la responsabilidad social empresarial. Los datos aportados se manejarán de manera confidencial.

A continuación se presenta de una manera clara y sencilla el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual le permitirá comprender la finalidad de esta encuesta.

Se entiende por responsabilidad social empresarial el enfoque de negocios que consiste en alinear los objetivos empresariales con las necesidades y expectativas de trabajadores, comunidad y medio ambiente para obtener beneficios recíprocos.

1.- En su opinión, ¿Es la responsabilidad social un tema instalado en la agenda de las grandes empresas?

Si ____ No ____ No sabe ____ N/C ____

2.- ¿Piensa que las empresas que hacen responsabilidad social aumentan con ello su valor y competitividad?

Si ____ No ____ No sabe ____ N/C ____

3.- ¿Considera Ud. que invertir en responsabilidad social reporta beneficios para las compañías?

Si ____ No ____ No sabe ____ N/C ____

4.- ¿Tienen las empresas la obligación de ayudar a los más necesitados?

Si ____ No ____ No sabe ____ N/C ____

5.- ¿Qué deberían hacer las **empresas** para ser socialmente responsables?

- a) ___Preocuparse por los trabajadores, mejorar condiciones laborales
- b) ___Ayuda a la comunidad / social
- c) ___Cumplir con lo prometido / normas / leyes / responsables
- d) ___Preocuparse del medio ambiente / no contaminar
- e) ___Informar a la comunidad / comunicarse
- f) ___Ser más humana, pensar en la gente / ética
- g) ___Transparencia.

6.- ¿Cree Ud. Que las empresas deben asumir responsabilidades sociales con la comunidad?

Si ____ No ____ No sabe ____ N/C ____

7.- Cual de estas grandes empresas han colaborado en los últimos 2 años a mejorar o mantener áreas verdes en su comunidad? (Marque con una X)

Orinoco Iron	
Ternium Sidor	
Venalum	
Bauxilum	
Alcasa	
Ferrominera	

8.- Cual de estas grandes empresas han colaborado en los últimos 2 años a recuperar o reconstruir áreas en construcción en su comunidad? (Marque con una X)

Orinoco Iron	
Ternium Sidor	
Venalum	
Bauxilum	
Alcasa	
Ferrominera	

9.- ¿Cómo calificaría a las siguientes grandes empresas establecidas en Ciudad Guayana en cuanto a su desempeño en responsabilidad social?

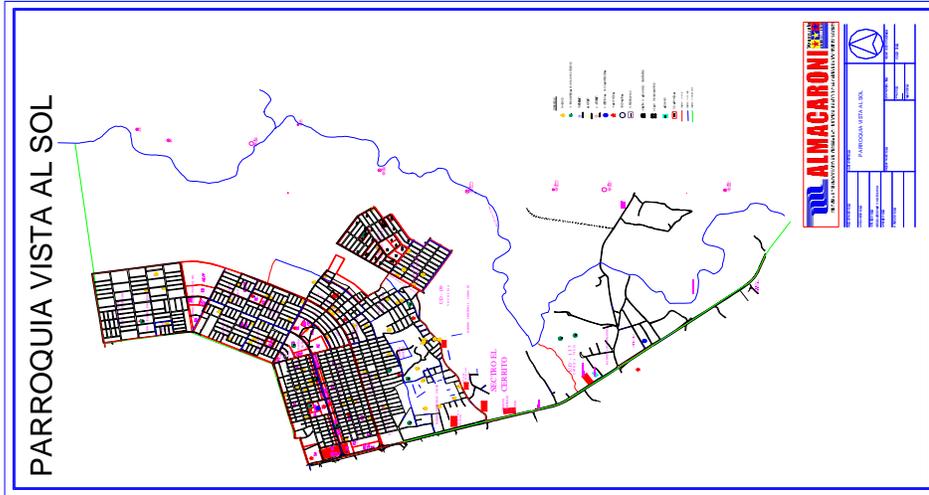
Empresas	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Orinoco Iron				
Ternium Sidor				
Venalum				
Bauxilum				
Alcasa				
FMO				

10.- De la siguiente lista señale la actividad que Ud. considere deberían llevar a cabo las grandes empresas en las comunidades. (Marque con una x)

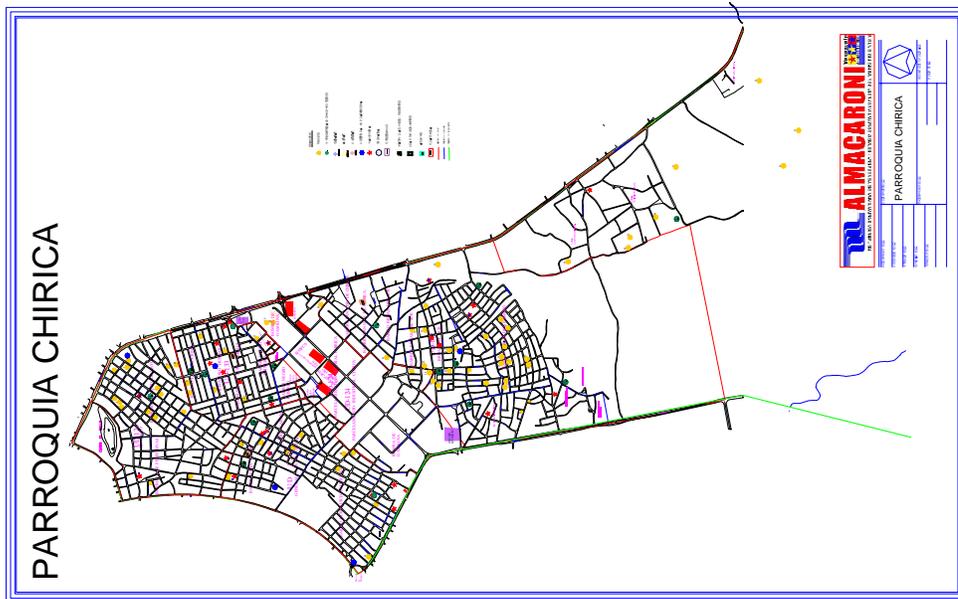
Actividad	
Dar un trato adecuado, respetuoso y amable a las personas.	
Realizan constantemente campañas de salud	
Estimular el deporte	
Regalan a su comunidad equipos que no utilizan (computadoras, mesas, sillas, etc)	
Apoyan actividades de servicio comunitario del sector, ancianatos, escuelas, parques, deportes y otros, en la medida de sus capacidades	
Apoyar los sistemas de seguridad de la comunidad	
Crear sistemas de aislamiento de la contaminación del ruido, de la generación de olores que creen molestia y similares a los vecinos del sector.	
Encargarse de algunas zonas verdes de la comunidad.	
Patrocinar, promover e involucrarse directamente en campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad.	
Patrocinar eventos comunales, de organismos cívicos, de voluntariados y similares.	
Invertir en el patrocinio de deportistas.	
Crear sistemas de tratamiento de aguas residuales y de otras formas para la protección del medio ambiente	
Realizan aportes o donaciones en efectivo.	
Invertir en investigaciones sociales	
Invertir en la preparación del grupo de personas afectadas por drogas, alcohol	

Otros: (Especifique) _____

Anexo 3: Mapa parroquia Vista al Sol



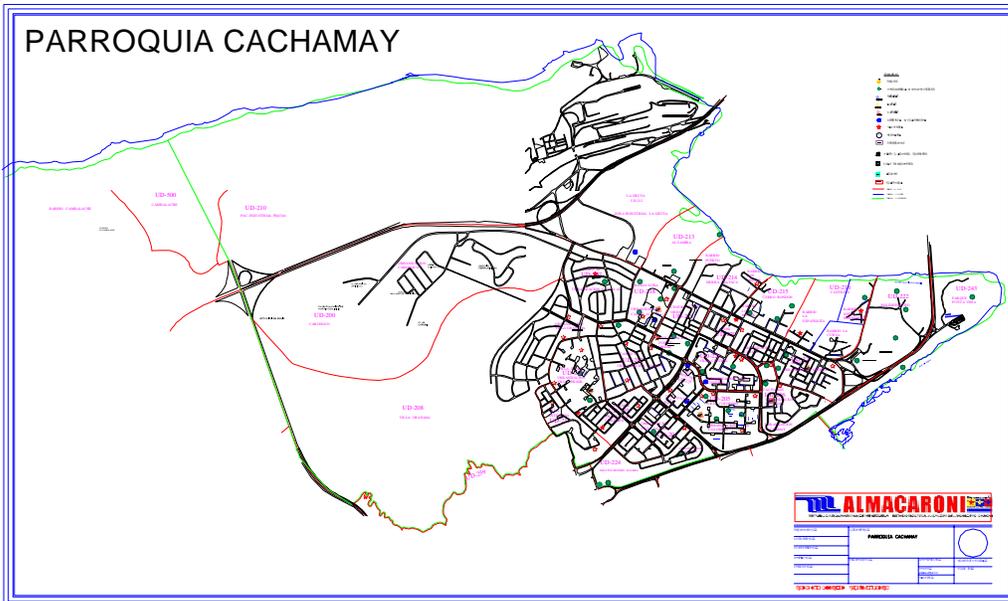
Anexo 4: Mapa parroquia Chirica



Anexo 5: Mapa parroquia Dalla Costa



Anexo 6: Mapa parroquia Cachamay



Eliminado: AGRADECIMIENTOS II

ÍNDICE GENERAL . IIIII

ÍNDICE DE TABLAS . VIVI

ÍNDICE DE FIGURAS . VIIVII

ÍNDICE DE APÉNDICES Y ANEXOS . IXIX

INTRODUCCIÓN . 1010

CAPÍTULO I . 1313

EL PROBLEMA . 1313

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA . 1313

1.2.- OBJETIVOS 1717

1.2.1.- Objetivo general . 1717

1.2.2.- Objetivos específicos . 1717

1.3.- JUSTIFICACIÓN 1818

1.4.- ALCANCE 1919

1.5.- LIMITACIONES 2020

CAPÍTULO II 2121

MARCO METODOLÓGICO 2121

2.1.- TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 2121

2.1.1.- Tipo de Investigación . 2222

2.1.2.- Diseño de la Investigación 2424

2.2.- UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA 2626

2.2.1.- Unidad de Análisis 2626

2.2.2.- Población 2626

2.2.3.- Muestra 2727

2.3.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 2929

2.3.1.- Técnicas para procesamiento y análisis de datos . 3232

2.4.- METODOLOGÍA UTILIZADA 3333

2.5.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD 3434

2.6.- VARIABLES 3535

2.7.- OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS. 3636

CAPÍTULO III . 4141

MARCO TEÓRICO . 4141

3.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN . 4141

3.2.- BASES TEÓRICAS 4141

3.2.1.- Responsabilidad Social Empresarial (RSE) 4242

3.2.2.- Incentivos y obstáculos en la Responsabilidad Social Empresarial 5353

3.2.3.- La responsabilidad social empresarial vista desde la empresa. . 5454

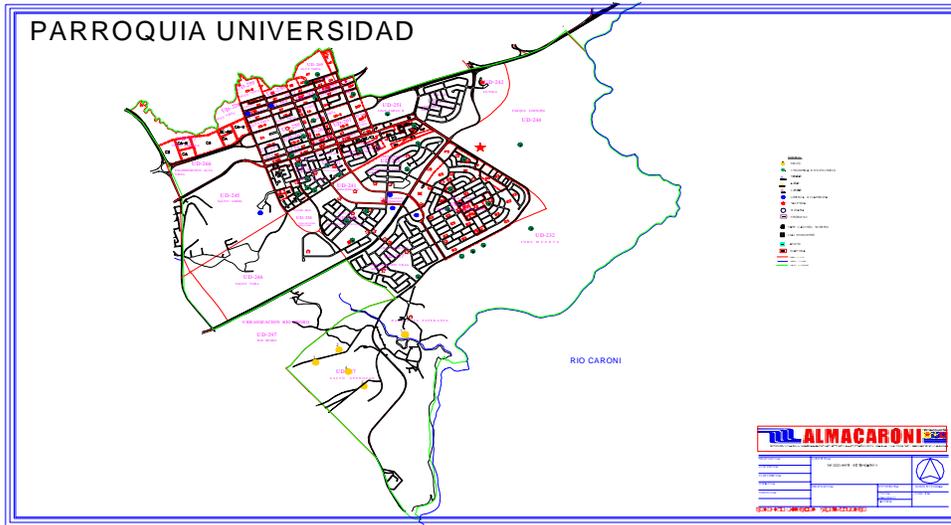
3.2.4.- Comportamiento socialmente responsable . 5656

3.2.5.- Bases Legales 5858

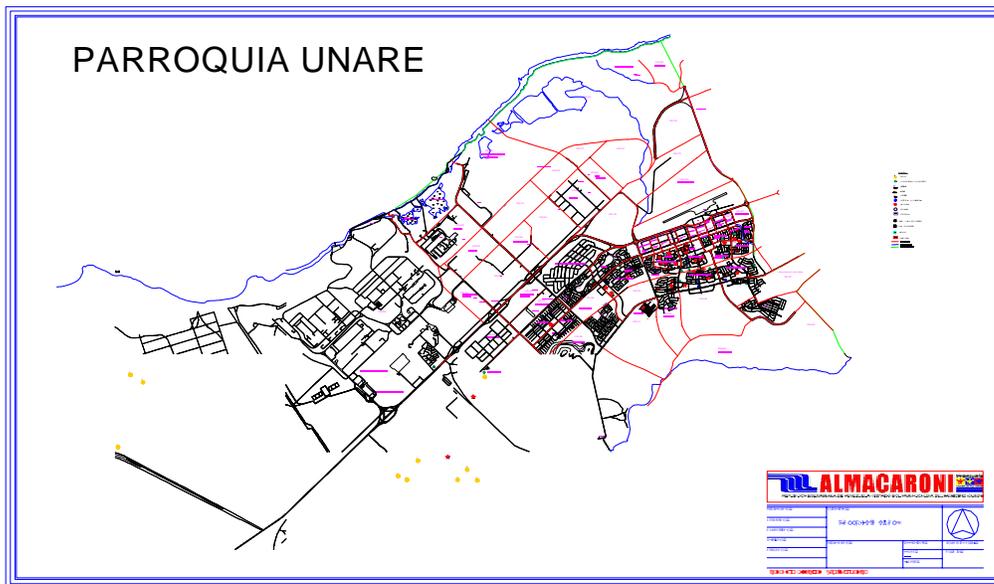
3.2.6.- Norma SA-8000 ... [1]

Anexo 7: Mapa parroquia Universidad

Eliminado: ---Salto de página---



Anexo 8: Mapa parroquia Unare



AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE GENERAL	IIIIII
ÍNDICE DE TABLAS	VIVI
ÍNDICE DE FIGURAS	VIIVII
ÍNDICE DE APÉNDICES Y ANEXOS	IXIX
INTRODUCCIÓN	1010
CAPÍTULO I	1313
EL PROBLEMA	1313
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1313
1.2.- OBJETIVOS	1717
1.2.1.- Objetivo general	1717
1.2.2.- Objetivos específicos	1717
1.3.- JUSTIFICACIÓN	1818
1.4.- ALCANCE	1919
1.5.- LIMITACIONES	2020
CAPÍTULO II	2121
MARCO METODOLOGICO	2121
2.1.- TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2121
2.1.1.- Tipo de Investigación	2222
2.1.2.- Diseño de la Investigación	2424
2.2.- UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA	2626
2.2.1.- Unidad de Análisis	2626
2.2.2.- Población	2626
2.2.3.- Muestra	2727
2.3.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	2929
2.3.1.- Técnicas para procesamiento y análisis de datos	3232
2.4.- METODOLOGÍA UTILIZADA	3333
2.5.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	3434
2.6.- VARIABLES	3535
2.7.- OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS	3636
CAPÍTULO III	4141
MARCO TEÓRICO	4141
3.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	4141
3.2.- BASES TEÓRICAS	4141
3.2.1.- Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	4242
3.2.2.- Incentivos y obstáculos en la Responsabilidad Social Empresarial	5353
3.2.3.- La responsabilidad social empresarial vista desde la empresa	5454
3.2.4.- Comportamiento socialmente responsable	5656
3.2.5.- Bases Legales	5858

<u>3.2.6.- Norma SA-8000</u>	5959
<u>3.2.7.- ISO 26000</u>	6060
<u>3.2.8.- La Dimensión Interna de la Responsabilidad Social</u>	6262
<u>3.2.9.- La Dimensión Externa de la Responsabilidad Social</u>	6363
<u>3.2.11.- Cadena de Valor</u>	6464
<u>3.2.12.- Definición de estrategia:</u>	6565
<u>3.2.13.- Las cuatro perspectivas de la estrategia</u>	6666
<u>3.2.14.- Stakeholders o “dolientes”</u>	6666
<u>3.2.15.- Mapa estratégico según Kaplan y Norton</u>	6868
<u>CAPÍTULO IV</u>	6969
<u>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</u>	6969
<u>4.1.- DESCRIBIR LOS ELEMENTOS PARA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR EL MODELO</u>	7070
<u>4.1.1.- Establecer/ confirmar los valores, misión y visión de la empresa</u>	7272
<u>4.1.2.- Organización para la Responsabilidad Social Empresarial- Estrategia corporativa.</u>	7474
<u>4.1.3.- Liderazgo en Ciudadanía Corporativa:</u>	8383
<u>4.1.5.- Crear una Agenda Social Corporativa:</u>	8888
<u>4.2.- GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</u>	9292
<u>4.2.1.- Alinear las variables ambientales y sociales con sus procesos</u>	9494
<u>4.2.2.- Planificar las operaciones de la empresa en materia ambiental y social</u>	101101
<u>4.2.3.- MONITOREAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA</u>	106106
<u>4.2.4.- CUANTIFICAR EL IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</u>	107107
<u>4.3.1.- La responsabilidad social empresarial en las grandes empresas de Ciudad Guayana.</u>	113113
<u>4.3.2.- Encuesta a la comunidad de Ciudad Guayana.</u>	120120
<u>CONCLUSIONES</u>	128128
<u>RECOMENDACIONES</u>	132132
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	134134
<u>APÉNDICES Y ANEXOS</u>	137137
<u>APÉNDICE A</u>	138138
<u>APÉNDICE B</u>	142142
<u>ANEXO 1: MAPA PARROQUIA SIMÓN BOLÍVAR</u>	146146
<u>ANEXO 2: MAPA PARROQUIA 11 DE ABRIL</u>	146146
<u>ANEXO 3: MAPA PARROQUIA VISTA AL SOL</u>	147147
<u>ANEXO 4: MAPA PARROQUIA CHIRICA</u>	147147
<u>ANEXO 5: MAPA PARROQUIA DALLA COSTA</u>	148148
<u>ANEXO 6: MAPA PARROQUIA CACHAMAY</u>	148148
<u>ANEXO 7: MAPA PARROQUIA UNIVERSIDAD</u>	149149
<u>ANEXO 7: MAPA PARROQUIA UNIVERSIDAD</u>	149149
<u>ANEXO 8: MAPA PARROQUIA UNARE</u>	149149

