



Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Área de estudios de postgrado
Maestría en Comunicación Social opción Comunicación Organizacional

**BRANDING EN INICIATIVAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Trabajo Especial de Grado
Para optar al título de
Magíster en Comunicación Social opción Comunicación Organizacional
Presentado por:
Capacho López James

Tutor

Delgado Flores Carlos

Caracas, Noviembre de 2015

Dedicatoria

A Dios,

A mi madre Rosalba López,

A mi amigo y hermano Carlos Padrón,

A mi tutor Carlos Delgado,

A mi gran amigo Johans Breidenbach,

A mi amiga y consejera Myrian Helena Correa Pareja,

A mis amigas Mercedes Herrera y Ana Pérez Millán,

A mi Universidad Católica Andrés Bello

A la Gran Sabana por inspirarme, y,

A todos aquellos que creen en la vida, en sus sueños y en sí mismo.

“Me gusta la gente que vibra, que no hay que empujarla, que no hay que decirle que haga las cosas, sino que sabe lo que hay que hacer y que lo hace. La gente que cultiva sus sueños hasta que esos sueños se apoderan de su propia realidad...”

Me gusta la gente que es justa con su gente y consigo misma... Me gusta la gente que posee sentido de la justicia. Me gusta la gente fiel y persistente, que no desfallece cuando de alcanzar objetivos e ideas se trata. Me gusta la gente de criterio, la que no se avergüenza en reconocer que se equivocó o que no sabe algo. La gente que, al aceptar sus errores, se esfuerza genuinamente por no volver a cometerlos. La gente que lucha contra adversidades. Me gusta la gente que busca soluciones. Con gente como ésta, me comprometo para lo que sea por el resto de mi vida, ya que por tenerlos junto a mí, me doy por bien retribuido”.

Mario Benedetti¹

¹ Mario Benedetti – Fragmento del poema: “La gente que me gusta”.

Agradecimientos

Primero a Dios, por darme la vida, salud, constancia, entereza y fuerza para cumplir esta meta.

A mi madre, Rosalba López, una mujer extraordinaria, quien no sólo me dio la vida, sino me impartió los valores necesarios para ser quien soy hoy en día. Gracias por todo lo que me has dado. Contigo he aprendido que el valor de la vida está en el amor al trabajo y en querer hacer las cosas bien.

A mi amigo, Carlos Padrón, mi pana muchas gracias por creer en mí, gracias por darme ese empujón que necesitaba, gracias por ayudarme a comprender que todo en la vida vale la pena, siempre y cuando puedas ayudar a otros, usted sabía que lo lograría, y en efecto, no se equivocó, lo logré.

A mi amigo, Johans Breidenbach, gracias por todo el apoyo. Deutschland nos espera.

A mi amiga, Myrian Helena Correa Pareja, has sido una bendición en mi vida, "Todo va estar bien James", es la frase que evoca ese ímpetu y buenas vibras que usted emana, Gracias por enseñarme que la fuerza del mundo reside en la voluntad de los hombres para transformar su destino.

A mi amiga y compañera de trabajo, Vanessa Parilli, gracias por compartir tus conocimientos, gracias por enseñarme a construir nuevos paradigmas. De usted aprendí muchas cosas, pero sobretodo compromiso, fuerza y valentía para exponer con criterio mis ideas.

A mi Tutor, Carlos Delgado, por su dedicación y apoyo ilimitado para llevar a cabo este trabajo. Un hombre comprometido con la educación, la universidad y el país. Gracias por su confianza.

A mis amigas, Mercedes Herrera, Ana Pérez Millán, Melanie Angulo, Johana Angulo y Aura Poleo, nuestra amistad se hace larga, como largo han sido los momentos compartidos y el amor que siento por ustedes, para nosotros no hay distancia que nos separe, el océano atlántico no es problema a la hora de contar con una palabra de aliento, siempre han estado y yo siempre estaré.

A la Universidad Católica Andrés Bello por darme la oportunidad de prepararme, aprender y aprehender de mis profesores, de mis compañeros de clases, de la comunidad de Antimano y de la gente que apuesta y lo da todo por el desarrollo del país, gracias por contribuir no sólo con mi formación profesional sino como ser humano.

A mi Padre, Carlos Julio, un hombre que nunca dejó de soñar, estarás siempre en mi mente.

Al Grupo Alpha, por brindarme la oportunidad de conocer una visión distinta de organización empresarial.

Y por último, pero no menos importante, a mi país, Venezuela. Gracias por todo lo que me has dado. Hemos aprendido mutuamente, aquí he llorado pero también he reído. Con usted he conocido la desesperación pero también la esperanza. En tu suelo he perdido a seres amados, pero ese mismo suelo me ha dado la oportunidad de conocer a otras personas a quienes amar. Venezuela, aquí nací, aquí me formé y aquí han nacido todos mis sueños, vale la pena que nos demos la mano. ¡Sin rencores!

Bitte, hör nicht auf zu träumen, von einer besseren Welt. Du bist die Zukunft, du bist dein glück.²

James R.C.ℓ

² Por favor, nunca dejes de soñar por un mundo mejor, tú eres el futuro, tú eres tu felicidad.

ÍNDICE

RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
Introducción	8
CAPITULO I	
1. Planteamiento del Problema	11
1.1 Objetivos de la Investigación	13
1.1.1 Objetivo General	
1.1.2 Objetivos Específicos	
1.2 Justificación	14
1.3 Alcance	16
1.4 Delimitación	18
CAPITULO II	
2. Marco Teórico	19
2.1 Organización Horizontal	
2.2 Cultura Organizacional basada en la Gestión del Conocimiento	21
2.3 Responsabilidad Social Empresarial	27
2.4 Responsabilidad Social Empresarial y el Humanismo	31
2.5 Responsabilidad Social Empresarial, Diferencia y Competitividad	34
2.6 Empresa y Comunidad, un Compromiso Social	37
2.7 Voluntariado Corporativo	39
2.8 Liderazgo Empresarial y Liderazgo Social complementos necesarios	43
2.9 Ética Empresarial	47
2.10 Gerencia	50
2.10.1 Gerencia Social, Gerencia Privada: Puntos de Encuentro y Desencuentro	53
2.11 Reputación Empresarial	54
2.12 Mercadeo Social	58
2.12.1 Principios Básicos del Mercadeo	63
2.13 Branding	68
2.13.1 Creación del Nombre	70
2.13.1.2 Desarrollo de los Símbolos de Identidad Visual	71

2.13.1.3	Código Cromático	
2.13.1.4	Aspectos Tipográficos	
2.13.1.5	Slogan y Lema Organizacional	72
2.13.2	Branding Social	

CAPITULO III

3.	Marco Metodológico	74
3.1	Abordaje Metodológico	
3.2	Tipo de Investigación	75
3.2.1	Enfoque Empleado y la Naturaleza de la Investigación	77
3.2.1.1	Documental	
3.2.2	Nivel de desarrollo: Exploratorio	78
3.2.3	Método Hermenéutico	79
3.2.4	Paradigma Interpretativo	80
3.2.5	Proyecto Factible	82
3.3	Diseño de la Investigación	
3.3.1	Técnicas de Investigación	87
3.3.2	Procedimiento de la Investigación	
3.4	Ficha del Marco Metodológico	88

CAPITULO IV

4.	Resultados	90
4.1	Profesionales Estudiados	
4.1.1	Cuadro Visionario de Expertos	91
4.2	Herramienta Wordle	98
4.2.1	Nube de palabras – Expertos	99
4.2.1.1	Nube de palabras - Víctor Guédez: <i>“Ética y Cohesión Social: Fundamento y finalidad de la RSE. Venezuela”</i> .	
4.2.1.2	Nube de palabras - Ramón Sosa: <i>“Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones y su relación con las comunidades”</i> .	100
4.2.1.3	Nube de palabras - Iraida Manzanilla: <i>“Voluntariado Corporativo”</i> .	101
4.2.1.4	Nube de palabras - Luis Intriago: <i>“Comunicación Interna Responsable”</i> .	102
4.2.1.5	Nube de palabras - Jorge Villalobos: <i>“Cronología de la evolución de la Responsabilidad Social en América Latina”</i> .	103
4.2.1.6	Nube de palabras - Consuelo Morillo de Hidalgo: <i>“Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial y el trabajo en red entre la empresa, las organizaciones de</i>	104

	<i>desarrollo de base y las comunidades”.</i>	
4.2.1.7	Nube de palabras - Dr. Eduardo Devoto Acha: <i>“La RSE, ¿Obligación legal o ética?”.</i>	105
4.2.1.8	Nube de palabras - Sandra Patricia Sierra Vélez: <i>¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial?, ¿Cómo pasar de la filantropía a la responsabilidad social?</i>	106
4.2.1.9	Nube de palabras - Prof. José Hilara Retana: <i>“Responsabilidad Social Empresarial”</i>	107
4.2.1.10	Nube de palabras - José Medina Mora: <i>“Los cuatro pilares de la Responsabilidad Social Empresarial”.</i>	108
4.2.1.11	Nube de palabras - Dr. Italo Pizzolante Negrón: <i>“Retos de la Comunicación Responsable” - “Responsabilidad Social en Tiempos de Incertidumbre”.</i>	109
4.2.1.12	Nube de palabras - Prof. Charo Méndez: <i>“Una empresa socialmente responsable”.</i>	110
4.2.1.13	Nube de palabras – Prof. Adela Cortina Orts: <i>“Ética y Responsabilidad Social de las empresas en un mundo”.</i>	111
4.3	Presentación y Análisis de Resultados	112
4.3.1	Unidad de Criterio de Expertos	
4.3.1.1	Unidad de Dimensiones y Categorías	116
4.3.1.1.1	Dimensión I. Responsabilidad Social Empresarial, Concepto y Significado	
4.3.1.1.1.1	Categoría: Ética, Valores y Principios	117
4.3.1.1.1.2	Categoría: Bien Común	120
4.3.1.1.1.3	Categoría: Grupo de Interés	
4.3.1.1.1.4	Categoría: Trabajo en Red	122
4.3.1.1.2	Dimensión II. La Responsabilidad Social debe ser Voluntaria	123
4.3.1.1.2.1	Categoría: Voluntariado Corporativo	124
4.3.1.1.2.2	Categoría: Alianzas	125
4.3.1.1.2.3	Categoría: Comunidad	126
4.3.1.1.2.4	Categoría: Aprender a Escuchar	127
4.3.1.1.3	Dimensión III. Razón de Ser de la empresa	128
4.3.1.1.3.1	Categoría: Sociedad	129
4.3.1.1.3.2	Categoría: Consumidores y Trabajadores	
4.3.1.1.3.3	Categoría: Desarrollo	130
4.3.1.1.4	Dimensión IV: Empresa Socialmente Responsable	131
4.3.1.1.4.1	Categoría: Identidad	132
4.3.1.1.4.2	Categoría: Reputación	133
4.3.1.1.4.3	Categoría: Confianza	134
4.3.1.1.4.4	Categoría: Sostenibilidad	135
4.3.1.1.5	Dimensión V: La Responsabilidad Social dentro de la Visión de Negocios de la Empresa	

4.3.1.1.5.1	Categoría: Comunicación Responsable	137
4.3.1.1.5.2	Categoría: Comprensión	138
4.3.1.1.5.3	Categoría: Conciencia	139
4.3.1.1.5.4	Categoría: Programa Social	
4.3.2	Unidad de Análisis	140

CAPITULO V

5.	Modelo de Proyecto de Responsabilidad Social Empresarial	145
5.1	Fundamentos	
5.2	Estructura de una idea	149
5.3	Reconocimiento	151
5.4	Una campaña que mueve ideas – Rompe Estereotipos	152
5.4.1	Muchas Ideas, Un Proyecto	155
5.5	Valoración	157
5.6	Diseño del Proyecto	161
5.6.1	Estructura del Proyecto de RSE	163
5.7	Principios de la Organización Empresarial	165
5.8	Construcción de Marca del Proyecto de RSE, Estrategias y Comunicación	166
5.8.1	Plan de Comunicación	170
5.8.1.1	Estructura del PC	171

ANEXOS

6.	Expertos en RSE – Material Documentado Completo	
6.1	Víctor Guédez - Ponencia: <i>“Ética y Cohesión Social: Fundamento y finalidad de la RSE”</i> . VenAmCham 2012, Venezuela.	
6.2	Ramón Sosa - Ponencia: <i>“Responsabilidad Social Empresarial y su relación con el entorno”</i> . VenAmCham 2012, Venezuela.	180
6.3	Iraida Manzanilla - Ponencia: <i>“Voluntariado Corporativo”</i> . VenAmCham 2012, Venezuela.	183
6.4	Luís Indriago - Ponencia: <i>“Comunicación Interna Responsable”</i> . VenAmCham 2012, Venezuela.	187
6.5	Jorge Villalobos - Conferencia: <i>“Cronología de la evolución de la Responsabilidad Social en América Latina”</i> . XII Simposio de Responsabilidad Social, Venezuela.	189
6.6	Consuelo Morillo de Hidalgo - Ponencia: <i>“Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial y el trabajo en red”</i>	191

	<i>entre la empresa, las organizaciones de desarrollo de base y las comunidades”.</i>	
6.7	Eduardo Devoto Acha - Charla magistral: <i>"La RSE, ¿Obligación legal o ética?"</i> , XXII Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial -- Universidad de Piura - CONEII 2012, Perú.	194
6.8	Sandra Patricia Sierra Vélez Entrevista I: ¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial? Entrevista II: ¿Cómo pasar de la filantropía a la responsabilidad social?	196
6.9	José Hilara Retana Programa Especial: Responsabilidad Social Empresarial	197
6.10	José Medina Mora Foro: “Los cuatro Pilares de la Responsabilidad Social Empresarial”.	199
6.11	Italo Pizzolante Negrón Entrevistas y ponencia: “Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela y el mundo.”	200
6.12	Charo Méndez Entrevista: “Una empresa socialmente responsable”.	204
6.13	Adela Cortina Orts - Clase Magistral: “Ética y Responsabilidad Social de las empresas en un mundo globalizado”.	206
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES	209

RESUMEN

“El objetivo principal de la educación es crear personas capaces de hacer cosas nuevas, y no simplemente repetir lo que otras generaciones hicieron”.

Jean Piaget

La siguiente investigación tiene como objetivo el desarrollo de Branding de Iniciativas de RSE para un programa de formación en liderazgo comunitario que impacte positivamente el crecimiento de los trabajadores, la comunidad y el entorno país.

Se busca un modelo de lineamiento sobre los planes de acción de la organización, en consonancia directa con su cultura; definiendo sus prioridades y su capacidad en función de enmarcar su proceder como estrategia de mercadeo social y como etapa posterior se diseña un programa ajustado a los objetivos de la organización.

De esta manera se presenta un modelo de integración entre la organización, sus integrantes y la comunidad, para un tipo de empresa horizontal, en donde sus objetivos estratégicos y la toma de decisiones estén vinculados a su beneficio y al de sus diferentes grupos de interés.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Empresarial, Mercadeo Social, Branding, Comunidad, Liderazgo Social, Participación, Integración, Cultura Empresarial, Voluntariado Empresarial, Organización Horizontal, Proyecto. Ética, Valores, Empresa Responsable.

ABSTRACT

“The main object of education is to create people able to make new things, and not to repeat what generations before had made“

Jean Piaget

The object of the following research has as object the development of RSE Initiatives Branding for a training program in community leadership to positively impact the workers, the community and the country to growth.

A model of guideline on the action plans of the organization is sought, lined up to their culture, defining its strategic priorities and capacity according to frame their actions as social marketing strategy and the next step a program adjusted to the objectives of the organization is designed.

In this way, an integration model into the organization, its members and the community is presented for a type of horizontal enterprise, where its strategic objectives and decision making are linked to their benefit and its various stakeholders.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Social Marketing, Branding, Community, Social Leadership, Participation, Integration, Corporate Culture, Corporate Volunteering, Horizontal Organization, Project, Ethics, Values, Responsible Company.

INTRODUCCIÓN

"Si podemos formularnos la pregunta: ¿soy o no responsable de mis actos?, significa que si lo somos".

Fiodor Dostoievski

No existe un concepto único para referirnos a la Responsabilidad Social Empresarial, la RSE tiene diferentes nociones según el país, organismo y autores que lo desarrollen, sin embargo existe un punto general en donde todos coinciden, y es en el papel que las empresas deben tener en el entorno en que se desarrollan.

La RSE, es consecuencia de una tendencia mundial, que exige a las organizaciones evolucionar de la filantropía hacia programas concretos de intervención social en sus comunidades. La sociedad comienza a exigir cambios en los negocios y pide una mayor implicación y compromiso de las organizaciones en los problemas sociales.

Ser responsable lleva inmerso una actuación consciente y comprometida con la mejora continua, medida y sólida que permite a la organización ser más competitiva no a costa de la miseria ajena, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas y las comunidades en donde opera.

Víctor Guédez en su libro *“Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social”*, (2006), afirma que la responsabilidad social puede ser entendida como el ejercicio ético y sustentable de la competitividad, esta definición enfoca el núcleo central a partir del cual este concepto se concibe.

Por otra parte, Gago R. Fernández en *“Administración de la responsabilidad social Corporativa”*, (2005), nos habla de los valores inmersos en la responsabilidad, partiendo que su ética nace en el deber ser de las empresas, en su contexto de justicia y moral.

En torno a lo planteado la RSE exige a la organización un mayor compromiso que identifique el desarrollo sostenible, ese compromiso se ve reflejado en las diferentes acciones tomadas por la organización para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, servicios, administración del conocimiento y otros recursos que se direccionen a las comunidades en las cuales opera.

De esta manera surgirán iniciativas bien diseñadas que al ser ejecutadas de forma programada y estratégica, ofrecerán un valor agregado a la comunidad, proporcionando equidad social, para que existan más beneficiados que víctimas del progreso.

Fernando Navarro en su libro, *“Responsabilidad Social Corporativa teoría y práctica”*, (2008), entiende la responsabilidad como el grado de obligaciones que la organización asume a través de acciones que protegen y mejoran el bienestar de la sociedad a medida que trata de alcanzar sus propios objetivos, por lo que la RSE representa un enfoque ético de gestión empresarial, que se traduce en un comportamiento responsable hacia los diversos grupos de interés con el fin de satisfacer sus necesidades.

Una empresa responsable trasciende las leyes de su país³, permite un dialogo veraz en busca del bien humano y de aquellos bienes que son comunes a la comunidad, de allí surgen códigos de conducta que transforman la cultura empresarial, siendo el diálogo el camino para humanizar las relaciones dentro y fuera de la organización.

Dentro de este marco, la presente investigación busca el reconocimiento y la excelencia humana en la dignidad del empresariado, los trabajadores y la comunidad en general, siendo portadores de derechos y deberes, abiertos al desarrollo propio y el de su país, siendo agentes de cambio con acciones conjuntas en una misma iniciativa que los lleve alcanzar un fin en pro de un beneficio colectivo.

³ En algunos países operan leyes permisivas en materia de relaciones laborales, en donde se permite trabajar en condiciones inhumanas, o no se exige seguridad en los productos que desarrolla alguna empresa o respeto al medio ambiente.

Esta propuesta incluye deberes para todos los involucrados, no obstante la motivación no es “el deber por el deber” sino un ideal superior, es el deber con vista al bien y desarrollo del otro, este deber está basado en el bien humano y por lo tanto tiene un carácter objetivo y universal.⁴

⁴ Pensamiento Kantiano - Immanuel Kant “...Ni en el mundo, ni, en general, tampoco fuera del mundo, es posible pensar nada que pueda considerarse como bueno sin restricción, a no ser tan sólo de una buena voluntad”. - Fundamentación de la metafísica de las costumbres.

CAPITULO I

1. Planteamiento del Problema

El propósito de esta investigación es demostrar la rentabilidad e importancia de la RSE en las iniciativas sociales desarrolladas en actividades empresariales, partiendo que la estabilidad social proporciona el marco para la planificación y la inversión en el país.

Las esperanzas de que el fruto del esfuerzo del trabajo puedan conservarse, el empresariado, los trabajadores y la comunidad dependen de la sociedad en donde operan y se realizan en cuanto a su existencia y prosperidad, y es necesario el respeto a ella con importantes compromisos y acciones asumidas y que estas a su vez terminan regresando a la empresa con nobles ganancias, mejorando su reputación y obteniendo ventajas competitivas con visión de negocio a largo plazo.

El poder económico está en manos de las grandes empresas y es necesario para su propia sostenibilidad que sus acciones incidan en acciones serias que resuelvan los problemas de desigualdades sociales y pongan en práctica la nueva cultura empresarial NCE.

Domènec Melé, *“La nueva cultura empresarial, Perspectiva”*⁵

“...La importancia ética de liderar con ejemplaridad y crear culturas empresariales que faciliten el desarrollo humano y profesional de directivos y empleados. La calidad humana de las personas es fundamental para la buena marcha de la empresa y para desarrollar culturas empresariales de calidad. Y para que la empresa sea una auténtica comunidad en bien de quienes la forman y de la sociedad a la que permanece...”

⁵ Referencia Virtual: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/nueva-cultura-empresarial>

En criterio de la investigación y tomando en cuenta la experiencia del autor en la Asociación Civil Grupo Alpha, (ACGA)⁶ se abre la necesidad de investigar los procesos de formación en liderazgo social que constituyan la base de la sostenibilidad empresarial de la mano de los trabajadores y la comunidad, transformando el entorno social con beneficios a los grupos de interés, implicando el desarrollo en la educación, conciencia ciudadana, y emprendimiento, determinando valores éticos y el espíritu de servicio a la sociedad, convergiendo un enriquecimiento material e intelectual, que brinda la posibilidad de ofrecer más y mejorar el entorno en el que se hace vida, siendo el interés propio, el interés de la comunidad.

Por lo que la Gestión del Conocimiento juega un papel preponderante en este proceso de integración, dado que su capacidad orgánica genera nuevas formas de ver el saber y entender el hacer, involucrando a todos los actores, a través del flujo de ideas y construcción de Iniciativas Sociales de RSE.

De esta manera, se plantean las siguientes interrogantes que pretende responder la investigación:

1.- ¿Qué tipo de Organización puede beneficiarse de un Programa de RSE con las características mencionadas?

2.- ¿Por qué es necesaria una Nueva Cultura Empresarial?

3.- ¿De qué manera capitalizamos el conocimiento de los trabajadores de nuestra Organización para el planteamiento de Nuevas Iniciativas Sociales de RSE?

⁶ Grupo empresarial venezolano.

1.1 Objetivos de la Investigación

1.1.1 Objetivo General

Generar una propuesta de branding de iniciativas de RSE para un programa de formación en liderazgo comunitario que impacte positivamente el crecimiento de los trabajadores, la comunidad y el entorno país.

1.1.2 Objetivos Específicos

1.- Describir la política de RSE de las organizaciones de acuerdo con los distintos modelos de negocio a identificar.

2.- Identificar acciones de RSE sostenibles.

3.- Identificar el tipo de comunicaciones de RSE que la organización puede desarrollar para la implementación efectiva del programa, atendiendo públicos internos y externos.

4.- Describir las organizaciones según su cultura y su vinculación con la RSE.

5.- Identificar los parámetros de un modelo de gestión en proyectos de RSE.

1.2 Justificación

El camino hacia la excelencia empresarial permite afianzar la competitividad de la organización y para que eso suceda es necesario partir de una empresa socialmente responsable en donde las personas no son entendidas como un recurso o medio para el logro del éxito empresarial.

La organización debe considerar una necesidad esencial el desarrollo profesional de sus empleados, abarcando las esferas del conocimiento económico y social, generando un modelo de conducta ejemplo que se reproduzca como patrón en el comportamiento de sus integrantes, garantizando el compromiso de la persona con la empresa, su comunidad y el país.

Las iniciativas sociales en RSE representa el patrón de conducta responsable en un modelo de gestión económicamente eficiente y esencialmente humano, fomentando la competitividad sana, y estableciendo una relación sólida, sostenible y sustentable con el entorno social. Se trata de un nuevo paradigma para canalizar el desarrollo y disminuir las brechas sociales en donde la organización adopta su propio beneficio y el de los demás, de forma voluntaria por convencimiento sin necesidad del imperativo legal o mediático.

Ser responsable comienza por ser eficiente, y el diseño del programa de RSE que se propone se articula en tres ejes de acción; persona, empresa y comunidad.

A través de un modelo de organización horizontal, la directiva asume la responsabilidad de no desentenderse de la suerte de los trabajadores, decide sentirse y vivir como un vecino más, atento a las vicisitudes y circunstancias del lugar, de esta manera se integra su responsabilidad al liderazgo social y en consecuencia desarrollar un papel dirigente en la comunidad.

En este sentido se comprende, que ser responsable en el programa de RSE, es contribuir a disminuir carencias, encontrar soluciones, aportar conocimientos y generar nuevos focos de emprendimiento, reforzando valores, y apostando por una actitud ante la vida, de amor al trabajo, constancia y esfuerzo permanente.

Esta propuesta de investigación contribuye a la formación de un nuevo paradigma en el marco de la responsabilidad social empresarial, en donde la organización se consolida a través de la unión de cada uno de sus integrantes, generando impactos positivos en su entorno social, fortaleciendo su cultura y creando beneficios tangibles e intangibles que inciden en su reputación.

1.3 Alcance

El alcance de los objetivos establecidos en la presente investigación permite idear un emprendimiento social con el propósito de crear una nueva manera de entender y abordar un programa de RSE, explorando las necesidades de nuestro entorno, sensibilizando y motivando a los integrantes de la organización, utilizando sus talentos y profesiones en beneficio de una causa social que los integre, reconociendo su valor como agentes de cambio.

El propósito de promover acciones masivas, desde la sensibilidad social de la organización, empodera al individuo con ideas que transforman la realidad de su comunidad, desarrollando habilidades y destrezas como líderes de influencia positiva en el emprendimiento común.

La comunidad intervenida recibe nuevos conocimientos que garantizan la sostenibilidad del proyecto en el tiempo, con el propósito de alcanzar un nivel de conciencia ciudadana que avale la continuidad de la iniciativa, trascendiendo a la organización.

Desde la organización se piensa se cree y se siente que se vive en una sociedad que fomenta soluciones y va más allá de las necesidades y de las circunstancias que van apareciendo en el ritmo intenso de los cambios nacionales e internacionales (políticos, sociales, urbanísticos, económicos, científicos y tecnológicos de nuestro tiempo) para dar lugar a una transformación que permita que las experiencias sociales se vivan y se sientan de manera distinta.

Se desarrollan tres factores entre la organización, sus trabajadores y la comunidad:

- El Factor humano: El trabajador logra superarse a sí mismo a través del reconocimiento de sus capacidades, en donde reside la fuerza de su potencial humanitario y anímico.
- El Factor económico: La retribución percibida proporciona grados de libertad, a la hora de querer, hacer, y actuar.

- El Factor profesional: Reconoce sus capacidades y destrezas, como el medio para poder avanzar en su crecimiento integral, surgir, e influir positivamente sobre muchos seres humanos.

1.4 Delimitación

El espacio temporal se limita al entorno y circunscripción de la organización y esta investigación se desarrolla en tiempo presente en Caracas, siendo una investigación documental e interpretativa.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1 Organización Horizontal

“Las organizaciones existen para permitir que gente común y ordinaria haga cosas extraordinarias”.

Ted Levitt - Ex-editor de Harvard Business Review

A los efectos de la investigación, las iniciativas sociales de RSE se desarrollan en un proceso de gestión horizontal en donde el modelo organizativo es el trabajo en equipo. La empresa es concebida como una entidad que le permite a cada individuo tener un lugar, cumplir un rol y desempeñar una función y se entiende como un conjunto orgánico en el que los trabajadores, la organización y la sociedad trabajan juntos en función de beneficios comunes, declarando objetivos que permitan el desarrollo del potencial individual y la responsabilidad, al mismo tiempo establece el trabajo en equipo armonizando las metas del individuo y las del bienestar común.

Para los autores Hodge, B, J. William, y Anthony. Gales, Lawrence en: *“Teoría de la organización, un enfoque estratégico”*, (2008).

“Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas (es decir, miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros; y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos”.

A través de la Diversidad de competencias y capacidades de cada persona, el equipo será más fuerte, y mientras mejor entienda los procesos

claves, mayor será la capacidad de resolución de problemas. Estos equipos formados multidisciplinariamente, es decir, personas tanto de procesos como de funciones, reunirán las competencias para tomar la iniciativa, tolerar el cambio y adquirir el compromiso con el éxito, logrando la autogestión.

En el modelo de Organización Horizontal es importante que los que equipos sean eficientes, y lograrán su eficiencia en la medida que puedan tener autoridad, formación, información y motivación necesaria para valorar y modificar el cuándo, cómo y con quién realiza el trabajo colectivo, en ellos no sólo recae el trabajo, sino también la gestión. El sistema premia el desarrollo de capacidades individuales y los resultados de equipo.

Una Organización Horizontal da amparo a un modo de actuar y hacer, en el que el valor principal es el conocimiento y en consecuencia el mejor y mayor capital que tiene son sus integrantes que la forman, siendo indispensables para la buena salud de la organización. En donde cada individuo motivado tiene mucho que aportar en el desarrollo y crecimiento de la misma. Entre sus valores debe estar el reconocimiento al derecho que tiene cada integrante a poder expresar y sustentar sus ideas, contribuyendo con el bien común de la organización.

La organización se forja como asociación autogobernada, en donde cada integrante tiene una función y posee un estatus; formando un vinculado orgánico en el que la comunidad externa, clientes y dirección, trabajan juntos, esta unión garantiza el completo desarrollo de la fuerza individual y la responsabilidad, al mismo tiempo que orienta el trabajo en equipo, contribuyendo de manera significativa a la armonización de las metas del integrante y la prosperidad de la Organización.

En la Organización Horizontal el líder no le ordena a los integrantes que hacer, es mucho más importante que cada uno decida en qué quiere trabajar y dónde puede hacer su mejor contribución dentro de sus capacidades en el proyecto ya delimitado. Una vez que el integrante se compromete con un desempeño dentro del proyecto, nace una expectativa con la que él deberá cumplir. De esta manea el integrante posee la libertad para decidir y a su vez el compromiso que deberá consumir.

La raíz de las organizaciones horizontales es la libertad para decidir el compromiso en lugar de ajustarse a un proceso de crecimiento vertical, que dependa de la antigüedad y la “amistad”. En el modelo horizontal es la organización quien determina quién está realmente calificado para ser líder, sobre la base de la disposición de los demás integrantes al seguirlo.

El Modelo Horizontal es descentralizado y se trabaja con todos los integrantes de la organización, con la finalidad de aumentar la eficiencia de los recursos, pretende crear una propuesta de valor distinto y que da frente a los desafíos de la funcionalidad interrelacionada con la intención de que sus integrantes se sientan cada vez más satisfechos con el trabajo que realizan, alimentará su desempeño y generará la creación de una propuesta de valor que impulse a la organización a colocarse por arriba de la competencia.

2.2 Cultura Organizacional basada en la Gestión del Conocimiento

“En mi opinión las empresas exitosas del futuro serán aquellas que decidan alinear los valores de la empresa con los valores personales de sus empleados. Los mejores talentos quieren hacer un trabajo que contribuya a la sociedad, con una empresa cuyos valores compartan, donde sus acciones cuenten y sus opiniones importen”.

Jeroen van der Veer - Presidente ejecutivo - Royal Dutch Shell

Definimos Cultura como todo lo relacionado a la manera de vivir y comprender los elementos sociales e históricos que rodea al individuo, conjugado con el lenguaje, las creencias, los valores, la organización social y el sistema político, dándole un sentido de identidad, acción y expresión.

La cultura no es innata sino que se adquiere, necesita un proceso gradual de aprendizaje de los elementos que la forman. Esta instrucción surge de forma natural durante la socialización del individuo, cuando el niño imita los modelos más próximos y sigue los órdenes directos que recibe o reacciona contra ellas.

Delaray Minsal Pérez y Yudit Pérez Rodríguez en su artículo *“Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento”* afirman que la Cultura Organizacional es moldeada por la cultura principal de la sociedad en la que está insertada la empresa. Aun así, pueden ser más dinámicas y cambian, gradual y constantemente, en respuesta a los cambios externos e internos. Su aprendizaje, además, no tiene “espacios definidos” está formada por un conjunto de valores, ideas, hábitos y tradiciones que la identifican, y que a su vez son compartidos por los miembros de la organización.

Edgar H. Schein, en su artículo *“Organizational Culture”*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, de la Revista *American Psychologist*, (1988), nos dice que la cultura organizacional es pensada por como:

"El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus y, por ende, es enseñada a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas".

Tenemos que tener en cuenta que el aprendizaje que se produce en todas las organizaciones, es más efectivo si la cultura es favorecedora, permitiendo la participación, creando un ambiente de seguridad y confianza que ayuda a las personas a tomar riesgos.

En el seno organizacional la cultura cumple con la función de definir límites, reflejar los procesos por medio de las estructuras conformadas, los cuales se vinculan con el ambiente social en el que se desenvuelve la organización; de igual manera trasmite un sentido de identidad a sus miembros, facilitando el compromiso del individuo con la organización, para establecer el vínculo social que ayude a mantener unida a la misma. Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, las mismas se encuentran en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; la globalización, la competitividad y la apertura económica son fenómenos nuevos a los que tienen que enfrentarse.

La cultura tiene múltiples conexiones con otros elementos importantes de la organización, como son la estructura, los procesos y los sistemas de incentivos. El liderazgo es también una funcionalidad anclada en la cultura, y la socialización de los profesionales en la organización es un elemento clave

para la transmisión y creación de conocimiento y por tanto, del aprendizaje organizacional.

El deber ser de la cultura organizacional es definir los valores y normas de la empresa, delimitando espacios éticos de actuación libre y responsable, de esta manera alcanzará la capacidad de innovación que la sociedad requiere y exige, dando pie al nacimiento de nuevos valores que serán el resultado de la unión perfecta con su gente.

Las Organizaciones emergen de la necesidad humana de colaborar y trabajar en conjunto por la conquista de sus metas y objetivos. Es por esa razón que se hace fundamental considerar el conocimiento como recurso, el cual debe ser precedido por un proceso de gestión, que le permitirá aprovechar sus oportunidades. El proceso lleva a cabo la gestión del conocimiento dentro de la empresa y se clasifica a través de:

- Identificación del conocimiento
- Adquisición del conocimiento
- Desarrollo del conocimiento
- Distribución del conocimiento
- Uso del conocimiento
- Retención del conocimiento

Definimos a la Gestión de Conocimiento como un conjunto de procesos sistemáticos (Identificación y captación del capital intelectual, desarrollo y difusión del conocimiento) orientados al desarrollo organizacional y/o personal. Es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles⁷ que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

⁷ Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. En síntesis, un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza.

El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual, según Annie Broking en su libro *“Capital Intelectual”* (1997), el término hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa. Es la fuerza cerebral colectiva, en otras palabras el capital intelectual se podría definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

En el mismo orden de ideas, es de vital importancia gestionar el conocimiento de los empleados en las organizaciones, y se deben prestar atención a los procesos de aprendizaje que se dan a nivel individual y colectivo, puesto que el conocimiento es el objeto y el resultado de los procesos de formación.

Ikujiro Nonaka, y Hirotaka Takeuchi, en *“The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation”*, New York: Oxford University, (1995) señalan:

“Es necesario tener en cuenta el liderazgo, el aprendizaje generativo, continuo consciente y a todos los niveles, que fomente la motivación y el compromiso por el aprendizaje y autodesarrollo de las personas, para lograr que la organización aprenda que es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos”.

Karl M. Wiig en su proyecto *“La Gestión del Conocimiento Personal”*, (PKM- Personal Knowledge Management) nos dice que la sociedad del conocimiento⁸, es global, nos damos cuenta que necesitamos ser inteligentes y competentes en muchas áreas para participar equitativamente en ésta sociedad del conocimiento: como individuos, como parte del soporte social y

⁸ Karl M. Wiig Se le atribuye haber acuñado el término “Gestión del Conocimiento” por primera vez. creó el “Centro de aplicación de Inteligencia Artificial” que está basada en el análisis formal y estadístico del comportamiento humano ante diferentes problemas.

como ciudadanos. Asegurar que las personas tienen acceso al mejor conocimiento disponible para cualquier función que tienen que desempeñar. Por lo tanto, la necesidad de gestionar el conocimiento y los procesos relacionados con el conocimiento en la sociedad se denomina *La Gestión del Conocimiento Personal*.

Los objetivos más amplios de la Gestión del Conocimiento es iniciar enfoques eficaces para mejorar el rendimiento en el conocimiento relacionado a corto y largo plazo.

Redefinimos el concepto de gestión del conocimiento como al conjunto de prácticas organizacionales que se vinculan a la aplicación y difusión del conocimiento; así como el desarrollo de un nuevo conocimiento, la utilización del existente, y comunicación del conocimiento tanto tácito como explícito por los individuos y los equipos organizacionales.

Ikujiro Nonaka, y Hirotaka Takeuchi, en su libro *“La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”*, (1995) consideran al conocimiento como la unidad analítica básica para explicar el comportamiento de las empresas y parten de la creencia de que en las organizaciones no solamente se procesa sino que también se crea y, esto último, es la fuente de su ventaja competitiva⁹.

Delaray Minsal Pérez y Yudit Pérez Rodríguez describen en: *“Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento”*, (2007).

Una empresa con una cultura basada en el conocimiento se debe caracterizar por:

- *El trabajo en equipo*
- *El liderazgo compartido*
- *La comunicación afectiva*
- *El autoaprendizaje*
- *La experiencia*

⁹ Jay B. Barney, en *“Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive”* (1995) define el concepto de ventaja competitiva y lo relaciona con el de conocimiento a través de la exploración de la teoría de recursos y capacidades, haciendo énfasis, en los recursos y las capacidades, o competencias internas, de una organización dentro del contexto del entorno competitivo.

- *El desarrollo de capacidades de aprendizaje y habilidades*
- *El fomentar la creación de nuevos conocimientos*
- *La inversión de capacitación, tecnología e infraestructura*
- *El aumento de la competitividad presente y futura*
- *El aumento del rendimiento productivo*
- *El logro de mayor posicionamiento según la línea de negocio*
- *La promoción de organizaciones flexibles y adaptables a los cambios.*
- *La ética y los valores*
- *La implementación de sistemas de incentivos y recompensas en función de los aportes hechos a la organización*
- *La socialización.*

Las organizaciones deben lograr sus objetivos, siguiendo su misión, buscando alcanzar su visión, considerando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La gestión del conocimiento se presenta como una herramienta útil y adecuada para recabar, la información necesaria para que las organizaciones logren obtener esa función, en donde se plantean nuevos retos y se demuestre que el presente es de quienes se adaptan más a las nuevas realidades, estos retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del lugar de la innovación en un entorno cambiante.

Una gestión autentica en RSE se percibe fundamentalmente en el establecimiento y puesta en practicar de valores éticos que deben ser intrínsecos en la organización y reflejarlos en la relación con sus públicos internos (empleados, accionistas, directivos); determinando su capacidad para incidir positivamente en su entorno a través de sus proveedores, generando cadenas de valor. De esta manera asume voluntariamente una posición de liderazgo, que la conducen a realizar acciones que trasciendan su ámbito inmediato, involucrando el grueso de la sociedad.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, desarrollan nuevas tecnologías en función de que mejoran las destrezas y habilidades de las personas que la integran y eso sin duda apunta hacia la necesidad de transformar la cultura.

2.3 Responsabilidad Social Empresarial

“Las empresas que están rompiendo el molde son aquellas que están viendo más allá de la responsabilidad social y hacia la innovación. Estas empresas son la vanguardia de un nuevo paradigma: ven en las necesidades de la comunidad oportunidades para desarrollar ideas y demostrar tecnologías, para encontrar y servir a nuevos mercados y para resolver problemas de negocio”.

Rosabeth Moss Kanter - Harvard Business Review

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser integral, dado que impacta todas las acciones que la empresa realiza en los espacios de la sociedad en los que opera. Su calidad y eficiencia se mide desde los bienes y servicios que la empresa provee a la comunidad. Desde ese instante comienza la primera responsabilidad de la empresa y como principio debe ofrecer y dar lo mejor a sus consumidores y demandantes.

Víctor Guédez, *“Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social”*, (2006), Nos dice que puede entenderse la responsabilidad social como un conjunto de estrategias que permiten identificar, atender, anticipar y sobrepasar, las necesidades, expectativas y capacidades de los grupos de interés internos y externos. Es decir se puede entender la responsabilidad social, como la respuesta de las organizaciones a las expectativas sociales de los sectores y agentes internos y externos como los que interactúa.

Se evidencia, que el panorama de la Responsabilidad Social Empresarial es bastante extenso y se incluye desde el cuidado y preservación del medio ambiente hasta la calidad de los productos y servicios que desarrolla. Por ende es imperativo que en el proceso de la RSE se vele con el mismo grado de importancia el interés público y privado.

Para Idalberto Chiavenato, en *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, (2004), la responsabilidad social significa el grado de obligaciones que una organización asume por medio de acciones que

proyectan y mejoren bienestar de la sociedad a medida en que busca alcanzar sus propios intereses. En general representa la obligación de la organización de adoptar políticas y asumir decisiones y acciones que beneficien a la sociedad.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Ogliastrì, (2007), pag.15 afirma:

“La responsabilidad social empresarial es un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Esta estrategia aplicada a la toma de decisiones y las operaciones de las empresas aumenta el valor agregado y de esa manera mejora su competitividad”.

Por otro lado encontramos que La Business For Social Responsibility (2006) entidad creada en San Francisco en los años noventa y que hoy cuenta con más de 400 organizaciones afiliadas, define la responsabilidad social empresarial como:

“Un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que obtiene éxito financiero y al mismo tiempo honran los valores éticos y respetan a las personas”.

La actividad empresarial está ligada implícitamente a los beneficios sociales, ya sea de manera expresa y voluntaria o incluso sin pretenderlo. Toda empresa “sana” genera puestos de trabajos directos e indirectos, siendo fuerza de riqueza social, yendo más allá de los beneficios que generen sus productos y servicios a sus usuarios y a la propia organización y accionistas.

El lucro es uno de los ejes fundamentales por el que se rigen las empresas en una economía de mercado, su dimensión social ha adquirido un crecimiento, generando un peso diferencial, en donde la responsabilidad social empresarial se convierte en una necesidad imperativa en cualquier organización, relacionándose de forma intrínseca con la ética, el valor y la formación continua, siendo garantía en el desarrollo de las perspectivas

políticas y estratégicas empresariales para la continuidad de las propias organizaciones y de la misma sociedad.

El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil, concibe la RSE:

"(...) como la forma de administrar y tomar decisiones en su gestión, definiendo la relación ética, legal, comercial y social con la comunidad, estableciendo metas empresariales compatibles con el desarrollo de su entorno, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales".

La Comisión Europea en su -Libro Verde – *"Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"*, (2001), nos dice:

"La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"(...) Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores... (...) Para practicar la RSE es esencial el compromiso de la alta dirección, así como una forma de pensar innovadora, nuevas aptitudes y una mayor participación del personal y sus representantes en un dialogo bidireccional que pueda estructurar una realimentación y ajustes permanentes. El dialogo social con representantes de los trabajadores, es el principal mecanismo de definición de la relación entre una empresa y su personal, desempeña un papel crucial en la adopción de prácticas socialmente responsables."

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la Responsabilidad Social Empresarial como el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores, destacando que la RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Víctor Guédez, en el artículo: *El Modelo asterisco: Diseño, implantación, desarrollo y evaluación de la RSE, compilado en el libro "La RSE en perspectiva"*, (2014), nos señala que la responsabilidad nos remite simultáneamente a dos ideas poderosas como son el responder y rendir cuentas. Es responder por lo que se hizo o no se hizo, todo el tiempo, en

todas partes y ante todo el mundo. Igualmente, es rendir cuentas por las consecuencias de lo que se hizo o no se hizo, todo el tiempo, en todas partes y ante todo el mundo. Generando una serie de interrogantes que nos permiten entender el valor de la RSE: ¿Cuáles son los fundamentos de la RSE?, ¿Qué finalidad persigue?, ¿Ante quién es responsable la empresa? ¿De qué es responsable?, ¿Cómo podría diseñarse su adopción?, ¿Cuáles son las exigencias para su implantación?, ¿Qué aspectos pautan su desarrollo?, ¿Cuáles son sus estrategias?, ¿Cuál es la cobertura de evaluación?

A lo que más adelante el autor agrega:

“La responsabilidad quizás, se valora más a partir de concienciar los impactos de la irresponsabilidad. Sabemos que ésta arrastra miseria, violencia, contaminación, catástrofe, injusticia, atropello y crueldad. Asimismo, aceptamos que la irresponsabilidad y la responsabilidad disputan muy de cerca la conducta de los seres humanos. Las empresas como los seres humanos no pueden liberarse de las falsas compensaciones que la irresponsabilidad ofrece. La irresponsabilidad siempre revolotea e insiste y esto no puede evitarse. Sin embargo, sí es posible impedir que esas demandas se aniden en la conciencia. Y esta defensa sólo procede de los principios y valores éticos que orienten las decisiones correctas.”

En el mismo orden ideas Yonaide Sánchez Ferrer, -“*Un Enfoque político de la Responsabilidad Social*”, (2014) afirma:

“Las organizaciones pueden y deben constituirse como sistemas socialmente responsables desde los cuales los hombres y mujeres que lo integran interactúen políticamente con otros agentes que forman parte de su ejercicio de la Responsabilidad Social y así, a través de sus planes, programas y proyectos, se orienten a generar condiciones y oportunidades para fomentar la democracia, justicia, equidad y ciudadanía.”

Con base a lo anterior, Jorge V. Villalobos G. en su artículo: “*La Responsabilidad Social Hoy*”, (2014), alega:

“Una empresa socialmente responsable es aquella que después de cumplir con todas las obligaciones legales que le aplican, asume voluntariamente responsabilidades adicionales en su gestión de negocio y en su relación con sus grupos de interés (Trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, etc), fundamentando su visión y compromiso social en políticas, procedimientos y acciones, haciéndose responsable de los impactos positivos y negativos que genera y buscando la generación de valor a todos sus grupos relacionados, incluyendo las comunidades en las que operan...”

Dentro de esta perspectiva la Responsabilidad Social Empresarial se refiere a la actitud y al conocimiento de una empresa encaminada a mantener el equilibrio entre el desarrollo de la sociedad, un entorno sustentable, y la viabilidad comercial y económica de sí misma.

La aspiración de una empresa por la responsabilidad social se establece en el reconocimiento de la mutua interdependencia de todos los actores sociales, económicos y ambientales afectados positiva o negativamente por la actividad de la organización, y por lo tanto en el reconocimiento de que todos ellos cuentan con intereses legítimos se reencuentran como actores sociales en los programas que decidan desarrollar.

2.4 Responsabilidad Social Empresarial y el Humanismo

“Si soy lo que tengo y lo que tengo lo pierdo, entonces ¿Quién soy?”.

Erich Fromm

La Responsabilidad Social Empresarial debe pretender ser honesta, real y sostenible y para que esto suceda debe comenzar por las personas, tener una relación directa con cada uno de sus Stakeholders. Su propósito es establecer respuestas coherentes a la inquietud social demandada por las personas, y su primer paso, debe ser con sus empleados, sus clientes, sus proveedores y accionistas. La empresa existe en una interrelación con el medio y el medio es la comunidad en donde se desarrolla.

Ser responsable comienza por ser eficiente al ofrecer a sus clientes las respuestas a sus necesidades y ganar dinero haciéndolo. Ser responsable es entender a sus trabajadores, entender sus penurias, sus sueños y sus metas. Ser responsable es sentirse y vivir como un vecino más, atento a lo que sucede en su entorno, y dispuesto a colaborar. Ser responsable en una empresa es reconocer el liderazgo social y en consecuencia ejercer un papel rector en la sociedad. Ser responsable es asumir los daños que pueda ocasionar la empresa. Ser responsable consiste en aportar capacidad,

conocimientos y ofrecer soluciones a los problemas colectivos que afligen a las personas que no se encuentran en condiciones para resolverlos.

El Diplomado Superior de RSE y Ética Empresarial impartido por la ONU para Venezuela afirma:

“Un cúmulo de circunstancias está haciendo que un nuevo humanismo nazca en nuestras sociedades tales como:

- *El fin de la era de las máquinas*
- *El desarrollo del internet y el acceso a la información*
- *El sentido de vulnerabilidad, percibido el 11 de septiembre de 2001*
- *La incertidumbre que gobierna la economía*
- *Los movimientos sociales que demandan otra gestión de los problemas mundiales*
- *El auge del voluntariado*
- *La sensación de insatisfacción y frustración, la búsqueda del sentido de crecer como ser humano*
- *Los escándalos financieros que han creados mitos del capitalismo”.*

Dentro de esta perspectiva la RSE debe nacer en las empresas de manera natural, se debe tener la voluntad de responder a que las personas con quien y para quien trabajan accedan a un nivel de vida superior, entendiendo por superior a que puedan tener acceso al crecimiento social, económico y espiritual. Se trata de que el valor que genere una empresa sea precisamente el valor de su gente.

Ban Ki-moon en enero de 2009, en la celebración de los diez años de la existencia del Global Compact (Pacto Mundial)¹⁰, una iniciativa presentada por Kofi Annan, su antecesor en la secretaria de la Organización de las Naciones Unidas dijo:

“...Nuestro tiempo exige una nueva constelación en cooperación internacional: gobiernos, sociedad civil y sector privado trabajando juntos en pro de un bien colectivo mundial”.

De esta manera la ONU teje una alianza con el sector privado, y ofrece una cara más humana al mercado global. Cabe señalar que para las

¹⁰ Discurso plenario “El Pacto Mundial y la creación de mercados sostenibles”, Foro Económico Mundial, Davos (Suiza), 29 de enero de 2009; nota de prensa de Naciones Unidas, 1 de febrero de 1999.

Naciones Unidas, el sector empresarial es un actor principal para erradicar la pobreza en el mundo y buscar el desarrollo de los pueblos.

Si entendemos el desarrollo como la transformación de las sociedades, la mejora de las vidas de los seres humanos y un acceso público igualitario a las necesidades básicas, entonces el desarrollo real, sólo se podrá producir cuando las sociedades alcancen niveles aceptables de equidad para el acceso a los recursos, incluyendo el poder para comunicar su propia realidad.

Las empresas deben situarse en el lugar de sus empleados y mirar hacia el futuro, el hombre comienza a cuestionarse el por qué madruga cada mañana, el para qué dejar de ver a sus hijos tantos tiempos, el por qué llega cansado, estresado, y muy probablemente insatisfecho. La única respuesta que podrá salvarlos del caos en el que se sumerge, es pensar que el esfuerzo vale la pena, porque se está intentando hacer de éste un mundo un poco mejor.

Las empresas privadas son las organizaciones mejor preparadas para generar riquezas, empleo, innovaciones y bienestar a través del consumo.

Las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y estos están concatenados a los objetivos de la empresa, ahora bien impulsar los valores morales, culturales y éticos tanto a nivel personal como social puede impregnar a la organización sólo cuando las personas (empleados) creen en ellos, podríamos decir entonces que la variable crucial no es el contenido ideológico sino que tanto cree la empresa en su misión, en su visión y en sus valores y que tan congruente es con sus acciones.

Lo que realmente diferencia a una organización es su capital humano, el manejo de los recursos humanos no sólo responde a los desafíos de su entorno y el mercado. Gestionar el capital humano de acuerdo a los conceptos de responsabilidad social va mucho más allá de los procesos tradicionales y meramente administrativos.

Es importante elaborar políticas y prácticas innovadoras que reflejen y respeten las necesidades de los trabajadores y que a su vez estén alineadas con los objetivos de la organización en los que debe estar incluido la atracción y retención de los mejores talentos, así como la cultura, los valores y el diseño organizacional.

2.5 Responsabilidad Social Empresarial, Diferencia y Competitividad

"Buscando el bien de nuestros semejantes, encontraremos el nuestro".

Platón

En la RSE debemos tener presente la competitividad y debe ser asumida como la preeminencia de mantener sistemáticamente las ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en donde mueve la organización, manteniendo habilidad, recursos, saberes y atributos específicos, conociendo sus fortalezas y debilidades a mejorar, de esta manera logrará obtener rendimientos superiores a los de la competencia.

La competitividad tiene incidencia en la manera de gestionar, plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando una evolución en el modelo de organización, empresario y trabajadores, y es en ese cambio en donde la RSE juega su papel más importante, pero para ser competitiva la organización debe ser primero ética y en base a ello buscar su diferencia.

La RSE es hoy en día un factor de competitividad, no sólo entre las propias empresas, sino en países que buscan posicionarse en nuevos bloques comerciales.

Antonio Vives en su artículo “*La Responsabilidad de la Empresa ante la Sociedad: RSE y sus variantes*”, (2014).

“De cualquier manera es claro que la responsabilidad social de la empresa depende de la responsabilidad y ética de los individuos que la conforman, con mayor o menor posibilidad de influencia. Aunque es posible que esa responsabilidad no sea la suma de las responsabilidades individuales. (...) La responsabilidad de la empresa de ser responsable recae en los individuos que la conforman, el colectivo es responsable de su implementación y por ello podemos hablar de responsabilidad de la empresa (...) Se dice que las empresas “A lo mejor no tienen alma, pero sí tienen cerebro”, o sea, que no son tontas y saben que asumir su responsabilidad ante la sociedad les puede beneficiar con el favor de esa sociedad, de sus empleados, clientes, proveedores de bienes, servicios y recursos financieros, gobiernos, comunidad y medios, entre otros”.

Una gran cantidad de empresas he reconocido los beneficios de incorporar prácticas y políticas de responsabilidad social empresarial, y sus experiencias han sido respaldadas por estudios empíricos que demuestran que la RSE tiene impactos positivos sobre su competitividad y los valores de la organización.

La RSE no sólo ayuda a ser más competitivos sino a obtener mejores resultados, más allá del económico, sus aspectos fundamentales están en la supervivencia, la permanencia de la empresa en el mercado y éxito a largo plazo que ofrece la confianza del mercado, la reputación, la fidelidad y una imagen positiva frente a la sociedad que la sustenta y provee.

Sobre las bases de las ideas expuestas la RSE representa un patrón de gestión económicamente eficiente y esencialmente humano que fomenta la competitividad y establece una relación sólida y sostenible con el entorno social. Es un modelo con evidencias suficientes para que las empresas adopten en su propio beneficio y en el beneficio de los demás, de manera voluntaria, por convencimiento y sin necesidad de imperativos legales o mediáticos. Es una manera de verse y entenderse dentro de la sociedad, corrigiendo las carencias de un mercado imperfecto.

Antonio Vives en su análisis, argumenta el papel de la empresa en su entorno social como:

“...Hay que producir bienes y servicios que la sociedad demanda, pero esos bienes y servicios deben ser responsables, que cumplan su función, que satisfagan las necesidades de la sociedad y no sólo de las empresas, que hagan lo que dicen que hacen, que no produzcan daño a las personas y al medio ambiente, que hayan sido producidos con prácticas responsables con los trabajadores, con insumos no dañinos, etc. Responsabilidad no es tener más clientes y venderles más productos, responsabilidad es venderles lo que les son útiles y necesarios.

Algunas empresas reportan, en el cumplimiento de sus “responsabilidades”, que han comprado bienes en el país o en la comunidad. Laudable, pero responsabilidad va más allá. Es pagar precios justos por los insumos, asegurar que su producción es lo más responsable posible en condiciones laborales saludables, con respeto por el medio ambiente, y, de ser posible contribuyendo al desarrollo local con la creación de micro y pequeñas empresas, y al desarrollo de las comunidades (claro está que no todas las empresas pueden hacerlo).

Hay que crear empleos, pero responsabilidad es crear empleos con sueldos justos, con condiciones de trabajo dignas y enriquecedoras, aprovechando la diversidad de género y étnica de la zona y, de ser posible, favorecer a los más necesitados, incluyendo minusválidos.

Hay que cumplir con las leyes, pero ¿y si las leyes son deficientes? ¿Y si su seguimiento y control es deficiente? En países en vías de desarrollo cumplir con las leyes no es suficiente.

Responsabilidad no es pagar impuestos, es pagar todos los que tocan, sin evasión, sin corrupción. La empresa tiene la responsabilidad de ser responsable.

Y por último, no hacer daño es básico, pero no basta. Se puede hacer el bien como parte de su operatoria cotidiana”.

Los programas de RSE se concentran en cuatro esferas la actuación empresarial, la ética empresarial, la preservación del medio ambiente, la calidad de vida con sus públicos internos y la vinculación de la empresa con la comunidad.

Las empresas que se involucran de manera exitosa en el desarrollo de la comunidad contribuyen a su vez con su sustentabilidad económica, ya que ofrecen empleos y promocionan sus negocios con las empresas y contratistas locales, y eso atraerá nuevas inversiones.

Ninguna empresa puede ser exitosa, si la opinión pública desconfía de su comunidad de negocios. Cada vez más la sociedad espera y exige que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país. En consecuencia, la responsabilidad en la organización debe expresarse coherentemente en los procesos de gestión y, sobre todo, en la toma de decisiones en su acción diaria, más allá del sólo diseño de programas o proyectos de vinculación social.

En este mismo contexto se debe tener en cuentas que las iniciativas de RSE que se lleven a cabo dentro de la organización deben estar ancladas a las estrategias de negocio, de lo contrario, generan costos adicionales difíciles de justificar al accionista. Michael Porter y Mark Kramer en “Strategy and Society the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility” Harvard Business Review, (2006), Resaltan la importancia de que toda política y regulación facilite e incentive la competitividad empresarial, no puede o no debería dificultarla.

2.6 Empresa y Comunidad, un Compromiso Social

*“Yo hago lo que usted no puede y usted hace lo que yo no puedo.
Juntos podemos hacer grandes cosas”.*

Madre Teresa de Calcuta

Dentro del marco de las ideas expresadas hemos conceptualizado que una empresa socialmente responsable es que aquella que integra su misión y visión en el compromiso con las políticas, programas, decisiones y acciones que benefician a la organización e incidan positivamente en la gente, el medio ambiente y las comunidades en donde se desarrolla, yendo más allá de las expectativas, comprometidos con una mejora continua que permite ser más competitiva, respetando y promoviendo el progreso pleno de las personas, las comunidades en las que opera y del entorno.

El compromiso con la comunidad debe inferir en diferentes acciones tomadas por la organización, para maximizar el impacto de sus

contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración de conocimiento y todos los recursos que dirija hacia las comunidades en las cuales decida operar.

Las iniciativas empresariales deben diseñarse y ejecutarse de manera programada y estratégica, ya que no sólo entregarán un valor agregado a los pobladores de la comunidad (receptores) sino que reforzarán su reputación como empresa, y sus marcas y productos se posicionarán no sólo en ese espacio sino en otro que incluso están fuera de sus fronteras.

Las organizaciones deben buscar mayores niveles de conciencia ciudadana presionando para que su impacto social sea positivo, de esta manera se involucran más en la sociedad, trayendo un incremento en sus ventas, pero sobretodo, mejorando la moral de sus empleados, ya que los hace protagonistas directos, ser y sentirse orgullosos de donde son y lo que hacen es un valor no cuantificable de la organizaciones, pero que genera con el tiempo enormes beneficios.

Al convertirse en el vecino predilecto de la comunidad, podrán acceder a las oportunidades y entender las necesidades de su entorno, es decir el foco de la acción social o la inversión social no es el donante sino la transformación que se realiza.

En el artículo de Isabel Vidal, “*Gestión Responsable por Razones de Negocio*”, (2014), expone lo siguiente:

“(…) En la esfera económica se realiza la transición desde el concepto de shareholder –accionista– al concepto de stakeholder –partes interesadas o interlocutores– y finalmente, pero no menos importante, en este discurso aparece el concepto de empresa como ciudadano activo y comprometido no sólo con los intereses de sus accionistas sino también con los intereses de la comunidad donde se ubica. Es decir, se empieza a entender la empresa como un actor más de esta sociedad comprometida con el desarrollo sostenible. Son términos que conducen a una nueva manera de pensar la conducta humana, tanto en términos personales, sociales, políticos como económicos”.

Trabajar con las comunidades va más allá de involucrarse en sus propios proyectos, amerita establecer un sistema armónico en donde la

visión de la comunidad fluya con la de la organización y se representen en la toma de decisiones organizacionales, por lo que es importante compartir su cultura con sus stakeholders.

En consecuencia, los programas de RSE que se ocupen del desarrollo comunitario deben estar diseñados para contraer un compromiso a largo plazo de esta manera podrán generar indicadores que mostrarán los cambios y evidenciarán la transformación, así mismo es significativo que puedan contar con un personal calificado y dedicado al programa, ya que será la clave de la estabilidad tanto de la organización como de la comunidad.

Es importante entender que las comunidades son sistemas complejos, y los programas de RSE deben presentarse de la manera más clara posible para que las mismas lo adopten y lo hagan suyo, de esta manera se establece un lazo de iguales entre la organización y las comunidades.

La RSE exige el respeto de los valores universales reconocidos y del marco legal existente, las empresas deben contribuir al desarrollo del país al maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales de sus actividades principales, sus inversiones sociales en programas estratégicos la harán parte de los cambios que exigen los nuevos tiempos.

2.7 Voluntariado Corporativo

"Los hombres grandes son aquellos que sienten que lo espiritual es más poderoso que cualquier fuerza material, y que son las ideas las que rigen el mundo".

Emerson Ralph Waldo

El voluntariado corporativo es la forma como la empresa y sus empleados entienden la contribución a través de los programas de Responsabilidad Social Empresarial que lleva la organización. Por lo que podemos decir que son voluntarios corporativos, todas aquellas personas

que motivadas por su empresa realizan acciones de voluntariado en favor de la sociedad en el marco de colaboración de empresa- entidad social, en donde sobresale el impulso que la empresa da a sus programas de RSE, la participaciones de los trabajadores, la acción y el papel que realiza cada uno de los participantes en el o los programas de RSE de la empresa y la comunidad receptora.

En el Manual de Formadores de Voluntariado, editado por el instituto de la Juventud de Castilla de la Mancha en el 2010, señal que la acción voluntaria va más allá de ser una expresión de pura de interés y compromiso humanitario, también se configura como el medio legitimo por el cual una persona realiza una contribución personal a la vida de la comunidad y al bienestar público.

La Organización Acción Empresarial define el Voluntariado Corporativo como:

(Points of Light) "Cualquier medio formal u organizado utilizado por una compañía para animar y apoyar a sus empleados y jubilados a ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de la comunidad".

De esta manera el Voluntariado Corporativo se entiende como una expresión de la Responsabilidad Social Empresarial que tiene como finalidad facilitar la movilización del talento, tiempo y energía del personal de una empresa a favor del desarrollo social de las comunidades donde ésta desarrolla sus programas de RSE.

Kerry K. Allen, presidente de IAVE (International Association for Volunteer Effort) Identifica cinco tipos de voluntariado:

1. "Matching" individual: empatar las habilidades de un trabajador con las necesidades de una organización sin fines de lucro dentro del ámbito de una empresa.
2. Proyectos grupales: trabajos en equipo enfocados en proyectos específicos.

3. Tiempo libre: permite a los empleados involucrados tomar horas de trabajo.
4. Personal en préstamo: ofrecer a empleados a una organización o causa social para colaborar en determinados proyectos.
5. Permiso por servicio social: liberar al empleado de sus responsabilidades de trabajo por un periodo de hasta 1 año (se congela la plaza, puede o no recibir salario).

La empresa debe tener un enfoque que determine sus acciones y en donde estén plasmadas las prioridades y habilidades de la organización, los intereses de los empleados y las necesidades de la comunidad en donde se desarrollará el o los proyectos de RSE.

Ruth Goldberg, especialista brasilera y responsable de la publicación *“Cómo las empresas pueden implementar Programas de Voluntariado”* (lanzada por el Instituto Ethos en sociedad con el Programa Voluntarios del Consejo de la Comunidad Solidaria) afirma que el voluntariado corporativo no sólo reporta beneficios a los destinatarios de dichas acciones y a la comunidad en general, sino que también genera un retorno altamente positivo para la propia empresa. El fortalecimiento de los valores éticos entre los empleados, el desarrollo de su creatividad y del trabajo en equipo, la mejora del clima laboral, la afirmación de los sentimientos de pertenencia hacia la compañía, y un retorno significativo a nivel de la imagen tanto interna como pública son algunos de beneficios que se reportan.¹¹

Alejandro Rocca en su artículo: *“Voluntariado Corporativo, una ecuación donde todos ganas”* del área de Comunicaciones de IARSE Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial, (2003) nos dice:

“El voluntariado corporativo supone una ecuación en la que todos ganan: los empleados, la empresa, la organización comunitaria en la cual realizan sus tareas los voluntarios y la comunidad entera, en un sentido global, ya que al agrandarse la base de voluntarios disponibles no sólo se

¹¹ <http://www.worldvolunteerweb.org/news-views/news/doc/voluntariado-corporativo-una-ecuacion.html>

involucra a más personas sino que éstas difunden a su vez la experiencia en todos sus círculos sociales ya se en el trabajo, la familia o amigos, etc.”

Paloma Lemonche en su libro *“Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad”*, (2011), nos señala que en un programa de voluntariado corporativo, el empleado es el protagonista de los proyectos y materializa el compromiso de la empresa con la sociedad. La empresa, por su parte, decide, organiza, planea, destina recursos, supervisa y comunica resultados, e integra los proyectos en su estrategia de acción social (...) ambos actores coordinan sus esfuerzos con una organización no lucrativa, buena conocedora de la causa social elegida y de la forma más adecuada de llevar a cabo los proyectos, que canaliza los esfuerzos y recursos puestos en juego por la empresa en beneficio de la sociedad. El objetivo perseguido por el voluntariado corporativo podría sintetizarse en lo siguiente: Movilizar el capital humano de la empresa en busca de la mejora del entorno en que opera.

En otras palabras cuando una empresa desea inserta el voluntariado dentro de sus programas sociales, debe conocer primero las necesidades de sus voluntarios y de la comunidad en donde se ejecutará el programa, para luego definir una línea de acción social.

Instalar una cultura de voluntariado dentro de las empresas, es un objetivo que se debe construir poco a poco, basado en reglas y políticas claras dentro de la organización, se debe generar una buena comunicación, dejando de lado la coerción, generando participación a través de la motivación y predicando con el ejemplo. Una vez instalada esta motivación dentro de la cultura, la inversión de la empresa en iniciativas sociales será proporcional a las expectativas y deseos de los propios voluntarios por participar.

2.8 Liderazgo Empresarial y Liderazgo Social complementos necesarios

“El liderazgo es un compromiso con una idea, un sueño, y una visión de lo que puede ser”.

Benazir Bhutto, Ex - Primer Ministra en Paquistán

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida por una persona que tiene un conjunto de capacidades y habilidades que le permite influir en la forma de ser, ver, y entender la realidad de un grupo de personas determinadas, motivándolas en función de un mismo ideal, o propósito. El cual conduce a diversas dinámicas para impulsar los cambios que se requieran para alcanzar junto a sus seguidores el éxito, consolidando los objetivos propuestos.

La esencia del liderazgo se encuentra en el vínculo legítimo, voluntariamente aceptado y la conexión emocional entre el líder y la gente que le sigue, es decir que las instrucciones de un líder son ejecutadas por la mayorías con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la colectividad. Partiendo de aquí podríamos decir que la esencia del liderazgo está en la capacidad para empatizar (ponerse en los zapatos del otro), comprender su punto de vista, e influir en ellos para apoyar y trabajar en pro de un propósito en común.

Goleman, Boyatzis y Mckee en su libro, *“El líder Resonante”*, (2004), identifican la resonancia emocional, el líder es capaz no tan solo de liderar personas, sino de conectar con las emociones de la gente.

El líder tiene la capacidad de ver lo que otros no pueden ver, son capaces de ver más allá y de ver mucho antes de que otros sean capaces de verlo, además de eso, están preparados para enfrentar viejos modelos, romper convencionalismos y dar el primer paso hacia el establecimientos de nuevos paradigmas.

Rosa Amalia Gómez Ortiz en su artículo: *“El liderazgo Empresarial para la Innovación Tecnológica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”*, (2008)

“...El sentido original de la palabra liderar, viene de laed, vocablo común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, noruega, danesa, sueca), y significa: senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto, significado que permanece más o menos inalterado en dichas lenguas. Un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia su destino. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras la conduce en la dirección correcta. (...) Sin embargo, el término “Liderazgo” ha sido definido desde diferentes enfoques:

- *El líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.*
- *Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales.*
- *Citando a Mintzberg (1980) El papel más importante del líder es influir en otros para lograr con entusiasmo los objetivos planteados.*
- *El liderazgo es la capacidad de decidir lo que debe hacerse y luego lograr que los demás quieran hacerlo.*
- *El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o individuos, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada”.*

La autora nos especifica que el líder influye, dirige y guía, y toda la actividad está centrada en él, los seguidores sólo obedecen para realizar las actividades encaminadas al logro de metas, en dicho concepto no se plasma la posibilidad de que los seguidores expresen sus opiniones, a lo que cataloga como “enfoque autocrático” y nos da posibilidad de abrir el abanico hacia una nueva visión del significado.

Citando a James McGregor Burns

“El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando un grupo de personas con ciertos motivos y fines se moviliza, en competencia o en conflicto con otros recursos institucionales, políticos, psicológicos, etc, para inducir, comprometer y satisfacer los motivos de sus seguidores”.

Robert Terry afirma:

“El liderazgo es una clase particular de práctica ética y social que emerge cuando las personas dentro de las comunidades, motivadas por la esperanza, se enfrentan a situaciones que no son auténticas y actúan con coraje al

unísono con los seguidores para hacer que estas situaciones sean auténticas”.

En las dos últimas definiciones que nos presenta Rosa Amalia Gómez Ortiz a modo de contraste, entendemos como las acciones no sólo están encaminadas a satisfacer las metas y objetivos de la organización, sino que además se consideran las necesidades de los seguidores, y el compromiso que ellos deben hacer, por lo que implica actitudes de trabajo en equipo.

Sun Tzu en el legendario libro, *“El Arte de la Guerra”* nos dice:

“Y por esto el general que no busca la gloria personal cuando avanza, ni se preocupa por evitar el castigo cuando retrocede, sino que su único propósito es proteger a la población y promover las mejores causas del soberano, es la joya preciosa del Estado... pocos se encuentran de este temple”.

En el contexto empresarial Lázaro Drozanes en: *“Guía de aplicación de los principios básicos del Arte de la Guerra a las realidades de los mercados competitivos contemporáneos”*, (2011), responde:

El liderazgo centrado en los objetivos del negocio y en el bienestar de la gente, no en las necesidades personales del líder. Estos líderes son excepcionales y difíciles de encontrar por su disposición a anteponer las necesidades de los demás a las propias y poseer un carácter fuerte y templado. Son la “verdadera joya de la organización”.

John P. Kotter en su artículo: *“Lo que de verdad hacen los líderes”*, editado por la Harvard Business School, (2005), describe a los líderes como personas que reúnen una amplia gama de datos y buscan patrones, relaciones y vínculos que ayudan a explicar las cosas, crea visiones y estrategias. Diferencia la gestión del liderazgo, argumentado que la primera se ocupa de enfrentar la complejidad y el segundo de enfrentar el cambio.

“(…) Dado que el cambio es la función del liderazgo, la capacidad de generar un comportamiento altamente estimulado es importante para enfrentar las inevitables barreras al cambio. Así como fijar la orientación identifica una senda apropiada para avanzar y el alineamiento eficaz hace que las personas avancen por él, la motivación exitosa asegura que éstas tendrán la energía necesaria para superar los obstáculos.”

Vicente González Radío, de la Universidad de la Coruña en su publicación “El Liderazgo Social”, Editado por la Revista Galego – Portuguesa de Psicología y educación, (2006), escribe:

“Hay que destacar la conformación de la personalidad y el significado social (...) Cuando se estudia la personalidad hay que valorar el ser y el parecer, el ser y el estar, la esencia y la existencia, además de la vivencia. Lo natural frente a lo artificial y lo convencional, pero además aparece lo propio, frente a lo compartido, la relación yo – otros, la perspectiva estática y la dinámica, lo privado y lo público, en definitiva aparece toda una construcción social que incide en la vida y en su proyección, tanto en el plano individual como en el plano social y es desde esta perspectiva de donde se puede avaluar la presencia y ausencia del líder”.

Destacando:

“La modernidad, aparte del individuo, el mercado, el Estado ha conformado la razón y la racionalidad de la acción hay una nueva dimensión de la libertad y del individuo que se proyecta en el individualismo, la individuación y la individualidad. El mercado abre nuevos rumbos a la economía con el desarrollo de la empresa, la productividad y el consumo, y aparece la configuración del obrero, del trabajador, el empresario y la organización empresarial donde hay una nueva conformación social”.

Y aquí la importancia de la integración del liderazgo.

Los autores estudiados nos dejan una amplia gama de habilidades y perspectivas de liderazgo y nos hablan del potencial del liderazgo para generar cambios. El liderazgo empresarial no puede desprenderse del liderazgo social, porque la empresa no se desarrolla al margen de la sociedad, y su éxito va unido a la prosperidad de sus trabajadores y el desarrollo de su entorno, una visión inclusiva, consiente y de cara a las metas del milenio planteada por la ONU.

Como se mencionó anteriormente en el apartado de Cultura Organizacional en la Gestión del Conocimiento en donde se hace énfasis en la importancia de una cultura fuerte, a lo que sumamos que debe ser estimulada por personas que valoran el liderazgo fuerte y se esfuerzan por crearlo, siendo vital institucionalizar un liderazgo inclusivo en la cultura empresarial.

2.9 Ética Empresarial

“En una economía inteligente, un buen negocio es una comunidad con un propósito, no una mera propiedad”.

Charles Handy - Harvard Business Review, (2002)

Definimos la ética como una serie de normas morales que tiene como función regular las relaciones o conductas de los hombres en un contexto o ámbito determinado.

Los autores Ruiz C. Jocelyne K, Silva V. Neif G y Vanga A. María G en su trabajo “Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)” editado por la Revista Venezolana de Gerencia, (2008), Contrastan diferentes conceptos generados a lo largo de la historia sobre la ética

“(…) se puede señalar primeramente que “la ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que se actúe racionalmente (Cortina, 1998:17). Por otra parte, (Etkin, 1993:16) afirma que la ética, “es el fundamento cuyos valores esenciales deben organizar la vida social, y son tales como la libertad y la dignidad humana, así como también se basa en conceptos morales como el bien común, lo bueno, lo equitativo y lo justo”. Analizando estos dos conceptos: en el primero sobresalen las relaciones interpersonales, que definen a los individuos socialmente; y el segundo, un modelo de actuación preferible, donde existe una forma de conocimiento que establece un sistema moral, donde se distingue entre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, elegir entre el vicio y la virtud, entre el bien y el mal.

Continúan:

“la ética utilitarista Bentham (2000), según su posición, la ética define lo bueno como aquello que produce placer y lo malo como aquello que produce sufrimiento. Por lo cual, el individuo persigue siempre su felicidad, para él lo bueno es aquello que produce felicidad y el deber del legislador es buscar la armonía entre el interés público y el privado. Agrega también, que el criminal no debe ser castigado con odio, sino sólo para prevenir el crimen, ya que es más importante que el castigo sea seguro a que sea severo.

Por otra parte, Mills (2008), afirma que quienes pregonan la moral del sacrificio sólo buscan que otros se sacrifiquen por ellos, por lo que el orden moral es resultado de un equilibrio de intereses. En este sentido, los legisladores obran siempre en su propio interés y solamente el equilibrio de poderes y la opinión pública los orientan hacia el bien común. Además agrega que lo bueno es aquello que produce placer y esto se logra sólo mediante la satisfacción de una necesidad que puede ser de orden físico, emocional, afectivo, intelectual o espiritual. Los deseos pueden ser buenos o malos según acarreen o no la felicidad general. Por lo tanto la valoración de una acción depende primordialmente de sus consecuencias y no de la intención de la misma.

Las empresas se enfrentan a un nuevo entorno, unas nuevas exigencias, una sociedad cambiante, que requiere un nuevo tipo de relaciones. Estas nuevas responsabilidades y tareas no pueden ser comprendidas usando sólo el tradicional marco de optimización basado en la maximización de los beneficios que planteaba Milton Friedman.

Las empresas y los negocios son entes sociales, y por tanto, conllevan una responsabilidad social. Las empresas deben realizar su aporte a la sociedad para que el colectivo social avance. El contrato social implícito que se establece entre la sociedad y las organizaciones que se encuentran inmersas en ella, implica el sometimiento de la empresa a los objetivos sociales.

La responsabilidad social de las organizaciones procede de ese contrato social tácito entre las empresas y la sociedad en las que éstas operan. La ética de los negocios requiere que los individuos y las organizaciones se comporten coherentemente a las normas morales asumidas y establecidas. Las empresas no sólo tienen que rendir cuenta de sus actuaciones a los accionistas, sino que además, tienen la obligación de tomar en consideración el impacto de sus actuaciones.

La empresa tiene un compromiso con el bien común al que sirve según su propia naturaleza, aportando productos y servicios útiles a la sociedad; proporcionando puestos de trabajo donde las personas que allí laboran pueden desarrollarse, creando y fomentando la distribución de la riqueza. No debe entenderse como un centro beneficio económico sino como un ente social, administrador y generador de riqueza, y a su vez la riqueza no debe entenderse sólo desde el punto de vista económico, sino como un valor humanista que debe desarrollarse y administrarse con criterios del más amplio beneficio social.

En el Diplomado Internacional Superior en Ética Empresarial y Responsabilidad Social de la Asociación de Naciones Unidas de Venezuela (ANUV) clasifican las finalidades de la empresa desde una perspectiva humanista de la siguiente manera:

1. Proporcionar un servicio a la comunidad.
2. Generar un suficiente valor añadido (beneficio). Si la empresa no cumple sus funciones económicas, no tendrá los recursos para ejercer los demás papeles, ni sobrevivirá el tiempo suficiente para ser agente de cualquier cambio.
3. Proporcionar a sus miembros satisfacción personal y perfeccionamiento humano.
4. Lograr una capacidad de continuidad o permanencia.

Partiendo de esta premisa la empresa no se considera una organización económica, sino más bien una organización social, con responsabilidades que dan respuesta a su entorno. No es un ente aislado sino una institución comprometida con la sociedad que le proporciona su beneficio y crecimiento.

García Echevarría S. en la Revista Científicas en los Proceso de Formación Universitaria Boletín de Estudios Económicos. Vol. 47, Nº 146 págs. 253-262. (1992) señala:

“...Los sistemas de valores constituyen la pieza fundamental en la cual se ancla la técnica, la economía, la institución y la sociedad, la razón y la

moral, que son las que van definiendo en cada una de las estructuras societarias, tanto una cultura, una forma de organizar la economía y las instituciones, y un hombre con características específicas que percibe las implicaciones éticas de una decisión.”

El conocimiento de esta dinámica de valores constituye la base donde descansa no sólo el proceso de dirigir una organización empresarial, sino también el propio conocimiento económico.

2.10 Gerencia

“En vez de mirar a las personas como seres que se limitan a reaccionar sin alternativas, las miramos como partícipes activos en el modelado de la realidad”.

Peter Senge

De acuerdo a lo descrito por el profesor José Vieira (2004) en un artículo para la revista venezolana de Análisis de Coyuntura, denominado “Gerencia y Política Social”, la Gerencia es descrita como una acción sistemática dirigida a la conducción, orientación y dirección de los diferentes procesos que se desarrollan en las organizaciones, para lo cual es fundamental el estudio y análisis permanente del entorno, dando cuenta que la gerencia es una actuación estructural y sistemática realizada dentro de las organizaciones para lograr un mejor resultado de sus acciones.

Por otra parte, Alicia Kirchner (1997) en su obra titulada “*La Gestión de los Saberes Sociales (algo más que gerencia social)*”, hace referencia al concepto de gerencia desde la siguiente perspectiva, lo describe como un conjunto de principios y relaciones que vinculan los tres componentes esenciales del planteamiento y la gestión: estrategias, estructura y cultura; bajo esta visión, la autora deja ver que la gerencia debe orientarse a la concreción de una forma de actuación, así como a unos lineamientos del entorno donde se desarrolla.

Tales conceptos, propinan una perspectiva general de lo que es Gerencia; sin embargo, habría que acotar que la gerencia es la forma de actuar dentro de una determinada organización, siempre y cuando se realicen las acciones de manera coordinada, organizada y estructurada, considerando las variables que puedan desprenderse del ambiente.

Existen diferentes enfoques gerenciales que se manejan dentro del mundo de la gerencia y pueden definirse de la siguiente manera:

- Gerencia por objetivos
- Gerencia Estratégica
- Calidad Total
- Reingeniería
- Quinta Disciplina
- Gerencia Normativa

Sin embargo, nombrar cada uno de ellos, dejaría de lado variados conocimientos con respecto a los mismos y al punto de vista que representan dentro de la gerencia; por tal motivo, diremos que la Gerencia por Objetivos, puede ser definida como el punto final, en el que la gerencia dirige sus esfuerzos, ya que se establecen metas a lograr, su efecto o impacto en el campo en el que son concebidas, lo cual determina un propósito y permite concebir la razón de ser de una organización empresarial.

Por su parte, la Gerencia Estratégica se concibe como el proceso por medio del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización, teniendo que cumplir con la definición del negocio y la visión que ese vaya a tener, el establecimiento de los objetivos estratégicos y las metas a obtener; así como la formulación de un plan de acción que permita el logro de los objetivos planteados, el implemento y ejecución de un plan estratégico; además de evaluar de qué forma se formularon y ejecutaron las medidas correctivas. Desde otro ángulo, la Calidad Total, se concibe como las estrategias decisivas en la gestión moderna gerencial, con el propósito de hacer frente a la incertidumbre, el riesgo del entorno y a la cada vez madura competencia que se origina dentro del mundo gerencial.

Siguiendo con los enfoques gerenciales, se tiene que la reingeniería, tal como su nombre lo plantea, se orienta a repensar y rehacer los procesos

organizativos del escenario gerencial, bajo los argumentos de la pro-acción (razón fundamental, la cual define por qué se quiere y debe trazar el cambio) y el de pro-visión (Objetivo o ideal de cambio que se busca lograr); significando de alguna manera iniciar desde cero, con otras perspectivas de actuación. En lo que respecta a la Quinta Disciplina, se dice que es la que integra al Dominio Personal, los Modelos Mentales y la Construcción de una visión compartida (aprendizaje en equipo, pensamiento sistemático) en un conjunto de actuación, orientándolas a que determinarse en los grandes avances tecnológicos.

En cuanto a la Gerencia Normativa, se podría decir que se orienta a llevar a cabo los procesos gerenciales, desde una óptica más cerrada, donde las especulaciones no tienen cabida, ya que perturba la forma de actuación y organización de una institución específica. De esta manera, se obtienen definiciones de los enfoques gerenciales, las cuales ayudan a comprender de qué tratan estas perspectivas de actuación de la Gerencia en su conjunto.

Es necesario hacer referencia a otro elemento de vital importancia dentro de la Gerencia, el factor humano, el cual se vincula con los individuos presentes en el proceso gerencial haciendo posible la concepción, concreción, ejecución y evaluación de las metas propuestas dentro de la Administración, pasadas a la Gerencia y puestas en prácticas en una Gestión exitosa.

El componente humano dentro del mundo gerencial cumple una función jerárquica por un lado, debido a que en el organigrama gerencial existen jefes, directores, planificadores, ejecutores y creadores, por el otro, se encuentran los individuos en determinados puestos de actuación, quienes logran concretar planes, programas y proyectos que pongan en práctica las diligencias de un gerente, un administrador y un director; por tal motivo, resulta necesario considerar en la discusión de la gerencia la entrada de los individuos y su papel de actuación en la misma.

2.10.1 Gerencia Social, Gerencia Privada: Puntos de Encuentro y Desencuentro

"La gente quiere a los médicos que quieren a la gente".

Anónimo

En líneas anteriores, se puede concretar algunas categorías de análisis que emplazan la discusión sobre la Gerencia desde una óptica general y particular; en este apartado; se intentará evidenciar la relación y diferencia que existe dentro de dos formas de actuar en el mundo gerencial, como lo son la gerencia social y la privada.

Antes de poder dilucidar las diferencias y semejanzas entre ellos, hay que definir a cada concepto y partiendo de ahí, pueden darse los elementos que brinden los puntos de encuentro y desencuentro entre ellos; desde dicha perspectiva, se diría que la gerencia social, es un concepto en constante evolución y que remite a la experiencia real de la región; así como a las experiencias internacionales relevantes en los campos de actuación; además de eso, trasciende la rentabilidad económica y procura el crecimiento de la rentabilidad social.

Bajo estas características, se puede decir que la Gerencia Social es una estrategia, con procesos particulares de actuación basados en los criterios de equidad, eficacia, eficiencia y la sostenibilidad; todo esto, con el propósito de orientar la toma de decisiones y acciones a seguir, hacia el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados; en otras palabras, es una forma de actuación que se corresponde con la formulación, implementación y evaluación de la Política Social; así como la dirección de las instituciones u organizaciones destinadas para tal fin.

En cuanto a la Gerencia Privada, se habla de una estructura organizativa, donde el gerente implementa acciones que faciliten y posibiliten el más alto rendimiento de los trabajadores a su cargo y de esa manera, brindarle elevados rendimientos y beneficios a la institución en la que se desenvuelven; dicho desde otro ángulo, es la manera en la que se conciben

herramientas y medios de actuación en pro de obtener los resultados óptimos en los trabajadores de un ente y así, generar ganancias a la institución, bajo un clima de compañerismo, trabajo en equipo y fortalezas grupales.

Teniendo en cuenta estas definiciones, se evidencia los puntos de encuentro y desencuentro entre la Gerencia Social y la Privada; en consecuencia, se conoce que ambas intentan consolidar en su práctica los lineamientos de la planificación estratégica y organizacional; con el propósito de obtener el mayor grado de efectividad y eficiencia en cada una de las tareas y objetivos programáticos propuestos.

Ahora bien, en cuanto a los aspectos diferenciales entre una y otra, se puede decir que la Gerencia Privada se orienta a buscar el mayor rendimiento empresarial, utilizando como herramientas de actuación a los individuos y sus acciones, fomentando maniobras enrumbadas al trabajo en equipo y la preservación del trabajo grupal. Por su parte, la Gerencia Social se aboca a fortalecer aristas de índole social que se vinculan con elementos como la equidad, la justicia y la satisfacción de necesidades colectivas; por ello, suele considerarse como diferencia esencial entre la Gerencia Social y Privada los fines objetivos que ambas se plantean en un momento determinado, en donde destaca la misión y visión de la organización y sus valores reflejados en su cultura y proceso de gestión, cómo se hace las cosas.

2.11 Reputación Empresarial

“Toma 20 años construir una reputación y cinco minutos arruinarla. Si pensaras en eso, harías las cosas de forma distinta”.

Winston Churchill

La reputación empresarial forma parte de una medida del éxito, igual de importante, si acaso no más, que la misma evolución bursátil, los beneficios o la recuperación de la inversión.

La reputación incluye no sólo la responsabilidad social empresarial, sino ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, el medio ambiente e imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos.

Miguel Ángel Alcalá, responsable del Servicio de Estudios Deloitte en su estudio *“Reputación Corporativa”* en la Pág. 2-3 citando a Charles Fombrun, de la Stern School of Business de New York, afirma:

“(…) la reputación está asociada también de forma importante a sus stakeholders¹² : es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus partícipes o, dicho de otro modo, la imagen que éstos tienen de esa institución. (...) Reputación corporativa es el “prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus stakeholders. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere fundamentalmente a los fines de la institución.

El Foro de Reputación Corporativa definición en el 2003¹³

“la reputación es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo. (...) mediante la distribución de valor a los stakeholders, la empresa elabora su identidad corporativa que, en tanto es percibida por ellos, forja su imagen, su prestigio, que con el tiempo se convierte en reputación”.

¹² Se incluyen bajo ese término a los empleados, directivos, proveedores (incluidos acreedores), clientes (incluidos deudores), competidores, autoridades locales, el estado y cualquier sujeto económico expuesto ventajosa o desventajosamente a las actividades directas o indirectas relacionadas con la empresa, incluyendo también efectos en el medio ambiente. Pensadores como Nuria Chinchilla, José Aguilar y Javier Fernández Aguado, señalan que también la familia de quienes trabajan en una empresa debería ser incluidas en las listas de partícipes de la organización, porque lo son y muchas veces de los más influyentes.

¹³ Definición del Foro de Reputación Corporativa, www.reputacioncorporativa.org

Justo Villafañe en: *“La Buena Reputación, Claves del Valor Intangible de las Empresas”*, (2004), Define la reputación como:

“El reconocimiento que los stakeholders de una empresa hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus principales stakeholders”.

El reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen del comportamiento corporativo de la misma, a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general.

En este mismo orden de ideas se clasifica la Reputación en Social y Corporativa, no obstante es imprescindible que se relacionen entre sí, ya que una complementa a la otra:

Reputación Social:

- Estimación del grado de concientización social
- Estimación del grado de responsabilidad social
- Estimación del grado de preocupación por la comunidad local
- Valoración del respecto por el medio ambiente

Reputación Corporativa:

- El desempeño
- El cumplimiento
- El comportamiento de la organización, o comportamiento corporativo

A partir de estas consideraciones se infiere que el objetivo de la reputación es modificar las percepciones, los juicios que tienen los grupos de interés sobre la organización para provocar comportamientos favorables que generen valor.

Según la Real Academia Española la reputación se define como: Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo, entendido el prestigio como realce, estimación o buen crédito. Es decir, como una imagen positiva de la organización. La reputación siempre ha estado unida al desempeño

individual. Teniendo en cuenta todos los avances que viene produciéndose sobre el modo de conceptualizar las organizaciones, puede hablarse también de la reputación empresarial que aquí se está explicando.

El prestigio de fondo, se logra con trabajo constante y no con rimbombantes campañas de marketing. Las empresas que perduran y cumplen su función en el sentido más amplio del término son aquellas que dan pasos sólidos. Un trabajo de fondo. La correcta venta de lo conseguido permitirá que la organización alcance el calificativo de respetable.

Es importante tener presente que las personas que trabajan en las organizaciones tienen diversos niveles en su motivación. Uno muy importante es el sentirse retributivo, de tal manera, se hace fundamental que la organización proporcione una motivadora misión y visión que estimule el esfuerzo. En el corto plazo, los elementos económicos tienen un peso muy consistente. En el medio y el largo plazo, sin que los primeros dejen de tener relevancia, resultan esenciales otros, y específicamente la clara conciencia de cómo se capitalizará el esfuerzo, por lo que lo económico pasa a un segundo plano, para que la motivación y la voluntad pasen a liderar la prioridad.

En opinión del autor la gestión de la reputación debe tener dos orientaciones: la interna que cumple con los compromisos adquiridos con los trabajadores y relacionados y la externa basada en la construcción de una imagen corporativa limpia hacia los clientes, la competencia, la comunidad y el país.

Son diversos los elementos que entran a formar parte de lo que denominamos Reputación Empresarial y pueden ser analizados de numerosas formas. Una de ellas sería, por ejemplo, analizar el buen funcionamiento ético y técnico de cada uno de los departamentos de la organización.

En concreto, al analizar varios de los autores que estudian la importancia de la Reputación dentro de las organizaciones, se resumen los siguientes aspectos:

- 1.- Políticas de medioambiente.
- 2.- Políticas de selección, formación e integración del personal.
- 3.- Políticas de ascenso.
- 4.- Políticas retributivas.
- 5.- Políticas de despidos.
- 6.- Calidad del producto.
- 7.- Políticas de precios.
- 8.- Campañas publicitarias.
- 9.- Campañas de comunicación institucional.

Todos esos aspectos darán lugar a eso que estamos denominamos Reputación Empresarial.

2.12 Mercadeo Social

“Para atrapar peces es de gran ayuda comprender sus hábitos, sus preferencias y sus esquemas de alimentación. A ciertos peces les gusta el agua serena, suave y a otros les gusta nadar en ríos turbulentos. Algunos peces andan por el fondo y a otros les gusta esconderse entre las rocas. Para pescar con éxito es necesario tener la habilidad de aprender a pensar como pez”.

Rick Warren

El marketing¹⁴ según Philip Kotler¹⁵ es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bien y servicios, por lo que es un proceso que

¹⁴ Mercadotecnia o mercadología (en inglés marketing). la palabra marketing está reconocida por la Real Academia Española admitiendo el uso de este anglicismo.

¹⁵ Considerado como el padre de la mercadotecnia moderna.

identifica y comprende las necesidades y deseos que pudieran tener el mercado (Público) objetivo, y a partir de allí se diseñan las estrategias que crean un valor superior en línea directa con el consumidor para alcanzar beneficios.

El marketing es la forma de concebir y ejecutar la relación de intercambio en mutuo acuerdo, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción del producto y servicios que se ofrece a la sociedad, formando parte del modelo de negocios de las organizaciones, siendo una herramienta que facilita el proceso de pensamiento, los cuales involucran factores como: la marca, la distribución, el valor y los segmentos del mercado¹⁶.

Partiendo de los principios del marketing, el mercadeo social es definido por varios autores como la aplicación de los principios y técnicas de mercadotecnia para impactar en un público determinado, las conductas y comportamientos que ayudarán a mejorar el bienestar individual o de la sociedad, al convertir el marketing en un proceso social, se busca estudiar las interacciones sociales por medio de las pautas del marketing, y de este modo se detectan y diagnostican los patrones que facilitan el análisis de oportunidades necesarias para solucionar los conflictos sociales, con la finalidad de defender los intereses de la sociedad.

Por lo que podríamos decir que el mercadeo social consiste en el uso de los principios y técnicas del marketing comercial para influir en colectivos de individuos y conseguir que voluntariamente acepten, rechacen, modifiquen o abandonen un comportamiento concreto en su propio beneficio o el de la sociedad como un todo.

Philip Kotler en su libro *Lateral Marketing: "New Techniques for Finding Breakthrough Ideas"*, editado por John Wiley & Sons, (2003), especifica el papel del Marketing como el de traducir las necesidades cambiantes de las personas en oportunidades de rentabilidad empresarial por lo que lo define como: la función empresarial encargada de identificar

¹⁶ Modelo Business Life por Santiago Restrepo y el Business Model Canvas (o Lienzo de Modelos de Negocio) por Alexander Osterwalder

necesidades y deseos, medir su magnitud y potencial de rentabilidad para la empresa, determinar a qué público objetivo puede atender la organización y definir los productos, servicios y programas más idóneos para conseguirlo.

Se trata de una forma de pensar, una filosofía de dirección, sobre cómo debe entenderse la relación de intercambio de los productos y servicios de una organización con el mercado, sus comunidades y el entorno en general.

El marketing convencional vende productos o servicios, mientras que el mercadeo social vende un cambio de comportamiento, y apuesta a un estado de conciencia superior en el individuo, capaz de reconocerse y reconocer al otro, como un ciudadano libre con principios, deberes y derechos.

Alan Andreasen en su libro "*Marketing Social Change*", (1995), señala que el Marketing ya es una disciplina que excede el ámbito comercial, dado que su metodología, permite detectar necesidades de consumo y uso de bienes y servicios, así como también puede detectar y satisfacer necesidades de tipo social, por lo que pueden influir en el comportamiento voluntario de audiencias o públicos objetivo, promoviendo su bienestar personal y el de la sociedad, y en este nuevo campo de acción es lo se ha denominado mercadeo social.

El concepto de Marketing social data del año 1971 y lo utilizó Philip Kotler para explicar las técnicas del marketing comercial, en campañas de bien público o la difusión de ideas que benefician a la sociedad y desde entonces, este concepto se utiliza para referirse al diseño, la puesta en práctica y el control de programas que tienen como objetivo, promover una idea o práctica social en una determinada comunidad.

El mercadeo social, es entonces una estrategia que conduce a la organización al desarrollo de programas sociales para su mercado meta, a los cuales pretende persuadir para que acepten, modifiquen, cambien de ideas, actitud y comportamiento.

Kotler sostiene como un aspecto importante el que la audiencia actúe voluntariamente para aceptar, rechazar, modificar o abandonar ciertos comportamientos que se les propone en los programas sociales por parte de los agentes de cambios y se apoya en otras disciplinas, de tal manera que las innovaciones tecnológicas puedan contribuir a la solución de problemas sociales, siendo la educación un instrumento clave, para construir mensajes y emplear destrezas necesarias.

Kotler sustenta que para la elección del mercado social es importante tener presente los siguientes criterios:

1. Intensidad del problema.
2. Capacidad de alcance de la audiencia.
3. Disposición para el cambio (Dado que se busca una respuesta del mercado, siendo la fin último – meta).

La clave del posicionamiento en un programa de mercadeo social, es mostrar sus beneficios, mostrar sus ventajas y calar en el público objetivo, a través del mensaje que evoque la identificación de valores.

El enfoque de la mercadotecnia social es vender un cambio de conducta y allí radica su valor y su reto crucial. Por otra parte, se considera una actitud organizacional, una postura mental, y una manera distinta, de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa u organización que ofrece bienes y servicios al mercado con su entorno inmediato.

Una de las estrategias claves para el mercadeo social es la planificación, elemento que desde los comienzos de la civilización ha estado presente en el ser humano y busca ver de manera anticipada los acontecimientos que puede determinar el destino de su vida en relación con sus valores. El planificar se hace con la finalidad de encontrar el mejor camino hacia las metas preestablecidas.

Dentro del campo social del mercadeo se establece la evaluación y análisis del área de oportunidades, se determinan los objetivos y la misión, se desarrolla el programa para alcanzar los objetivos fijados y por último se evalúan y se ajustan los programas establecidos.

Para Kolter (2003) se deben responder cuatros preguntas para estimular los programas sociales ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos llegar?, ¿Cómo vamos a llegar? y ¿Cómo nos mantendremos en camino?, la idea social debe reflejarse en un producto tangible, por medio de la creatividad, imaginación e ingenio, se debe considerar un plan de medios que consiste en acercar el producto social al mercado objetivo de la manera más precisa y sencilla. Se debe conocer que tan grande es el problema social, sus dimensiones dentro de la población identificada, saber que tan común y frecuente es el problema, de qué manera aumenta el caos, quienes corren el riesgo de entrar en conflicto, y cuáles son los grupos que originan el conflicto.

El mercadeo responsable define las relaciones de la organización con sus clientes, empleados y sociedad en general y el comercio global da mayor valor agregado a las empresas que cumplen y son responsables con sus entornos ofreciendo confianza y lealtad, en esta nueva relación las organizaciones son llevadas a analizarse a sí mismas de cómo pueden ser percibidas, directa o indirectamente.

Dicho de otro modo se está llevando a las empresas a reconocer que sus éxitos dependen de las estrechas relaciones que estas puedan concretar, construidas más sobre su reputación y acciones que sobre la naturaleza de sus productos y servicios.

2.12.1 Principios Básicos en el Mercadeo Social

"Hoy tienes que correr más rápido para estar en el mismo lugar".

Philip Kotler

Entre los elementos éticos del mercadeo social, podríamos decir que es un servicio que beneficia a las comunidades y deben llevarlo a cabo personas que ante todo tengan un espíritu de servicio, que los guíe y los constituya en verdaderos servidores del prójimo.

Desde una perspectiva amplia el trabajo en el mercadeo social¹⁷ es conveniente realizarlo en consideración no sólo de las necesidades coyunturales sino también de las estructurales.

El plan de mercadeo social se puede estructurar de la siguiente manera:

1. A través de la investigación y análisis de los posibles destinatarios del programa, dicha disciplina aprovecha los aportes de la psicología, la sociología, el derecho, la economía, la antropología y el trabajo social.
2. Evaluación de la situación actual.
3. Creación de una matriz F.O.D. A
4. Objetivos y problemas del programa de mercadeo social.
5. Evaluación de estrategias de mercadeo social.
6. Diseño del programa.
7. Pruebas y ensayos de la estrategia.

¹⁷ Una empresa que ejecuta el mercadeo social no necesariamente es socialmente responsable; sin embargo, una empresa socialmente responsable, generalmente ejecuta alguna campaña de mercadeo social.

8. Ejecución del plan de mercadeo social.
9. Control del programa de mercadeo social.
10. Evaluación del plan de mercadeo social.

Kotler señala que el producto social a pesar de ser de naturaleza intangible, debe contener un producto tangible y se puede diseñar a partir de una investigación previa en donde se establezcan los siguientes puntos:

- a. Idea global con base a la información del tema.
- b. Difusión de la idea que al evolucionar tome el lugar de la creencia anterior.
- c. Trabajar en el nivel, cognitivo, afectivo y conductual.
- d. Opciones para que se dé el cambio.

El nivel cognitivo se refiere al grado de conocimiento de la problemática social y los productos que se proporcionan. Uno de los pasos más importantes en los programas sociales es el de conocer de manera amplia la problemática y la propuesta social para atenderla.

El nivel afectivo considera los sentimientos tanto de agrado como de desagrado que generan las personas frente a la idea social.

El nivel conductual incluye el comportamiento de la población objetivo y se pueden posicionar ideas, creencias y actitudes que provoquen cambios verdaderos en la conducta de la población.

Cabe señalar que los productos sociales al ser tangibles, deben poseer una marca y un concepto que se propone al público objetivo.

Para realizar mensajes potenciales que ayuden a influenciar al público objetivo Koltler propone realizar entrevistas con los mercados, formando una “Fabrica de ideas” de los comentarios que hacen los entrevistados, otro método es la lluvia de ideas. Se puede usar el modelo de McGuire¹⁸, (1968), de los efectos de la comunicación en los que se establece que para conseguir un cambio de conducta, (la persona) atraviesan 12 pasos, el primero se expone a la comunicación, presta atención al mensaje, muestra gusto e interés, comprende lo que propone, aprende cómo hacer lo que se recomienda, tiene la actitud de cambio, conserva el contenido del mensaje y está de acuerdo, investiga sobre la información, decide ponerse en acción, está de acuerdo con la acción, refuerzas las acciones, arraiga un nuevo estilo de vida después de la conducta.

Una estrategia de mercadeo social debe moldear los beneficios de la siguiente manera:

- ✓ Crear conciencia e interés.
- ✓ Cambiar actitudes y condiciones.
- ✓ Motivar a la gente para que quiera cambiar su comportamiento.
- ✓ Dar poder de acción a las personas.
- ✓ Prevenir recaídas.

En el mercadeo tradicional se presenta (4) P y el mercadeo social las rescata para su estructura y agrega (3) P, por lo que en su ejecución está presente el producto, precio, plaza, promoción, proceso, persona y presentación.

- Producto: Es lo que se desea mercadear, en el mercadeo social, “El Producto” es un comportamiento particular que se está tratando de

¹⁸ Teoría de la Persuasión / Teoría de la Inoculación(1961) – El modelo de McGuire (1968), propuesta del psicólogo William McGuire, es un modelo sobre la relación entre las características del receptor y la susceptibilidad de persuasión, el cambio viene dado por dos procesos, la recepción del mensaje y la aceptación del mensaje. Un receptor inteligente recibe y comprende mejor los mensajes, pero a la vez puede resistirse de mayor forma a la persuasión.

implantar (Cambio). En otras palabras es lo que se está ofreciendo a la comunidad mediante uno o varios agentes de cambio, Al igual que un producto, un programa social tiene un ciclo de vida que se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive, lo ideal es hacer que la etapa de madurez sea la más prolongada alcanzando los objetivos deseados, un ejemplo de un producto en el mercadeo social podría ser: Convencer a la gente de no tirar la basura en el suelo.

- Precio: Son los costos que la comunidad está dispuesta a asumir durante el proceso de cambio, puede ser en términos financieros, sociales, materiales y físicos, es necesario preguntarse ¿Cuánto le costará a una persona eliminar o adquirir un comportamiento en particular? En el mercadeo social no sólo el dinero establece los límites, el tiempo establece un marco de regulación, ya que determina sus efectos y alcance. Ejemplo: ¿Cuánto tiempo se necesita para encontrar un bote de basura? o cuánto tiempo es necesario para realizar un cambio, partiendo que estamos trabajando con la conducta de otras personas. Un buen plan de mercadeo social considera las variables de cambio, y mide el tiempo para que se produzca y a partir de allí infiere en los resultados.
- Plaza: Aquí se cuestiona las dificultades para lograr un cambio en el comportamiento, y se evalúan las barreras que lo estén impidiendo, en el mercadeo tradicional la plaza es la distribución que a su vez incluye los canales e intermediarios que se usarán para que el producto llegue al consumidor, en donde es necesario ubicar puntos estratégicos que serán detectados por el consumidor, para obtener el producto cada vez que lo necesita o quiera, y en el mercadeo social se debe determinar la forma en cómo llegarle a la población objetivo, haciendo uso de la creatividad y conocimiento propio de la comunidad en específico. Cuanto menos tengan las personas que salirse de lo común para hacer un cambio, es más probable que lo hagan.
- Promoción: Se considera la manera en cómo llegar a la audiencia, logrando que se interese en la propuesta, por lo que surgen interrogantes tales, ¿cómo se puede hacer llegar el conocimiento suficiente y cabal de la propuesta? ¿cómo demostrar su utilidad? ¿cómo medir su interés? Para promover el proyecto no es necesario

una gran cantidad de dinero, en el mercadeo social es vital considerar otros tipos de métodos. Convencer a la gente en una conversación cara a cara puede ser más efectivo que una publicidad de POP, la organización se humaniza al entrar en contacto directo con su entorno y su público objetivo.

- Proceso: Como parte del proceso se efectúa un diagrama de flujo que va desde la identificación de la necesidad social y concluye en la adquisición del producto, y después inicia un ciclo de post-compra, de igual manera se debe realizar un diagrama de flujo sobre los procesos de entrega de los productos sociales para que se compare con el de adquisición y obtener de esta manera los desajuste del programa y así poder mejorar las áreas que se requieran.
- Personal: El talento humano de la organización debe ser capacitado para que satisfaga las necesidades sociales, además de existir congruencia entre las palabras y los hechos. El personal debe conocer las expectativas que tiene el programa y cumplir con las siguientes características; competencias, habilidades y conocimientos del producto social para poderlo ofrecer, competencias para atender las necesidades sociales, sensibilidad, empatía, trabajo en equipo, superación, motivación y empowerment que es la facultad que se les brinda a los empleados para que solucione los problemas sociales que enfrenta la población objetivo.
- Presentación: es la fachada de los bienes inmuebles donde se ofrece el producto social, siendo de vital importancia la apariencia exterior e interior. El lugar debe ser accesible al público objetivo y se debe tener garantía de seguridad, ya que esto ayudara a que las personas puedan asistir.

La combinación de las herramientas tradicionales del marketing en función de generar cambios sociales en las comunidades genera a las organizaciones beneficios, tangibles e intangibles que mejoraran y posicionan considerablemente su imagen, generando fidelidad y aprecio a la empresa, son beneficios a largo plazo.

2.13 Branding

“Hay un nuevo entendimiento universal de que las fuerzas de mercado son esenciales para el desarrollo sostenible”.

Kofi Annan, Ex – Secretario de las Naciones Unidas

El Branding¹⁹ o proceso de construcción de marca es una decisión estratégica, inspirada en la visión, valores y posicionamiento, en donde se plasman los atributos de la personalidad corporativa, su fin está en resaltar el poder de la marca, presentando aquellos valores de tipo intangible, tales como la singularidad y la credibilidad, que le permite diferenciarse de las demás y causar un impacto único en el mercado.

De este modo, el consumidor asocia en su mente una marca con un valor; un ejemplo podría ser, la innovación, en este caso, los publicistas buscarían que el consumidor piense en la marca a la hora de buscar productos innovadores.

Sin embargo la conciencia de la marca no implica sólo el reconocimiento de su nombre y logotipo, sino también el reconocimiento de las necesidades que ésta satisface, pero no basta con que se identifique a la marca, para que la misma sea elegida, es imperativo que sea asociada a un conjunto de imágenes positivas que configuran su imagen de marca.

Los consumidores suelen elegir marcas cuya personalidad de marca esté de acuerdo a su auto-concepto²⁰, especialmente cuando se trata de

¹⁹ Branding es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, brand equity) Se conoce como el proceso de creación de una marca, en donde se destacan valores y conceptos relacionados con un modo de vida concreto, con una forma de sentir, vivir y pensar. No forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Fuente: http://www.digitouno.com/index.php?option=com_content&view=article&id=127&catid=31&Itemid=117

²⁰ El auto-concepto es la imagen que tiene cada persona de sí misma, así como la capacidad de auto-reconocerse.

aquellos productos cuyo consumo se realiza en un contexto de exposición social. Las evaluaciones de desempeño y otras imágenes de marca se traducen en opiniones y juicios sobre la marca.

Construir una marca²¹ sólida es edificar a futuro, pues constituye un activo de la empresa y un factor clave en el proceso de generación de valor, posicionar e imponer una marca en mercados competitivos y atomizados, elevarla al punto de definir un estilo visual propio que deje su impronta en cada uno de los proyectos, implica potenciar al máximo su valor percibido.

Al gestar una marca, el planteamiento principal debe ser el de otorgarle por naturaleza componentes que logren diferenciarla del resto de las marcas, para que pueda mantenerse en el tiempo.

La marca combina tres ejes de personalización: en primer lugar, define visualmente al producto, servicio o empresa; en segundo término, transmite su carácter, esencia, valores y posicionamiento (innovación, tradición, prestigio, elegancia, sencillez, status, seguridad, confianza etc.) y finalmente, diferencia de las marcas competidoras.

La marca es una estructura simbólica compleja. Para comprender en toda su dimensión en el proceso de branding, podemos establecer una analogía con un iceberg: el bloque de hielo visible que emerge de la superficie es sólo una pequeña parte de la masa que permanece debajo de las aguas.

De igual modo, la marca es una constelación de símbolos que hace tangibles los valores y rasgos diferenciales de la identidad corporativa.

²¹ Una marca se va construyendo gradualmente a medida que cobra valor y durante su vida útil, la marca está sujeta a altibajos que deben ser estabilizados mediante estudios y ajustes e incluso replanteamientos de las estrategias.

Kevin Lane Keller en “*Administración Estratégica de Marca*”, (2008) describe los cuatro pasos para la construcción de una marca fuerte:

“...El valor capital de la marca basado en el cliente se presenta cuando éste tiene un alto nivel de conciencia y familiaridad con la marca y conserva algunas asociaciones fuertes, favorables y únicas en la memoria.

El modelo de VCMBC (Valor de Capital de Marca Basado en el Cliente) considera la construcción de marca como una secuencia de etapas cada una de las cuales dependerá de que se logren con éxito los objetivos de la anterior. Entre estas etapas se distinguen:

1. Asegurarse de que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente con una clase específica de producto o necesidad.

2. Establecer con firmeza la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculando de manera estratégica una multitud de asociaciones tangibles e intangibles;

3. Generar las respuestas adecuadas en los clientes frente a esta identificación y significado de marca;

4. Transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca”.

Para desarrollar una estrategia de marca se deben atender una serie de procesos:

2.13.1 Creación del Nombre

Al igual que un nombre personal, la marca designa y a la vez asigna significado, ya que remite a los atributos y personalidad del producto, servicio, empresa e institución. Dentro del proceso de creación del nombre, también se debe considerar el fonograma, que es la manera en cómo se pronuncia la marca dado que aporta valor simbólico a través de la connotación fonética de las letras y fonemas que intervienen en su construcción. Un nombre distintivo y fácil de recordar, que “suene bien” y se aplique sin inconvenientes en las comunicaciones.

2.13.1.2 Desarrollo de los Símbolos de Identidad Visual

Es el logotipo o diseño tipográfico, representa y personaliza a la marca. El isotipo es la imagen o elemento gráfico que acompaña al logotipo. El isologo, integra ambas estructuras (logotipo e isotipo).

2.13.1.3 Código Cromático

Mediante el tratamiento cromático de la marca se integran connotaciones simbólicas y psicológicas inherentes a arquetipos básicos y primitivos.

Los contenidos instintivos del color²² se trasladan a la imagen de la marca, producto, servicio, empresa o institución.

2.13.1.4 Aspectos Tipográficos

La elección tipográfica puede agregar valor a la marca y crear empatía con el target, la categoría de producto o servicio y el posicionamiento.

Según se trate de estructuras gráficas ornamentadas o simples, modernas o antiguas, verticales o inclinadas, estables o dinámicas, etc. remitirán a determinados contenidos simbólicos, en función del posicionamiento de la marca.

²² Los colores cálidos (amarillo, naranja, rojo, etc.) se asocian intuitivamente a la luz solar y la energía, por ende canalizan atributos tales como: energía, actividad, pasión, empuje, resolución, movimiento y dinamismo y los tonos fríos (verdes, azules, azul violáceo, añil, etc.) resultan apropiados para connotar seriedad, responsabilidad, compromiso, equilibrio, formalidad, tradición, seguridad, prudencia y tranquilidad.

2.13.1.5 Slogan y Lema Organizacional

La redacción de un slogan permite traducir en palabras, una frase breve y contagiosa, una propuesta natural que diferencia la marca.

Un buen slogan es una sentencia breve que no debe contener más de cinco palabras.

El lema institucional traduce la visión que anima a la empresa a largo plazo, el espíritu inicial que la impulsó, y por ende permanece de manera estable, en relación al slogan.

2.13.2 Branding Social

Branding Social es un proceso basado en las interacciones sociales por el cual se construye una identidad personal, de una entidad corporativa. También puede entenderse como la disciplina que se ocupa de la construcción de marca desde una perspectiva y una sensibilidad humana, ética y social.

Su objetivo es generar, en el ámbito global de la cultura y de la sociedad e independientemente del canal o medio que se utilice, unas conexiones profundas entre la marca y sus principales grupos de interés, llegando a un punto en el que coinciden los intereses de ambos.

El éxito del branding social dependerá de la capacidad de unificar las características y valores que se desean transmitir y entender los lazos por los cuales los diversos públicos los identifican.

Ser conscientes de quien es la organización, de cuáles son sus cualidades y debilidades, es lo primordial para definir la estrategia de comunicación, marketing y branding, el siguiente paso es preguntarse qué se desea alcanzar y en qué tiempo.

Por consiguiente el branding social se trata de resaltar el nombre de la organización de la manera más honesta y transparente, vinculándolo con una serie de valores que los acerquen al público objetivo.

El portal de internet MK Marketing Directo²³ nos habla de la importancia de la eficiencia en dos niveles en donde una organización eficiente es aquella que proporciona una sólida conexión emocional (su personalidad, su atractivo) y al mismo tiempo es un elemento de convicción racional (la gente la reconoce, confía en su calidad y en sus atributos). La intención es trabajar el plano emocional en un primer momento, para que después se convierta en una consideración racional en la mente del público objetivo. Se podrían resumir en una de las grandes premisas del marketing: “Es más importante ser el primero en la mente del consumidor que en el punto de venta”.

En este sentido se comprende el análisis de los problemas sociales, desarrollando técnicas de previsión para anticiparse a las demandas sociales que emerjan, la organización hace frente al entorno actuando de un modo proactivo, y el marketing es vital para el desarrollo del branding de las ideas principales de los proyectos a ejecutar. En otras palabras se aplican los conocimientos y mecanismos de gestión empresarial a la respuesta efectiva de las demandas sociales.

²³ <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/construyendo-branding-en-social-media/>

CAPITULO III

3. Marco Metodológico

“Conocer la realidad implica construir sistemas en continua transformación que se corresponden, más o menos, a la realidad”.

Jean Piaget

3.1 Abordaje Metodológico

El siguiente capítulo estará dedicado a explicar los fundamentos metodológicos inherentes al desarrollo de la investigación, con la intención de lograr el desarrollo de los objetivos de la misma y demostrar como las dimensiones humanas y físicas pueden ser usadas como guías de procesos socio-empresariales, creando un nuevo paradigma que integra a la organización, sus integrantes y la comunidad de la que forman parte.

La investigación se sustenta bajo el paradigma hermenéutico-interpretativo, con un enfoque cualitativo documental, siendo un proyecto factible.

En este sentido la tesis se identifica con la búsqueda de nuevas alternativas para el conocimiento de una realidad dinámica, multicausal, y polifacética como es la interrelación de las organizaciones con sus empleados y las comunidades. Sin dejar de reconocer la validez e importancia de los enfoques existentes, se construye una propuesta inclusiva con el aporte de las teorías y análisis de expertos y la utilización de técnicas cualitativas que facilitan la inter-subjetividad de la investigación para la integración de un proyecto que involucre a todos los sectores descritos.

Su carácter y nivel de desarrollo es exploratorio, constituye un fin en sí mismo y se centra en descubrir el potencial de la organización, empleados y comunidad, dicho de otro modo identifica nuevos conceptos o variables promisorias y establece prioridades en pro del bienestar de la RSE.

3.2 Tipo de Investigación

La metodología es la parte del proceso de investigación donde a través de pasos se logra darle coherencia y respuesta a las preguntas planteadas al inicio del estudio, en este sentido en la presente investigación el abordaje científico se desarrolla en un primer momento, bajo un enfoque cualitativo documental de nivel exploratorio, desde el paradigma interpretativo cuyo estudio tiene que ver con las acciones humanas y el contexto social del tema que nos atañe, centrándose en la descripción y comprensión de las nuevas Iniciativas Sociales de RSE.

La investigación cualitativa exige el reconocimiento de múltiples realidades y trata de capturar la perspectiva de lo investigado de acuerdo con

David M. Fetterman en "*Ethnography: Step by Step*", (1989), la documentación se considera crucial para entender el por qué la gente piensa y actúa de diferentes formas. Michael Gibbons en su "*New Production of Knowledge*", (1994), sostiene que en la actualidad se experimenta el surgimiento de una nueva forma de crear conocimiento y por consiguiente de hacer ciencia, esta nueva manera se caracteriza por operar en un contexto en donde los problemas de la investigación no son dictados por una disciplina en particular sino que emergen dentro de un contexto aplicado en este caso el mundo organizacional.

Esta nueva forma de crear conocimiento se caracteriza por ser más heterogénea y menos homogénea, por ser más multiforme y temporal y menos jerárquica y permanente; es más responsable socialmente y reflexiva y menos distante de su entorno. Se trata de un estudio en pequeña escala, es un método para generar nuevas teorías, no tiene reglas de procedimiento. El diseño de la investigación es emergente, se va elaborando a medida que

avanza la investigación, no permite análisis estadístico, se pueden incorporar hallazgos que no estaban previstos en los objetivos.

El investigador está interesado en entender y describir una escena social y cultural desde adentro, por lo que define la investigación cualitativa como la ciencia y el arte de describir un grupo o una cultura. Esta tarea es similar a la de un periodista investigativo que entrevista a personas reconocidas, revisa récords, considera la credibilidad de la opinión de una persona contra la opinión de otra, busca los lazos entre intereses especiales y las organizaciones, y escribe la historia para un público determinado.

La investigación cualitativa es un enfoque valioso porque problematiza las formas en las que los individuos y los grupos constituyen e interpretan las organizaciones y la sociedad de la que forman parte.

Anselm Strauss y Juliet Corbin en su libro *“Fundamentos de la Investigación Cualitativa: Procedimientos y Técnicas de Muestreo Teórico”*²⁴, (1990), hablan de la importancia de los métodos cualitativos en la investigación y de su efectividad para estudiar la vida de las personas, la historia, el comportamiento, el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales y las relaciones interaccionales, de igual manera es importante tener en cuenta que cuando la investigación cualitativa está ligada a problemas o necesidades específicas, el investigador intenta producir resultados útiles para situaciones reales. En este sentido la calidad de la investigación no se mide por la adaptación a un modo particular de ver la ciencia, sino por la contribución que sus resultados hacen a la solución de problemas de interés.

Por medio de este método, el autor pretende constituir un espacio de concentración de los significados sociales y el papel que debe desempeñar una organización horizontal en su RSE se entenderá como el nivel de compromiso con el país y su gente, basados en la encuesta mundial de valores²⁵. No se intenta hacer generalizaciones a partir de los resultados

²⁴ Basics of the Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques

²⁵ Encuesta Mundial de Valores <http://www.worldvaluessurvey.org/>

obtenidos. La investigación se apoya en la elaboración de una descripción ideográfica a profundidad, es decir, el objeto estudiado queda claramente individualizado.

Sin embargo, no se trata de una investigación teórica sino también crítica, que ayuda a la concepción y posterior creación de un programa de formación en liderazgo social comunitario que integra a los trabajadores, la organización y la comunidad, enmarcados en el entorno país.

En este sentido, se tiene previsto desarrollarla en tres partes:

1. Interpretación y análisis documental, partiendo desde la experiencia del autor.
2. La hermenéutica aplicada a la investigación de expertos en RSE.
3. Propuesta de Iniciativas sociales de RSE para organizaciones horizontales.

3.2.1 Enfoque Empleado y la Naturaleza de la Investigación

3.2.1.1 Documental: técnica utilizada para revisar documentos e información escrita y publicada del tema.

Baena, G en el "*Manual para elaborar trabajo de investigación Documental*", (1988), nos dice que la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos.

Franklin, E. B en su libro "*Organización de empresas*", (1997), define la investigación documental aplicada a la organización de empresas como una técnica de investigación en la que se debe escoger y analizar aquellos documentos que contienen datos de interesantes vinculados al estudio.

Carlos A. Sabino, “*Metodología de Investigación*”, (1979).

“El hecho de trabajar con materiales ya elaborados, (...) posibilita al investigador cubrir una amplia gama de fenómenos vinculado al objeto de estudio, ya que no sólo debe basarse en los hechos a los cuales él mismo tiene acceso sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor. (...) No es preciso leer completamente todos los trabajos a consultar sino utilizar un tipo de lectura discriminatorio, que nos permita conocer en realidad los aspectos esenciales, y someramente los restantes. De acuerdo a los resultados de esta lectura es que se podrá ir ordenando todo el material según los diversos puntos y sub-puntos a tratar”.

Por medio de la técnica de la investigación documental se logran gestar nuevos documentos en los que es posible referir, expresar, estudiar, cotejar y diferir de otras propuestas, mediante el análisis de fuentes de información.

3.2.2 Nivel de desarrollo: Exploratorio

En el nivel exploratorio se examinan los documentos y las fuentes existentes, combinada con la experiencia narrada de profesionales en el área y la visión del autor con la intención de construir una propuesta inclusiva, que triángule a la organización, los empleados y la comunidad con la intención de generar beneficios a las partes interesadas, discutiendo beneficios y soluciones alternas después de evaluar el panorama de la organización y el contexto de la sociedad de la que forma parte.

Carlos A. Sabino²⁶, (1979).

“las investigaciones exploratorias, pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando aún sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad.”

El investigador asume una postura personal en función de la

²⁶ Carlos A. Sabino, “*Metodología de Investigación*”, (1979).

propuesta que eleva, y trata de apoyar y probar el sentido del proyecto que emerge.

3.2.3 Método Hermenéutico²⁷

El término hermenéutico proviene del griego que significa declarar, anunciar, esclarecer y por último traducir, en otras palabras es hacer comprensible alguna cosa o llevarla a la comprensión, en consecuencia, la hermenéutica es la encargada de proveer métodos para la correcta interpretación.

Pedro Rueda e Ildemaro Vilarroel en su trabajo “El Método hermenéutico, Dialectico, una Estrategia para las Ciencias de la Conducta” interpretando a Martin Heidegger²⁸.

“Para él la hermenéutica no es un método que se puede diseñar, enseñar y aplicar por los investigadores. Sostiene que el ser humano, es un ser "interpretativo", porque la verdadera naturaleza de la realidad humana es "interpretativa"; por tanto, la interpretación no es un "instrumento" para adquirir conocimiento, es el modo natural de ser de los seres humanos.

Todos los intentos cognitivos para desarrollar conocimientos no son sino expresiones de la interpretación e incluso, la experiencia se forma a través de interpretaciones sucesivas del mundo. (...) piensa que no existe una "verdad pura" al margen de nuestra relación o compromiso con el mundo; que todo intento por desarrollar métodos que garanticen una verdad no afectada o distorsionada por los deseos y perspectivas humanas está mal encaminado; así mismo condena todo intento de separar al sujeto de su objeto de estudio para conocerlo mejor; y agregar que los seres humanos conocemos a través de la interacción y del compromiso”.

Dentro de este marco la realidad no es más que un conjunto heredado de textos, relatos, mitos, narraciones, saberes, creencias, monumentos e instituciones que fundamentan nuestro conocimiento de lo que es el mundo y el hombre.

²⁷ Wilhelm Dilthey (1900) sostenía que no sólo los textos escritos, sino toda la expresión de la vida humana es objeto natural de interpretación hermenéutica, su técnica básica consistía en que va del todo a las partes y de las partes al todo.

²⁸ Martin Heidegger, filósofo hermenéutico alemán del siglo XX.

Sobre las bases de las ideas expuestas la investigación está enmarcada en características claras dentro del método hermenéutico:

- a. Parte de que el ser humano y las organizaciones y las comunidades son por naturaleza interpretativas.
- b. No existe una verdad única, todo se puede interpretar y mejorar.
- c. A medida que las ideas se integran se produce una de-construcción, para reconstruir nuevos planteamientos.

3.2.4 Paradigma Interpretativo

Se basa en el proceso de conocimientos en donde se despliega una interacción entre el sujeto y el objeto, busca los supuestos sobre costumbres, políticas, desarrollo económico, religioso etc, que se encuentran en una determinada comunidad y lo denomina cultura y su fin último es que toda la información sea conocida.

Gustavo Hernández Díaz en su libro *“Cómo hacer un proyecto de investigación en Comunicación”* editado por el Diario El Nacional y La Universidad Católica Andrés Bello (2012), cita a Thomas Kuhn *“La Estructura de las Revoluciones Científicas”*, para definir el paradigma interpretativo, sustituye los principios del paradigma positivista (Predicción, explicación causal, control de variables) de esta manera se puede comprender el significado de los fenómenos sociales, sin establecer leyes universales.

1. “El análisis de los datos es inductivo: Los investigadores sistematizan las teorías, conceptos y principios considerando la información que proviene del mismo entorno social.
2. Las unidades de análisis de los estudios interpretativos son: palabras, textos, sonidos o imágenes visuales”.

El paradigma interpretativo no pretende hacer generalizaciones a partir de los resultados expuestos, la investigación se centra en elaborar una

descripción profunda, en donde el objeto de estudio queda individualizado, dentro de esta perspectiva logramos comprender la dinámica y diversidad de la realidad, y su interés va direccionado al significado de las acciones humanas y de la práctica social.

Forma y desarrolla un conocimiento ideográfico²⁹, por lo que la intención de la presente investigación es la comprensión de lo individual, lo particular y lo único de los fenómenos sociales en la organización y la comunidad, siendo la acción fuente de conocimiento y la investigación la sistematización de una acción transformadora.

En esta investigación no busca explicaciones casuales del comportamiento de la organización, los empleados y la comunidad, sino se pretende hacer un esfuerzo para profundizar en el conocimiento y la comprensión del por qué de sus determinadas realidades.

Basado en los fundamentos epistemológicos del paradigma interpretativo, describimos la investigación de la siguiente manera:

- Se construye la verdad a partir de los estudios y teorías desarrolladas por expertos.
- Se indaga en la comprensión y el análisis del entorno social por un método cualitativo.
- Se busca la producción de conocimiento con el fin de una transformación social.

²⁹ Se califica de ideográficas a las ciencias del espíritu, como la historia, las cuales trabaja con archivos, lo cual lleva al investigador/historiador a ser más detallado en el proceso de construcción de un hecho social.

<http://www.wordreference.com/definicion/ideogr%C3%A1fico>

3.2.5 Proyecto Factible

Es una propuesta viable, que podría realizarse, y que está dirigida a atender necesidades específicas, generadas a partir del diagnóstico, siendo un modelo operativo para solucionar problemas, ofreciendo alternativas distintas que solventen los nuevos requerimientos y necesidades de las organizaciones, empleados y comunidades.

Fidias Arias, en su libro: *“El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica”*, (2006), lo define como una propuesta de acción destinada a resolver un problema práctico o para satisfacer una necesidad.

Un proyecto factible tiene tres etapas que se basan en un diagnóstico, luego la factibilidad y por último el diseño de una propuesta.

El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio, mientras que la factibilidad es la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en cuenta las necesidades detectadas, los beneficios, los recursos humanos, técnicos y financieros. Una vez cumplidas con estas dos etapas se realiza la elaboración de la propuesta, lo que implica una tercera etapa.

3.3 Diseño de la Investigación

En el presente estudio se adoptan criterios aportados por la literatura específica del tema, estableciendo el tipo de investigación referida, documental, bajo un método hermenéutico, en donde a través de la interpretación se exponen ideas, y se construye una propuesta de proyecto social que integra a la organización, sus empleados y la comunidad, en donde ellos se reconocen a sí mismos como parte del hacer.

Peter L. Berger y Thomas Luckmann en su libro *“La construcción social de la realidad”*, (1966), sostienen que el conocimiento básico se deriva de las interacciones sociales, cuando las personas interactúan y entienden que sus opiniones de la realidad están relacionadas, a partir de esa comprensión del sentido común, la percepción se refuerza o puede cambiar.

El constructivismo plantea que nada viene de la nada, es decir todo conocimiento previo da nacimiento al conocimiento nuevo, el aprendizaje es esencialmente activo, los conocimientos se forman a partir de los propios esquemas de la persona enmarcados en su realidad y la comparación e intercambio de esquemas de los demás individuos que los rodean. El constructivismo explica la naturaleza del conocimiento humano y es la teoría en donde se afianza esta investigación.

Lev Vygotsky³⁰ mantenía que el aprendizaje no se considera una actividad individual, sino más bien social. Las personas aprenden más cuando lo hacen en forma cooperativa. Por lo que el trabajo grupal establece mejores relaciones con los demás y se mejoran las habilidades y conocimientos.

El enfoque cualitativo requiere de una profunda reflexión que ha venido modificando el proceso de investigación, dado algunos cambios epistemológicos ocurridos en toda la ciencia del siglo XX, y sin los cuales no podríamos comprender lo que acontece actualmente.

El principal cambio corresponde precisamente a la reflexión, que ha sido rescatada en el proceso de investigación y que es capaz de generar conocimientos desde su inserción en los espacios más objetivos posibles en las formas más tradicionales de investigación. Con respecto a esto Alejandro Moreno, en su libro *“La Investigación Convivida: La experiencia vivida como horizonte epistemológico-práxico de la investigación en ciencias sociales”*, (2007), indica:

“La reflexión se ha reintroducido en las entrañas de la ejecución que es lo mismo decir que la subjetividad se ha insertado en los entresijos de la objetividad”.

Se introduce nuevamente en el proceso investigativo, no porque se halla dejado de un lado, sino porque es reintroducida de una nueva forma para el abordaje de lo que aún permanece en el interior de los objetos que se investigan. Es por ello, que se ha indicado anteriormente que es posible, a través del enfoque cualitativo, llegar a comprender aspectos aún más

³⁰ Lev Semiónovich Vygotsky, psicólogo ruso de origen judío

específicos que no son lo suficientemente claros desde otro abordaje en el proceso investigativo, por lo que Alejandro Moreno dice:

“...la emergencia del individuo-sujeto y su afirmación como centro del nuevo sentido, si por un lado lo destaca y lo convierte en protagonista de toda una nueva manera de ejercer la vida y, por lo mismo de toda una cultura y una civilización, por el otro, lo muestra como fuente de arbitrariedades en el uso de la fuerza, en la manipulación de la verdad, en el ejercicio del poder, en todo lo que de desorden y caos puede generar la individualidad afirmada por sí misma...”

Esta postura, como el autor citado la denomina, puede colocar al hombre (organización) como un ser creador de todo conocimiento posible, pero al mismo tiempo, pone en duda sus capacidades, dado que está lleno de subjetividades que pueden interferir en el proceso investigativo. Esto queda para la ciencia dónde a través del método, el conocimiento se somete a verificación y validez, garantizando así lo que se produce en esta investigación.

La apuesta de esta investigación es liberarse y no enmarcarse en una linealidad³¹, que si bien puede contribuir como una referencia en el proceso investigativo no lo determina, y por ende, es capaz de incluir nuevas formas de hacer y producir conocimiento, por medio de la interacción de saberes académicos y tradicionales que nos brinda el medio en que se desenvuelve la organización y su entorno, en donde no se someta a la objetividad absoluta para poder conocer sus necesidades por lo que no responde a exigencias de paradigmas tradicionales.

Dada la necesidad de mostrar la humanidad en su día a día, aquí se propone reivindicar al ser humano desde sus vivencias, desde la manera en cómo se convierte en protagonista de una organización, su historia y de toda su cultura, destacándolo como individuo-sujeto.

Esta misma necesidad nos exige como investigadores abordar el estudio de los seres humanos desde su comprensión, desde la hermenéutica, Alejandro Moreno, (2007).

³¹ Se refiere al método como institución sólida de la que habla Moreno.

“...Hermenéutica como método y como teoría general de la interpretación siendo elaborada no como instrumento filosófico sino como manera de hacer en la investigación desde el siglo XVIII...”

“...La interpretación-comprensión-hermenéutica es desprenderse ya del paradigma tradicional y asomar el nacimiento de una nueva forma de conocer y de buscar la verdad donde la exigencia se vuelve aún mayor por cuanto, el investigador debe asumir una responsabilidad transparente, ética, profesional, subjetiva y con total humildad, el abordaje de su trabajo, y en el momento en el que se interpreta-comprende se produce verdad.”

Plantear un nuevo paradigma es una manera de conocer la verdad en el horizonte hermenéutico y es aquí donde se componen todos aquellos instrumentos del pensamiento, de experiencia, de la organización, comunidad, de la cultura, de la ciencia, de todo aquello que se utilizará para dar significado y sentido a lo que se propone como modelo de desarrollo en la RSE.

Sin embargo, en este proceso de producción la sola interpretación no basta. Al engranar todos y cada uno de los elementos que nos pueden ayudar en la interpretación de una realidad, hace falta incluir la comprensión, *“la interpretación debe dar paso a la comprensión”*³². Esto es, que se debe estar en capacidad de empatizar³³, si se le puede llamar de esta manera, el abordaje de determinada realidad, pues en cada una existen ciertos códigos de comunicación que se deben conocer aún y cuando no se compartan, servirá para identificar la realidad, la realidad del otro, el mundo del otro del que se nutren las organizaciones.

El horizonte hermenéutico además de la interpretación y la comprensión es la aplicación. Este elemento surge unido a los dos anteriores para concretar el proceso hermenéutico y viene a considerar la brecha entre el que interpreta y el otro, la diferencia entre ambos horizontes.

Este es un elemento muy importante, pues si tenemos en cuenta que el horizonte hermenéutico se va construyendo a partir de la integración y de

³² Alejandro Moreno, “La Investigación Convivida: La experiencia vivida como horizonte epistemológico-práxico de la investigación en ciencias sociales”.

³³ Con empatizar se refiere a la empatía, a la capacidad de ponerse en el lugar del otro para comprender su realidad desde dentro, o al menos, aproximarse a ella.

la interacción de instrumentos de la cultura, del pensamiento, de la experiencia como ya se ha señalado, lo que hace es reflejar un mundo, como indica Alejandro Moreno (2007).

“...En un proceso de vida y experiencia, esto es, de práctica de vida, de ejercicio colectivo de vivir que forma todo un mundo –que por eso es mundo-de-vida- en el que su verdad todo lo que le pertenece, para poseer un horizonte y estar integrado en él habrá necesariamente que vivirlo (...) Sólo desde la convivencia, desde la implicación en el mundo-de-vida sobre el que se sostiene un horizonte hermenéutico es posible poseer sus claves y moverse en sus relaciones de significado y manejar sus reglas de significación.”

En este sentido, sólo se logra comprender el mundo de vida de la organización, sus empleados y la comunidad en tanto participen desde adentro, en la convivencia y compartiendo sus códigos de comunicación, insertándose en la comunidad, en sus experiencias cotidianas, y en la misma forma en cómo vamos aprehendiendo³⁴ esta realidad, estamos interpretando, comprendiendo, haciendo hermenéutica.

Gustavo Hernández Díaz, “Cómo Hacer un Proyecto de Investigación” (2012), *“La epistemología constructivista se basa en la creación de conocimientos entre el investigador y el objeto de estudio. Y el método que se emplea es el hermenéutico.*

“... El conocimiento se interpreta contrastándolo con la propia realidad, (...) la realidad es considerada una construcción mental intangible, que abrevia de mediaciones individuales, afectivas, institucionales, familiares...”

Dentro de esta investigación cualitativa, se concibe a la organización como un sujeto con deberes y responsabilidades ante la sociedad, precisamente por la realidad que ofrece. Permitiendo mostrar la construcción de su propia realidad social y la interacción que desarrolla con su entorno, y a afectos de la investigación nos permitirá estar más cerca de una perspectiva humana.

³⁴ Alejandro Moreno lo llama “doble proceso: aprehender y ser aprehendido en el mismo acto y en el mismo acontecimiento pero en-con, en la realidad compartida.”

3.3.1 Técnicas de Investigación

En consecuencia la investigación incluye en primer lugar el análisis de la documentación oficial sobre los tópicos antes mencionados, el segundo aspecto la visión de los profesionales que trabajan en el área como herramienta principal del objeto de estudio, y como tercer elemento la creación de una propuesta de Branding de iniciativa social, por cuanto el propósito del estudio, implica el desarrollo de una estructura teórica, dentro de una modalidad documental y a su vez constructivista que permite sugerir y crear nuevas formas de abordar el objeto de estudio, es la transformación de las ideas existentes por otras.

Esta técnica metodológica, permitirá utilizar palabras, textos, imágenes, discursos, campañas publicitarias, y gráficos para comprender un entorno social, a través de los significados.

3.3.2 Procedimiento de la Investigación

1. Recolección, ordenamiento y procesamiento de la información, bibliográfica y documental. Libros, Revistas, Páginas web, Conferencias, Tratados, Congresos.
2. Búsqueda, revisión y análisis de los documentos formales de los temas seleccionados, que nos acercan al objeto de estudio.
3. Marco teórico, análisis y exposición de los temas seleccionados.
4. Selección del Material Visual, de entrevistas, congresos y conferencias de expertos, foros, clases magistrales, entrevistas televisivas, recogidas en el portal de internet: www.youtube.com
5. Desgravación del material seleccionado y registro de información en formatos de lectura, con una codificación pre-establecida.
6. Cuadro Visionario de expertos

7. Aplicación de la Herramienta Wordle³⁵, al contenido ofrecido por los expertos.
8. Se construyen unidades temáticas y se definen las dimensiones y categorías con base a los testimonios y experiencias significativas de nuestros expertos.
9. Análisis del contenido de los verbatim seleccionados
10. Orden y análisis de toda la información.
11. Propuesta de un diseño para un programa de RSE
12. Integración del contenido teórico y aportes de los expertos al diseño del programa de RSE
13. Branding de un programa de RSE.

3.4 Ficha del Marco Metodológico

• Tipo de Investigación: Proyecto Factible
• Enfoque: Cualitativa documental
• Nivel de desarrollo: Exploratorio
• Paradigma: Interpretativo
• Método: Hermenéutico
• Técnica: Análisis documental

Carlos A. Sabino, (1979), nos habla de lo fundamental que es la posibilidad de romper con los mitos, con conocimientos falaces producto de intereses sociales, mediante la herramienta de la investigación.

“Es poner a prueba tantas afirmaciones falsas que venimos escuchando, tantas mixtificaciones que cubren nuestra vida cotidiana, tantos prejuicios y dogmas adquiridos que sólo cumplen la función de mantener un velo tendido sobre la verdadera realidad de lo que hacemos de nuestro mundo”

³⁵ www.wordle.net Es una herramienta que permite crear nubes de palabras, analizando el contenido introducido, dando mayor importancia a las palabras que se repiten, de esta manera el análisis es mucho más claro, wordle, facilita la observación de los puntos en común y desencuentro de expertos seleccionados.

Partiendo de la cita anterior de Sabino, agrego que la esencia de la humanidad es el conjunto de sus conocimientos. En ese contexto, el proceso de aprendizaje ocurre no sólo como práctica individual sino también colectiva, y ambas se consolidan mutuamente.

CAPITULO IV

4. Resultados

4.1 Profesionales Estudiados

Los criterios para la selección de los profesionales tomados en consideración fueron:

- a) Profesionales en el Área de Responsabilidad Social Empresarial, coordinadores gerentes, empresarios, filósofos, académicos, profesores universitarios, investigadores, consultores.
- b) Profesionales reconocidos en el mundo organizacional tanto por sus empresas como por la comunidad en donde han logrado trabajar.
- c) Profesionales de distintos países, con la finalidad de contrastar la visión y modelo de RSE.

Bajo esta modalidad de investigación se exponen diversos temas relacionados a la RSE, que están en boca del mundo en este momento, avalados por expertos en el área, se busca la fusión de ideas, para crear una propuesta alterna.

Por medio siguiente cuadro se expone la visión de 13 expertos que viven la RSE desde diferentes perspectivas en diversas organizaciones y espacios de la sociedad, con el propósito de comprender y analizar los diferentes contextos en que se desarrollan sus criterios.

4.1.1 Cuadro Visionario de Expertos

Nro.	Experto	Material Documental	País	Año	Fuente
1.	<p>Prof. Víctor Guédez</p> <p>Vice - Presidente del Club de Roma.</p> <p>Docente universitario de la Universidad de Barcelona – España.</p>	<p>Primera entrega del Programa de Formación en Responsabilidad Social Empresarial desarrollado en conjunto por Alianza Social de VenAmCham y Nota Responsable.</p> <p>Ponencia titulada: “Ética y Cohesión Social: Fundamento y finalidad de la RSE. Venezuela”.</p>	Venezuela	2012	<p>Portal de Nota Responsable</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=27Vm2GIRpG0</p>
2.	<p>Prof. Ramón Sosa</p> <p>Gerente de Asuntos Corporativos de Cargill de Venezuela, miembro de Alianza Social.</p> <p>Profesor invitado en el Diplomado de Desarrollo Gerencial y Empresas Social y Éticamente Responsables de la</p>	<p>Cuarta entrega del Programa de Formación en Responsabilidad Social Empresarial desarrollado en conjunto por Alianza Social de VenAmCham y Nota Responsable. Ponencia titulada: “Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones y su relación con las comunidades”.</p>	Venezuela	2012	<p>Portal de Nota Responsable</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=_6pqpVv1tTE</p>

	Universidad Simón Bolívar – Venezuela.				
3.	<p>Prof. Iraida Manzanilla</p> <p>Docente de la Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Metropolitana y de la Universidad Simón Bolívar.</p> <p>Sociólogo, Directora de Iniciativa Latinoamericana</p>	Tercera entrega del Programa de Formación en Responsabilidad Social Empresarial desarrollado en conjunto por Alianza Social de VenAmCham y Nota Responsable. Ponencia Titulada: “Voluntariado Corporativo” .	Venezuela	2012	Portal de Nota Responsable https://www.youtube.com/watch?v=-577KzJYzKw
4.	<p>Luis Intriago</p> <p>Consultor en Responsabilidad Social Empresarial.</p>	Séptima entrega del Programa de Formación en Responsabilidad Social Empresarial desarrollado en conjunto por Alianza Social de VenAmCham y Nota Responsable. Ponencia Titulada: “Comunicación Interna Responsable” .	Venezuela	2012	Portal de Nota Responsable https://www.youtube.com/watch?v=lyxFYYjPYoo
5.	<p>Jorge Villalobos</p>	Décimo primera entrega del programa	Venezuela	2012	Portal de Nota Responsable https://www.youtube.com/watch?v=hsdf

	<p>Presidente de Cemefi – México y de Forum Empresa.</p>	<p>Responsabilidad Social en Acción, una iniciativa conjunta del Comité de Alianza Social de VenAmCham y Nota Responsable. Conferencia Titulada: “Cronología de la evolución de la Responsabilidad Social en América Latina”. Conferencia dictada en el marco del XII Simposio de Responsabilidad Social en Caracas</p>			<p><u>Dk8Pf-E</u></p>
6.	<p>Consuelo Morillo de Hidalgo</p> <p>Coordinadora de Redsoc (Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social)</p>	<p>Décimo segunda entrega del programa Responsabilidad Social en Acción, una iniciativa conjunta del Comité de Alianza Social de VenAmCham y Nota Responsable.</p> <p>Ponencia Titulada: “Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial y el trabajo en red entre la empresa, las</p>	Venezuela	2012	<p>Portal de Nota Responsable https://www.youtube.com/watch?v=eLdmPLitzX4</p>

		organizaciones de desarrollo de base y las comunidades”.			
7.	Dr. Eduardo Devoto Acha Gerente de relaciones institucionales de Telefónica del Perú.	XXII Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial -- CONEII. Charla Magistral: "La RSE, ¿Obligación legal o ética?" .	Perú	2012	Portal de la Universidad de Piura https://www.youtube.com/watch?v=qBkGsT33cZ4
8.	Sandra Patricia Sierra Vélez Directora Ejecutiva, Corporación Fenalco ³⁴ Solidario. Colombia	I Entrevista: ¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial? II Entrevista: ¿Cómo pasar de la filantropía a la responsabilidad social? Programa de televisión digital	Colombia	2013	Programa Negocios Medellín una producción de Scitech Media. Portal https://www.youtube.com/watch?v=OZg34jMGb2E Programa Negocios Medellín una producción de Scitech Media. Portal: https://www.youtube.com/watch?v=ugXO0Y77yqg
9.	Prof. José Hilara Retana Director de Cursos de	Programa Especial del Gobierno de España, Ministerio de Industria, turismo y comercio y la	España	2010	Portal de DGPYME2010 https://www.youtube.com/watch?v=5uiH5fmYwo

³⁴ www.fenalcosolidario.com (Consultora) - La Corporación Fenalco Solidario Colombia trabaja para que los empresarios y la sociedad, se comprometan a realizar acciones socialmente responsables que contribuyan a la sostenibilidad y la armonía en el planeta, por medio de la Responsabilidad Social Empresarial.

	<p>Creación y de Consolidación de Empresas en EOI Escuela de Negocios. España.</p> <p>Profesor Titular de Psicología de la Organización en Icade - España</p>	<p>Escuela de Organización Industrial, confiando por la Unión Europea.</p> <p>“Responsabilidad Social Empresarial”</p>			
10.	<p>José Medina Mora Empresario, Fundador de Compusoluciones³⁵</p>	<p>Foro del ITESO Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Universidad Jesuita de Guadalajara.</p> <p>Ponencia: “Los cuatro Pilares de la Responsabilidad Social Empresarial”.</p>	México	2014	<p>Portal de ITESO https://www.youtube.com/watch?v=zut0fD5CJIs</p>
11.	<p>Dr. Italo Pizzolante Negrón</p> <p>Doctor en Comunicación Organizacional, con estudios en</p>	<p>- Artículo: “Retos de la Comunicación Responsable”, Revista RSE Venezuela.</p>	Venezuela USA	2014	<p>Revista RSE Venezuela, Edición de Noviembre de 2014</p>

³⁵ Empresa Mexicana, dedicada a la venta de tecnología en las áreas de negocio de hardware y software.

	<p>Dirección en Responsabilidad Corporativa.</p> <p>Presidente del Consejo Directivo de la firma Pizzolante, dedicada a la consultoría gerencial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista de televisión por la cadena internacional CNN en Español. - Octava entrega del Programa de Formación en Responsabilidad Social impulsado por Nota Responsable y el Comité de Alianza Social de VenAmCham. Ponencia: "Responsabilidad Social en Tiempos de Incertidumbre". 	Venezuela	<p>2013</p> <p>2012</p>	<p>Portal de CNN en español https://www.youtube.com/watch?v=ItauDlr7xHE</p> <p>Portal de Nota Responsable https://www.youtube.com/watch?v=U5Hyz0mkNSw</p>
12.	<p>Prof. Charo Méndez</p> <p>Socióloga, Asesora en el Área de RSE.</p> <p>Profesora de la Universidad Católica Andrés Bello.</p>	<p>Entrevista: "Una Empresa Socialmente Responsable".</p> <p>Canal venezolano de noticias Globovisión</p>	Venezuela	2014	<p>Portal de Globovisión Noticias https://www.youtube.com/watch?v=pSQKFlitL5U</p>

13.	<p>Prof. Adela Cortina Orts</p> <p>Filósofa Contemporánea</p> <p>Directora de la fundación ÉTNOR.</p> <p>Catedrática de Ética de la Universidad de Valencia – España.</p>	<p>Clase Magistral:</p> <p><i>“Ética y Responsabilidad Social de las Empresas en un Mundo Globalizado”.</i></p>	Chile	2010	<p>Portal</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=kl8qLTm-2Sk</p>
-----	--	--	-------	------	--

4.2 Herramienta Wordle

El análisis del contenido del material documental utilizado se realiza con la herramienta proporcionada por la página web <http://www.wordle.net/> formando nubes de palabras.

Esta herramienta nos proporciona un mayor análisis del contenido, por medio de palabras y frases utilizada con frecuencia por los expertos en sus testimonios, determinando así las categorías, que nos arrojarán como resultando un análisis global de la visión y aporte al marco de la responsabilidad social empresarial, paralelo a este proceso se realiza un análisis bibliográfico que nos permite por medio de un arqueo, canalizar los diversos puntos de encuentro y desencuentro en torno a una propuesta inclusiva de lo que puede ser un modelo para realizar un proyecto de responsabilidad social empresarial liderado por actores sociales³⁶.

Se parte de un muestreo intencional,³⁷ esta técnica permite elegir una serie de razonamientos considerados ineludibles para obtener la unidad de análisis con las mayores preminencias y así lograr los objetivos planteados.

Conviene aclarar que el método de investigación esgrimido no pretende unificar los conceptos y puntos de vista que se tengan sobre la RSE. El material documental seleccionado sólo es vinculante a los elementos teóricos y propuesta de la investigación.

³⁶ Se utiliza la definición de Alain Touraine (1984), actor social es un sujeto colectivo estructura a partir de una conciencia de identidad propia, portador de valores, poseedor de un cierto número de recursos que le permiten actuar en el seno de una sociedad con vistas a defender los intereses de los miembros que lo componen y/o de los individuos que representa, para dar respuesta a las necesidades identificadas como prioritarias.

³⁷ Muestreo intencional o de conveniencia para Joseph Hair y Cols (2010), es un método de muestreo no probalístico en el que las muestras se toman según la conveniencia de la investigación. Es decir este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo en obtener muestras representativas del fenómeno a estudiar, mediante la inclusión de personas (especialistas) particulares que conocen el objeto de estudio.

4.2.1.9 Prof. José Hilara Retana: “Responsabilidad Social Empresarial”



4.3 Presentación y Análisis de los Resultados

Una vez procesada la información documentada por medio de la herramienta wordle se aplica un diseño de triangulación que, según Piñuel Raigada y Gaitán, “*Metodología General, conocimiento científico e investigación en la comunicación social*”, 1995), se utiliza de varias formas, y en el caso de esta investigación se empleará para la comparación de distintas perspectivas sobre un mismo objeto de estudio, así se seleccionarán las muestras del corpus del material documentado de cada uno de los expertos. Esta combinación de técnicas nos permite contribuir al desarrollo de la investigación en un proceso vivo de de-construcción y re-construcción de las ideas a través de una propuesta que con el tiempo y con la suma de conocimientos de otras personas puede ser el punto de partida de futuras investigaciones.

4.3.1 Unidad de Criterio de Expertos

Corpus del material documentado, según la herramienta wordle.

Expertos	Código	Nube de palabras
Víctor Guédez	VG	Responsabilidad Social Ética empresarial Reputación Confianza Sociedad Capacidad Posicionamiento Comprensión Desarrollo Cohesión
Ramón Sosa	RS	Comunidad Empresa Necesidades Entorno Impacto Expectativas Conocer Entender

Iraida Manzanilla	IM	Voluntariado Organización Empresa Comunidad Programa Negocio Responsabilidad Desarrollo Empleados Gente Pensar Socialmente Trabajo
Luis Intriago	LI	Organización Comunicación + Comunicar Mensajes Responsabilidad + Responsable Grupos de interés Ser Trabajadores Empresa Existir Escuchar Actuación Interna
Jorge Villalobos	JV	Responsabilidad Social Empresa Grupos de Interés Valores Personas Sociedad Visión de Negocios Desarrollo Principios Ley Pobreza Mercado
Consuelo Morillo de Hidalgo	CMH	Responsabilidad Social Valores Red Organización Trabajo Alianzas Personas

		Buenas Practicas Reconocer Conexión
Eduardo Devoto Acha	EDA	Responsabilidad Social Valores Sociedad Empresa Ética Entender Promover Ayudar Personas Acciones Cambio Voluntarios Compromiso Oportunidad Grupos de interés Planificación
Sandra Patricia Sierra Vélez	SPSV	Responsabilidad Social Organizaciones Grupos de Interés Estrategias Competitividad Ser Impacto Sostenibilidad Procesos
José Hilara Retana	JHR	Responsabilidad Social Atención Social Empresa Reputación Identidad Ser Compromiso Oportunidad Imagen
José Medina Mora	JMM	Empresa Comunidad Ética Compromiso Hacer

		Valores Integridad Personas Oportunidad Innovación
Italo Pizzolante Negrón	IPN	Responsabilidad Social Ser Responsable Impacto Programa Sostenibilidad Conciencia Construir Hacer Generar
Charo Méndez	CM	Sociedad Empresa Responsable Voluntariado Ser Tiempo Ley Calidad Riqueza Empleados País Compromiso Valores
Adela Cortina Orts	ACO	Responsabilidad Social Empresa Grupo de Interés Mundo Crisis Ética Presión Social Entorno Tiempo Sociedad Valores Gobierno Globalización

4.3.1.1 Unidad de Dimensiones y Categorías

A continuación se presentan el sistema de dimensiones y categorías establecidas a partir de la información obtenida por los expertos.

4.3.1.1.1 Dimensión I. Responsabilidad Social Empresarial, Concepto y Significado

“...Definimos la responsabilidad social como cumplir integralmente la finalidad de la empresa, en su dimensión social, ambiental y económica, respondiendo a las expectativas de los grupos de interés y respetando la generación sustentable de valor, los valores, las personas, la comunidad y el medio ambiente.” (JV)

“...Las empresas deben asumir la responsabilidad social empresarial por un problema de retribución, retribuir a la sociedad todo lo que la sociedad le ha proporcionado a la empresa.” (VG)

“La responsabilidad social hoy en día se puede plantear como la necesaria conjunción de esfuerzo para asumir responsabilidad frente a nuestros actos y para poder trascender nuestro horizonte local, espacial y temporal, vamos más allá. Significa desarrollo a largo plazo, transformar un país, basarse en valores, significa inclusión de todo.” (CMH)

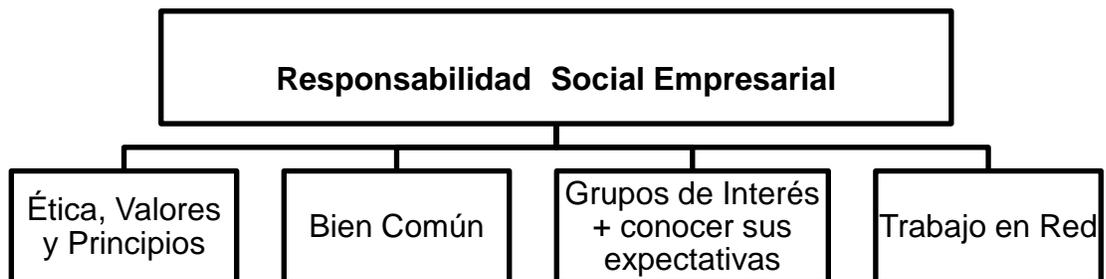
“La responsabilidad social empresarial son todas aquellas acciones que hacen las empresas con sus áreas de interés y que básicamente buscan contribuir con la sostenibilidad social...” (SPSV)

“La responsabilidad es un estado de consciencia. Sólo se es responsable como empresa, cuando se es consciente y solo se es consciente cuando se posee la información, me refiero al conocimiento del impacto que genero a partir de aquello que hago o dejo de hacer como empresa...” (IPN)

“Somos responsables cuando tomamos en cuenta que lo que hacemos puede influir positivamente al entorno que nos rodea.” (CMH)

“...La responsabilidad social surge a partir de una problemática social, una sociedad en la que tenemos muchos retos, que convocan al talento humano para modificar cosas que puedan lograr esa dignificación de todas las personas para su propio desarrollo.” (JV)

“La responsabilidad social es un proceso en donde cada empresa tiene que hacer su propia organización teniendo en cuenta su tamaño, detectando cuales son las expectativas legítimas de los grupos, y eso le proporciona una información valiosa a la empresa, porque sabiendo que es lo se espera de ella, pueden funcionar mucho mejor.” (ACO)



4.3.1.1.1 Categoría: Ética, Valores y Principios

“Hablar de responsabilidad social es también hablar de ética y de sostenibilidad, de ética porque la responsabilidad social tiene que ver con el comportamiento humano y un comportamiento humano debe ajustarse a normas a principios a valores que son los que hacen que en un momento dado, las personas podamos tener un comportamiento en el que nos autorregulamos, porque sale de nuestra propia conciencia. En ese sentido responsabilidad social tiene que ver cómo respondemos a esas acciones y a sus consecuencias.” (CMH)

“...La ética es el fundamento de la responsabilidad social empresarial y podríamos puntualizarlo en tres razones; Uno, (...) desde el punto de vista individual no puede estar bien consigo sino estamos bien con el otro y no puede estar bien con el otro sino está bien consigo mismo, de la misma manera desde el punto de vista empresarial, las empresas no pueden estar bien consigo misma sino están bien con la sociedad y no pueden estar bien con la sociedad sino están bien consigo mismas, y esto es fundamentalmente lo que explica la ética, la ética es para yo sentirme bien conmigo mismo, para confrontar mis decisiones con mi conciencia tener la estabilidad y el equilibrio emocional y de conciencia que me permita establecer esa quietud y ese sosiego en mi espíritu, lo mismo ocurre con las empresas.” (VG)

“...La conducta ética, aquí no explica que lo importante de la ética es que yo pueda confrontar mis decisiones con mi conciencia en el marco de lo que yo pueda favorecer a que otra sea cada vez mejor y que yo pueda ser cada vez mejor por favorecer el bienestar del otro. (VG)

“...La responsabilidad social siempre se debe asumir desde la ética de la empresa, de lo contrario no cambia la forma de vida las organizaciones ni de la gente, por lo tanto no es verdaderamente transformador. (...) La ética de la empresa es un interés universal, debe buscar el interés de todos y no sólo el de un grupo. La responsabilidad social tiene que ver con la justicia, la responsabilidad social tiene que ver con la justicia, dentro de una sociedad pluralista. (...) la ética de la empresa debe ser una ética de responsabilidad ante sus decisiones.” (ACO)

“...La responsabilidad social sólo existe en gente con valores.” (EDA)

“...Las empresas si desean ejercer la responsabilidad social, tienen el compromiso de tender puentes con aquel que no es igual a mí y eso nos lleva a reconocer valores, valores que tienen que ver con la equidad, con la justicia, con la solidaridad.” (CMH)

“...La ética es para hacer más humano al ser humano, otra premisa sería no se puede hacer más humano al ser humano sino dentro del marco de las relaciones con el otro, si esas dos premisas establecen esas pautas, quiere decir como conclusión que la ética es eminentemente social, que no hay un problema más importante desde la perspectiva ética que el asunto social.

Y (...) es que la ética, sino uno quiere resumirla en tres términos, es autoestima, combinada con solidaridad y con participación, (...) quiere decir que la primera exigencia hacia mí mismo es la autoestima porque si yo no tengo autoestima yo no puedo hacerle bien a nadie, la autoestima es el primer concepto fundamental de la ética, pero si la autoestima no se acompaña con solidaridad yo no sería egocéntrico sino sería ególatra, y el gran problema entre el egocéntrico y el ególatra es que el egocéntrico piensa yo soy el centro de mi vida, cosa que es correcta, lo que es malo es la egolatría yo soy el centro de la vida de los demás, porque cuando yo pienso que yo soy el centro de la vida de los demás no hay margen para el comportamiento ético, en consecuencia si yo combino la autoestima con la solidaridad genero participación en favor del otro, y que ocurre desde el punto de vista de la empresa, que esa disposición ética e individual al transferirla al mundo de la empresa, nos dice que toda empresa debe estar preocupado por el negocio y por la sociedad, una empresa que sólo está preocupada por el negocio y pierde de perspectiva la sociedad caería en un fenómeno análogo a la egolatría.” (VG)

“No existe la ética en los negocios, porque lo que existe es la ética, tenemos que ser éticos en todo lo que hacemos, y para esto la aplicación de los valores es fundamental, (...)el valor de la integridad, el actuar con transparencia y honradez es una manera de cambiar nuestro entorno.” (JMM)

“...La crisis no ha sido solamente una crisis económica y energética, sino también ha sido una crisis de valores tanto en el ámbito de empresa como en la forma de vida por parte de ciudadanos y también de forma de formar a los profesionales. Muchos nos hemos preguntado con que tipos de profesionales contamos en el mundo de

las empresas, en el mundo de las finanzas y en los diferentes mundos y esta es una de las lecciones que debemos aprender de la crisis para las universidades, tenemos que formar un tipo de profesionales que hasta tal punto estén motivados por la profesión misma pero que estén sensibilizados con su entorno.” (ACO)

“...En el mundo empresarial suele decirse que lo que no son cuentas son cuentos, y sin embargo no hemos dado cuenta poco a poco que en esto de las cuentas hace falta mucho cuento, porque la empresa debe presentarse a sí misma y ante el público con unas determinadas narrativas, con unas determinadas metáforas. La empresa necesita de cultura empresarial, necesita de narrativas, necesita de valores intangibles y no sólo de valores tangibles, necesita un valor simbólico.” (ACO)

4.3.1.1.1.2 Categoría: Bien Común

“El concepto del bien común promueve el compromiso responsable para favorecer su desenvolvimiento, digamos que este es el primer plano de la responsabilidad social empresarial, las razones que justifican la responsabilidad social empresarial...” (VG)

“...Cuando se vive sin convivir se sobrevive, y el problema no es ese, el problema es vivir con convivir y eso significa que yo tenga la tolerancia suficiente que yo tenga para relacionarme por el otro, la pluralidad significa que yo pueda admitir que puedo aceptar el punto de vista del otro y que a partir de ello pueda enriquecer el mío, estableciendo una comprensión conjunta en función del bien común.” (VG)

4.3.1.1.1.3 Categoría: Grupo de Interés

“La responsabilidad social consiste en trabajar con todos los grupos de interés, y ver cuáles son sus expectativas legítimas en segundo lugar identificar los grupos de interés de la empresa, pero además se debe tener en cuenta que los grupos de interés son

fluctuantes, no son siempre los mismos, y para temas diferentes lo grupos de interés pueden ser diferentes, entonces hay que ver en cada caso a cuales nos estamos refiriendo. Los grupos de interés también son influidos de manera distinta por la empresa y tienen responsabilidades distintas en el seno de la empresa.” (ACO)

“...Las empresas deben hacer diálogos y consultas con los grupos de interés para conocer sus expectativas sobre las actividades que realiza la empresa, y la organización a su vez poder evaluar o responder ese tipo de expectativas.” (CM)

“...En este momento las empresas deben de ser conscientes de que los grupos de interés, los clientes y los proveedores están demandando nuevas respuestas y no pueden evadirse de ellas. La sociedad, los clientes son imparables y desde luego le van a demandar un buen producto con mejor calidad y una atención al cliente que antes no demandaba.” (JHR)

“La organización pertenece a un grupo social, que tiene unas expectativas sobre esa organización y esa organización está conformada por grupos de interés que a su vez tienen expectativas pero que también reciben el impacto de lo que hace esa organización, sino nosotros podemos conciliar esas expectativas con esos intereses, entonces, estaremos dando el espacio ideal para que la convivencia en responsabilidad social se lleve a cabo...” (LI)

“...Es importante que las organizaciones tengan un código de buen gobierno, que sería como la carta de navegación de la organización en temas como la ética, la transparencia y principios, siendo estos el canal de la organización para conectarme por medio del dialogo con sus grupos de interés, siendo un manual de convivencia clara entre estos grupos.” (SPVS)

4.3.1.1.4 Categoría: Trabajo en Red

“La manera en que se puede ejercer la responsabilidad social en la práctica es haciendo un trabajo en red, se debe estar interconectado, y si eso se logra, somos entonces interdependientes. De manera que la responsabilidad social se logra en la práctica en un mundo interdependiente, en donde todos nos sentimos comprometidos.

Qué significa entonces trabajar en red, significa fundamentalmente reconocer al otro, entender que yo, como persona, como parte de una familia, de una organización no tengo la capacidad para hacerlo todo, que yo dependo también de lo que otro hagan y de los que otros sean capaces de ofrecer, eso me lleva a unirme con personas y organizaciones diferentes, la ventaja del trabajo en red es que logra una perspectiva diferenciada de la realidad, y esas diferentes perspectivas somos capaces de encontrar puntos comunes y cuando encontramos puntos comunes en el diagnóstico de una realidad esa red se hace operativa y podemos comenzar a trabajar con la otra persona, o con la otra entidad. De manera que más importante del trabajo en red, es reconocer al otro, aceptar que tiene puntos de vistas diferentes, pero, que podemos encontrar un punto en común, de allí viene el concepto muy útil en redes de tender puentes.” (CMH)

“...La responsabilidad social no se da en abstracto se concreta en actores y eso actores están interconectados, por lo tanto la manera de hacer operativa la responsabilidad social, es a través de un trabajo en red, y ese trabajo en red nos involucra a todos y está basado en principios y valores, y ese trabajo llevado a compromisos de largo plazo es lo que nos da pie a que la responsabilidad se teja a través de alianzas estratégicas, que buscan el desarrollo de las personas, de los grupos y de las organizaciones.” (CMH)

4.3.1.1.2 Dimensión II. La Responsabilidad Social debe ser Voluntaria

“La empresa debe asumir su responsabilidad social de manera voluntaria y por supuesto que lo primero que tiene que tener es resultados económicos, ser exitosa, ser buena, eficiente, eficaz, productos de primera calidad, competir, y además tiene que preocuparse por la sociedad y tiene que preocuparse por el medio ambiente.” (EDA)

“La responsabilidad social debe ser voluntaria, porque en el momento en que la responsabilidad social lo haces por la vía de la obligación simplemente es cumplir con la obligación, es decir si tú haces una ley para la responsabilidad social, la responsabilidad deja de ser voluntaria y lo que simplemente haces es cumplir con la ley, la responsabilidad comienza donde termina la ley...” (IPN)

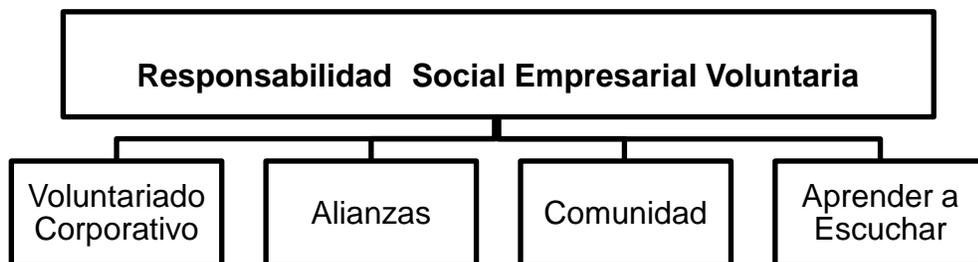
“La responsabilidad social no es derecho y no es filantropía, no hay una coacción social para cumplirla, la responsabilidad social es una asunción voluntaria, pero esto de voluntaria se refiere a los deberes de relación imperfecta, aquella que no los recoge por sí misma la ley.” (ACO)

“...La responsabilidad social siempre tendrá que ser prácticas políticas y acciones realizadas libre y voluntariamente por la empresa, adicionales a sus obligaciones de ley.” (JV)

“...La etapa voluntaria quiere decir: Yo entiendo que tomo cosas de la sociedad que me beneficio de la sociedad, porque nadie se hace rico ni genera riqueza solo en una isla, eso es efectivamente producto de vivir en sociedad, entonces el empresario acepta de manera voluntaria un compromiso para devolverle a la sociedad el hecho de haberle generado riqueza. Lo mínimo es cumplir la ley y lo segundo es gestionar los impactos que la actividad productiva genera y en tercer lugar un compromiso social para actuar en la sociedad por razones de trascender, generar reputación, o porque efectivamente

quiere devolverle a la sociedad y al país el hecho de haber sido exitoso comercial o productivamente.” (CM)

“...Los gobiernos pueden promover, sensibilizar e incentivar con cláusulas sociales, en donde se les pide a las empresas que van a trabajar que cumplan con la responsabilidad social, hay muchas formas que los gobiernos pueden trabajar en pro de la responsabilidad social sin obligar.” (ACO)



4.3.1.1.2.1 Categoría: Voluntariado Corporativo

“Cuando hablamos de voluntariado en términos generales estamos hablando de una decisión libre, autónoma en la cual una persona desea expresar su solidaridad sin recibir nada a cambio y que lo que quiere es donar tiempo, trabajo y talento, y lo hace motivado según su visión de solidaridad porque tiene una necesidad filosófica, afectiva, psicológica...” (IM)

“El voluntariado representa la mejor forma de demostrar nuestro amor al prójimo y cuando lo hacemos dentro de una empresa es una manera de amar al prójimo de manera organizada y de manera muy efectiva por eso hay que pensarlo muy bien...” (IM)

“Si quisiéramos dar una definición de voluntariado corporativo, voluntariado empleado, podemos encontrar que son muchas ideas alrededor de ese enfoque central, y es como ponemos de acuerdo a esas personas que trabajan en la empresa junto a la comunidad que

quereos atender (...) en un marco que sea dentro de los interés de la empresa, cuando hablo de los intereses de la empresa hablo de las prioridades y las prioridades en términos de responsabilidad social porque (...) es importante que este programa de voluntariado empleado debe estar vinculado, en alianza con lo que hace la empresa en materia de responsabilidad social de esa manera se van reforzando uno a otro.” (IM)

“...Es importante que deba existir un modelaje, cuando los colaboradores o empleados vayan a una actividad de voluntariado... (...) es muy importante el liderazgo y la presencia de la alta gerencia (...) se trata de nuestra gente, de nuestros colaboradores, el mismo empuje y la misma fuerza que le damos cuando estamos hablando del negocio, también se la tenemos que dar cuando estamos hablando del voluntariado.” (IM)

“Hoy en día se habla mucho del voluntariado ligado a competencias, es decir, cómo hago yo para que de las cosas que yo sé, yo pueda aportarlas a la comunidad porque eso vale muchísimo, (...) si yo puedo transmitir un saber, (...) si yo puedo hacer crecer a una persona o a una organización, entonces estoy dejando una huella positiva, y estoy transformando.” (IM)

4.3.1.1.2.2 Categoría: Alianzas

“...Las alianzas estratégicas, (...) de dos o más actores llegan a un acuerdo para alcanzar determinados objetivos en un horizonte de largo plazo. El objetivo trasciende a lo que yo soy capaz de hacer. Y son precisamente estas alianzas las que se requieren para lograr el desarrollo de un país, de una comunidad, porque estamos conscientes de que nosotros estamos en un tiempo limitado en el espacio y en el tiempo de acción. Además que son estas alianzas las que permiten lograr innovación, porque en ese horizonte temporal de largo plazo es donde las cosas van cambiando, y como tenemos claro los objetivos que debemos lograr, se van dando formas innovadoras de cómo alcanzar esos objetivos que no tienen que ser las mismas que se dieron al inicio de la relación.” (CMH)

“El concepto de responsabilidad social nos obliga a todas las organizaciones, es un tejido en el que todos estamos involucrados y debemos fortalecer formando alianzas, siendo aquellas situaciones en las que dos o más actores, encuentran unos objetivos en que trabajar juntos, y esa unión los lleva a comprometerse formando la alianza.” (CMH)

4.3.1.1.2.3 Categoría: Comunidad

“La vinculación a la comunidad, la ayuda social, y basta simplemente con levantar un poco la cabeza para darnos cuenta la pobreza y la desigualdad que tenemos en nuestro país, (...) Responsabilidad Social implica que tenemos que hacer algo adicional, y lo que hemos hecho en nuestra empresa es crear el comité colecta, es un comité voluntario en donde los colaboradores además de hacer su trabajo se involucran en alguna labor social en la comunidad, ayudar a una persona, a una comunidad, a una institución.” (JMM)

“...Una vez que sepamos que queremos causar un impacto positivo (...) tenemos que entender cómo lo vamos a dirigir, es conocer esa comunidad, para conocer la comunidad existen distintos mecanismos, pero el que yo sugiero en este caso es hacer una serie de visitas a la comunidad, empezar a captar cuales son las inquietudes de los distintos grupos de opinión que están allí.” (RS)

“...Porque se debe responder a algunas necesidades, no ha todas y eso es muy interesante si nosotros tenemos muy bien definido cuales son nuestros nichos de acción, qué cosas podemos hacer, qué cosas podemos ofrecer y si conocemos bien nuestra comunidad, entonces allí podemos hacer ese encuentro... (...) queremos saber cuáles son sus características, de manera que nosotros podamos darles ya no un producto, sino un servicio que en verdad corresponda a lo que ellos necesitan, entonces allí es muy importante que nosotros conozcamos esas realidades.” (IM)

“Responsabilidad es compromiso, compromiso con la sociedad, compromiso con la comunidad en la cual nosotros estamos operando

o en la cual nosotros estamos afectando y ojala sea afectando en forma positiva.” (IM)

4.3.1.1.2.4 Categoría: Aprender a Escuchar

“Es importante escuchar con humildad, nos sobra arrogancia y nos falta humildad, escuchar con humildad significa poder interpretar en su dimensión esa expectativa. Un elemento sustantivo en un liderazgo es saber escuchar, el segundo elemento de un liderazgo es reinterpretar ese interés en lo social de la gente, (...) Un prioridad de un líder hoy es encontrar esas demandas sociales y generar una oferta a través de productos y servicios.(...) es necesario obtener de ellos cuáles son esas primeras necesidades, luego se puede utilizar y dependiendo de los recursos, un instrumento para medir esas necesidades y podría ser a través de una encuesta que nos determine cuáles son las necesidades sociales que la comunidad tiene y las necesidades sociales son aquellas que están relacionadas con sus servicios, conocer cuál es su problema de manera mucho más precisa.” (IPN)

“...A veces las empresas tienen miedo de que se van a generar expectativas, no tengan miedo por las expectativas, porque las expectativas se manejan. No estoy aquí para darte todo, pero quiero entender que es lo que necesitas, para buscar la forma en que te puedo ayudar, (...) Lo importante es entender que debemos acercarnos, que debemos estar escuchándonos, que debemos tratar de ver a través de ellos que es lo que requieren y no tratar de definir qué es lo que ellos requieren y convocar los recursos con transparencia, con alianzas que les permitan lograr que a través de ese esfuerzo, ustedes hagan una diferencia en esa comunidad en la que están presente.” (RS)

4.3.1.1.3 Dimensión III. Razón de Ser de la Empresa

“No se puede exigir a las empresas que sacrifiquen su utilidad, su riesgo, porque tienen que ayudar a la sociedad, porque hay tantos problemas que debemos resolverlos, de tal manera, que las utilidades se van para ayudar a la sociedad, esa empresa no subsiste, porque no cumple con su objetivo y su razón de ser, y simplemente no va a poder mantener a los trabajadores, por eso las empresas no pueden asumir más responsabilidad de las que les compete.” (EDA)

“El paradigma hasta ahora decía que todas las empresas están únicamente para ganar dinero, pero eso es una falacia, las empresas estamos para generar oportunidades, dinero entre otras, pero también oportunidades de relación, de promoción, oportunidades de nuevos nichos de mercado, muchas gestiones, no sólo el dinero, el dinero es un elemento importante y central, pero no es el único.” (JHR)

“... Las empresas pueden ser responsable desde su naturaleza, desde la forma en como hacen sus negocios, no solamente con el tema filantrópico, no solamente con el tema de comunidad, que es importante, pero lo que más impacto genera es la empresa haciendo responsabilidad a partir de su propio negocio.” (IPN)



4.3.1.1.3.1 Categoría: Sociedad

“Las empresas nacen a partir de las condiciones que la sociedad le ofreció, crecen según las circunstancias favorables que esa sociedad le proporciona y puede pensar en el futuro solamente a partir de la perspectiva de la sociedad. No hay posibilidad de pensar en el futuro de una empresa independientemente de la sociedad.” (VG)

“...Nuestros instintos básicos no incitan a crear reglas morales que nos unen en comunidades para promover la cooperación y el bien común, para que todos los 7 mil millones de personas que estemos en el mundo tengamos una oportunidad.” (EDA)

“La sociedad nos exige un cambio de paradigma, donde las iniciativas de responsabilidad social se orienten a mejorar la calidad de vida de los empleados.” (CM)

“...La reciprocidad es el primer deber de la gratitud decía Cicerón, sino también compartir la legitimación de cualquier diferencia de carácter económico, de carácter físico, de carácter intelectual (...) Las empresas deben repartir parte de su riqueza, con esa sociedad.” (VG)

“...No es verdad que todos somos iguales... nos copiamos y queremos ser iguales, pero somos distintos, y el cambio nos obliga a potenciar nuestros talentos, para tener un valor agregado (...) y contribuir para la mejora de la sociedad.” (EDA)

4.3.1.1.3.2 Categoría: Consumidores y Trabajadores

“Una empresa que es comprometida y que los trabajadores y los obreros sienten que su empresa es comprometida generar mayor lealtad, puede lograr internamente un mejor clima, el consumidor puede optar por preferirla respecto a otra marca, no sólo por razones

de calidad o precio, sino porque la marca esté más comprometida con el país. Las empresas siempre pueden beneficiarse de la relación con su entorno.” (CM)

“Yo puedo tener una práctica responsable con mis consumidores cuando yo decido que el 10% de todo lo que yo compro como empresa en bienes y servicios lo voy hacer en pequeñas y medianas empresas, porque estoy apostando a la equidad.” (CM)

“...Crear que tus empleados son el activo más importante, es ser responsable socialmente pero además es fundamental, porque ellos son la estructura de tu empresa.” (JHR)

“... (Construir la) empresa en (un) marco de conciencia. La empresa crece si crece la persona y por eso (...) la capacitación es obligatoria.” (JMM)

“...El consumidor mundial, acepta que la empresa gane dinero, pero que esté conectada a causas sociales, es decir que lo que genere beneficios en ese equilibrio, es que yo también genere beneficios a la comunidad...” (IPN)

4.3.1.1.3.3 Categoría: Desarrollo

“Un entorno social empobrecido afecta todo, incluyendo a la empresa, para el desarrollo de la sociedad, nunca son suficiente los ingresos de los gobiernos provenientes de impuestos, la capacidad de influencia de las empresas y de los empresarios se viene descubriendo, al determinar que su rol va más allá de crear bienes y servicios de calidad, es un ciudadano corporativo que construye cultura, y cambia a la sociedad, y el dato más relevante es que de las 100 economías más grandes del mundo, 50 son empresas.” (JV)

“...Cuando yo quiero ir más allá de los propósitos, me tengo que relacionar con las finalidades y cuando yo quiero ir más allá de las razones yo tengo que pensar necesariamente en la cohesión social. (...) Antes se creía que la cohesión social era uno de los factores del desarrollo, pero ahora sabemos que es el factor consustancial del desarrollo. No hay desarrollo sin cohesión social. (VG)

“...El tema no es quitarles a uno y darles a otro, el tema es construir oportunidades para que se pueda generar la riqueza, no es redistribuir riqueza es construir riqueza, y la construcción de la riqueza está ligada a empresas que tienen conciencia en desarrollar nuevas habilidades en su gente para que sean buenos ciudadanos en las comunidades y buenas políticas públicas que generen el dialogo social, que generen un red de confianza... (IPN)

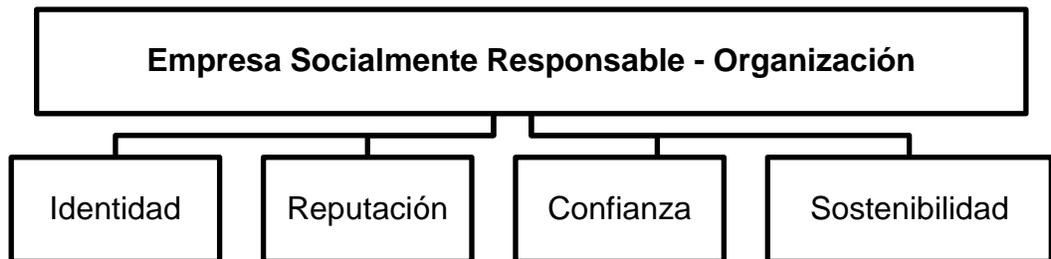
4.3.1.1.4 Dimensión IV: Empresa Socialmente Responsable

“...La empresa no puede reemplazar el papel del Estado en su responsabilidad, pero si va acompañar y jugar un papel muy importante dentro de esa responsabilidad, identificando aquellas áreas en donde tiene mayor opción de colaborar.” (RS)

“...Todavía hay quien cree que tener programas y proyectos sociales en la empresa, te hace responsable; y va más allá, son los procesos de gestión, la forma como tomamos decisiones y la consciencia que tenemos del impacto de ellas lo que nos hace una empresa socialmente responsable.” (IPN)

“Cuando contrata al personal de modo digno, cuando tiene una política de su personal adecuada en relación con la formación, de mejora continua o con la conciliación de la vida laboral y profesional (eres una empresa) responsable socialmente.”

“Serás responsable socialmente si respetas las costumbre y la herencia cultural en la zona en la que actúas y no dañas su entorno, si analizas el impacto que realizas en el aire, en el agua y la tierra, si cumples con la normativa ambiental y produces menos residuos o reciclas más. Todo ello no es sólo un ejercicio de responsabilidad social es además una ventaja competitiva.” (JHR)



4.3.1.1.4.1 Categoría: Identidad

“...Para comenzar a hablar de responsabilidad social es que tú empresa sea lo que dice ser, reconocer tu identidad y coordinar tu imagen en torno a esa identidad, eres lo que eres y te cuentas respecto a lo que eres, no de lo que no eres. Coherencia entre identidad e imagen es el punto cero para comenzar a hablar sobre la responsabilidad social empresarial.” (JHR)

“...En un mundo globalizado el entorno es absolutamente cambiante, si una empresa no sabe quién es, y a donde va, y cuáles son sus valores, está mucho más expuesta a salir perdiendo, porque nos desenvolveremos mejor teniendo conciencia de nuestra identidad, que caminando sin saber quiénes somos.” (ACO)

4.3.1.1.4.2 Categoría: Reputación

“...La reputación a diferencia de la imagen ya no es un asunto de cómo me perciben lo de la opinión pública sino como me perciben y como me valoran aquellos que se relacionan directamente conmigo es decir aquellos que utilizan mis productos, que utilizan mis servicios, aquellos que están vinculados conmigo bien sea como proveedores, distribuidores, como socios, como acreedores como miembros de un sindicato, como trabajadores y en consecuencia es algo que tiene un comportamiento, un impacto y una resonancia mucho más inmediata.” (VG)

“No hay reputación independientemente del comportamiento ético y del comportamiento social de una empresa y si es esa reputación la que condiciona el posicionamiento es decir mi presencia en el mercado, quiere decir que el tema de la responsabilidad social empresarial es un asunto de naturaleza estratégica y no un asunto de naturaleza accidental porque ella tiene que ver directamente con mi presencia en el mercado, yo aseguro mi sostenibilidad, aseguro mi prolongación en el tiempo, aseguro la capacidad de generar un volumen mayor de clientes y de consumidores y de personas que me aprecian y que generan una resonancia positiva alrededor mío, como consecuencia de la ética y la responsabilidad social empresarial.” (VG)

“...Una estimación modesta nos indica que el 40% del éxito de las empresas depende de la reputación y el 40% de esa reputación depende de la responsabilidad social empresarial, estableciendo esta proporcionalidad, desde luego que tendríamos que admitir que reputación y la responsabilidad social empresarial son fundamentales desde la perspectiva de esta dinámica.” (VG)

“...Hoy en día una empresa, una PYME, debe entender que esto no es un argumento filantrópico, sino que constituye un argumento de reputación, un argumento estratégico para la sobrevivencia para la consolidación de ella misma. Con mejor reputación venderá más, con mejor reputación tendrá la mejor colaboración de los empleados, con una atención al cliente adecuada los fidelizara mucho más.” (JHR)

“...El tema no es jugar con la imagen es construir reputación. Y la reputación no es otra cosa que consistencia en el tiempo, es la suma de la trayectoria más comportamiento.” (IPN)

“...La responsabilidad social aumenta la competitividad de las empresas, es rentable y se percibe en que impulsa la calidad de la gestión, mejora la información, produce un mayor conocimiento, posibilita una mayor coordinación, da una más precisa evaluación sobre los riesgos, es una mejor apuesta por la calidad, es un motor de innovación y fortalece la reputación.” (ACO)

4.3.1.1.4.3 Categoría: Confianza

“La confianza genera más negocio y los negocios permiten crecer y esa realidad es la que te permite tener esa conciencia de que eres un actor que debe generar un modelaje que mejore las condiciones, porque nadie puede estar bien, si la gente que te rodea no está bien.” (IPN)

“...Sin la confianza no existe ninguna capacidad de interacción, la confianza quiere decir que yo debo tener confianza en el otro pero que yo debo fomentar la actitud del otro para que tenga confianza en mí y aún más exigente yo tengo que tener confianza en mí mismo y tener confianza en mí mismo quiere decir que yo sea capaz de poder cumplir todo aquello que me he prometido a mí mismo. Cómo se adquiere la confianza, la confianza se adquiere a través de tres conductas, primero atendiendo los compromisos, segundo siendo responsable y tercero siendo coherente.” (VG)

“El crear confianza debe ser fundamental dentro de cada un grupo de capital humano dentro de las organizaciones...” (LI)

“La responsabilidad social (...) involucra toda decisión de una empresa y debe generar confianza en todos sus grupos de interés. (EDA)

4.3.1.1.4 Categoría: Sostenibilidad

“Todo en la vida genera impacto, sostenibilidad es encontrar el equilibrio, es decir el tema no es blanco o negro, el tema son equilibrios, lo que se debe buscar es el mínimo impacto y eso significa cómo tú organizas.” (IPN)

“...La responsabilidad social está en la medula de la empresa y está presente en todos sus negocios y el puente que los conecta es la visión de sostenibilidad, la sostenibilidad entendida como el equilibrio del impacto que genera lo social. (...) El valor compartido que supone construir valor para los accionistas pero también construir valor para los empleados, es una visión de sostenibilidad.” (IPN)

4.3.1.1.5 Dimensión V: La Responsabilidad Social dentro de la Visión de Negocios de la Empresa

“...Hoy en día ya nadie puede estar ajeno a la responsabilidad social, forma parte estratégica de los negocios. (...) La visión de responsabilidad social es una visión de ciudadanía empresarial, responsable, integrada. La empresa no solamente debe crear valor a los accionistas, cómo decía el señor Friedman, sino crea valor compartido con todos los grupos que están alrededor de la empresa.” (JV)

“Desde el punto de vista de los negocios vale la pena ser responsable, y es una tendencia mundial, definitivamente el tema de responsabilidad social, es un tema de agenda empresarial, las organizaciones y sus líderes deben vincularlas dentro de sus estrategias. Si el tema de la responsabilidad social no está vinculado

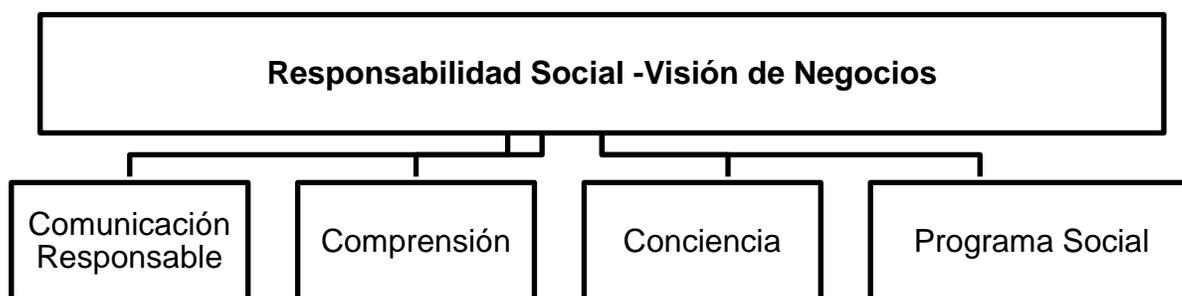
no creo que exista una sostenibilidad a largo plazo de esa empresa.”
(SPSV)

“...Es importante la responsabilidad social, primero porque beneficia a la empresa sin duda alguna, segundo porque beneficia a todos sus grupos relacionados clientes, proveedores, consumidores, accionista por su puesto y todos los demás grupos que están relacionados con la empresa, pero sobretodo porque (es una) nueva visión empresarial (que) beneficia a toda la sociedad.” (JV)

“...Cuando las organizaciones cuando asumen la responsabilidad social la asumen desde la alta gerencia conectada al objeto de negocio de la organización, no son acciones puntuales, sino que obedece a una estrategia global de la organización.” (SPSV)

“...El tema de la responsabilidad no es ayudar sólo al pobre, sino ver, cómo es tu esquema de negocio lo haces más eficiente, y esto tendrá un impacto en lo económico, la primera responsabilidad de una empresa es que genere rentabilidad y que esa rentabilidad sea en un ambiente responsable, es decir que construya bienestar.” (IPN)

“...La responsabilidad social debe pasar al núcleo duro de la empresa y dejar de ser algo superfluo, la empresa debe transformarse desde adentro, la responsabilidad social debe estar relacionada con los sectores más duros de la empresa y estar en el gobierno corporativo de la empresa, en el área de los negocios y en los recursos humanos.” (ACO)



4.3.1.1.5.1 Categoría: Comunicación Responsable

“...Comunicar responsablemente significa no sólo dar respuesta, sino escuchar, pero sobretodo tener la apertura para recibir planteamientos y poder actuar en consecuencia...” (LI)

“...Si eres responsable y estás orgulloso de ello, debes contarlo, el gran ejercicio es hacerlo visible, sino lo haces visible no es rentable. Tienes que contarlo, tiene que ser bueno y parecerlo.” (JHR)

“...Es importante saber comunicar, lo que no se comunicar no se conoce y no existe, es decir, realizan un estudio en la comunidad, luego hay que reunirse con ellos y decirles: de acuerdo al estudio que nosotros hicimos esto que está aquí, es lo que encontramos que ustedes dicen, queremos validar con ustedes, para saber si ustedes están de acuerdo que esas son las necesidades que ustedes tienen. Y ellos les van a validar eso, y cuando ellos se hacen partícipes van a respetarlos tremendamente, porque ustedes los están respetando a ellos.” (RS)

“Una vez que nosotros tengamos nuestras victorias tempranas tenemos que empezar a comunicarlo de la manera más sencilla y humilde, pero comunicarlo porque de alguna manera debemos contagiar a otros.” (IM)

“En la medida en los trabajadores reciben información, orientación, más allá de la orientaciones a su trabajo, reciben motivación y muy importante en la medida en que los trabajadores son escuchados en esa misma medida se estará haciendo una mejor comunicación, por eso es importante sensibilizar, y que cada ejecutivo, cada gerente, cada supervisor, tenga muy claro el rol como comunicador que tiene en la empresa.” (LI)

“...Comunicar responsablemente va más allá de informar, comunicar responsablemente significa escuchar los planteamientos de los grupos de interés, particularmente de los grupos internos, dar respuesta o encontrar acuerdos en los aspectos en los cuales las respuestas pueden ser satisfactorias.” (LI)

“... Cuando tú no dices lo que haces, alguien va a decir lo que tú estás haciendo, y lo va a decir afectado tu credibilidad.” (IPN)

4.3.1.1.5.2 Categoría: Comprensión

“...La comprensión es fundamental, porque si no hay la comprensión del otro uno no podría ni siquiera vivir con uno mismo, cuando uno establece esta concepción uno tendría que ver que los niveles de conciencia no sólo se miden por la capacidad introspectiva que yo tenga para meterme dentro de mí mismo y tomar una decisión, no hacerle al otro lo que no me gusta que hagan a mí, e incluso ir un poco más allá, tengo que actuar con el otro de acuerdo a como él tiene sus expectativas, sus necesidades y sus aspiraciones, allí está el concepto fundamental de comprensión, cómo hago yo, para meterme en los zapatos del otro del manera de yo colocarme en la perspectiva del otro para establecer esa comprensión. (...)Nosotros somos racionales no porque tengamos la capacidad de razonar, sino porque tenemos la capacidad de entender las razones de los otros...” (VG)

“...Cuando voy a dialogar con el otro, yo quiero conocer lo que quiere el otro, qué quiero yo, qué quieren ellos, qué quieren ellos de mí, qué quiero yo de ellos, y cómo puedo hacer yo para que ellos se

pongan en mi lugar y cómo puedo yo ponerme en el lugar de ellos y finalmente cómo puedo yo hacer para que trabajemos juntos y para que crezcamos juntos esa es la capacidad comprensiva y la responsabilidad social empresarial no puede estar al margen de este concepto de comprensión.” (VG)

4.3.1.1.5.3 Categoría: Conciencia

“...Las empresas son responsables de lo que ellas hacen y de lo que ellas no hacen y de las que dejan de hacer, pero también son responsables aquellas instituciones que justo con ellas forman parte de una misma sociedad.” (VG)

“Si tú no eres consciente del impacto de lo que tú haces, entonces, tú no eres responsables, por eso es muy importante la libertad de expresión, por eso es muy importante la información abierta y plural, porque en la medida que exista la información, las ideas, respetando las diferencias, hace que el individuo tenga esa información para generar un criterio, criterio que genera conciencia, conciencia que genera responsabilidad, no hay responsabilidad sin conciencia.” (IPN)

4.3.1.1.5.4 Categoría: Programa Social

“...Los programas nacen con una idea de solidaridad muy sencilla, de dar la mano, de apoyar, de dar afecto, eso se va tejiendo en el tiempo se va madurando y vamos pasando de un concepto filantrópico de donación, de estar con la gente a un concepto más de trabajo con la gente de colaboración con la gente, siguiendo la misma lógica de que no es lo mismo regalar el pez o enseñar a pescar o pescar juntos...” (IM)

“...Los programas más allá de ser complicados, deben crearse de manera muy sencilla y su punto máximo se basa en donde mejora el impacto, pensar en el otro, en cómo ayudar y a veces la ayuda que

tenemos que brindar es más sencilla que complicada y más que dinero es ocuparnos estar cerca y visitar a esas personas. (...) Si tú estudio te arroja que en esa comunidad tienes más del 50% de personas por debajo de la línea de pobreza, ese dato te permite diseñar un programa que al cabo de dos años puedas medir el impacto positivo que la empresa ha generado.” (RS)

“Hay una regla de oro en el tema de voluntariado y es que una persona defraudada en su actividad voluntaria, va a ser una persona que más nunca en su vida hará voluntariado y una empresa no puede cometer el error de generar unas expectativas que no pueda cumplir, o generar un programa que no haya sido bien pensado. (IM)

4.3.2 Unidad de Análisis

El análisis consistió en dieciséis (16) materiales seleccionados, de trece (13) expertos, que por medio de sus conocimientos, experiencias y trabajos investigativos nos acercan al objeto de estudio.

Se parte de un enfoque orgánico, la construcción de saberes que deja en evidencia las conexiones entre sí, Como diría Moreno (2008), representar y dar significado a lo real.

La responsabilidad social empresarial es para nuestros expertos parte de la médula central de la empresa, y actúa en consecuencias de sus valores y principios éticos. Su razón de ser es responder frente a sus actos de cara a la sociedad, y por medio de su comportamiento y programas retribuye a la sociedad parte de todo lo que le ha otorgado, abarcando dimensiones ambientales, económicas y sociales.

Se enfatiza en que la responsabilidad social empresarial debe ser de carácter voluntario y se convierte es una ventaja competitiva, como estrategia de negocios. A lo interno lo empleados se sienten más identificado y comprometidos con la empresa en la medida que está se involucra con su entorno y sus comunidades aledañas, partiendo del principio que una

empresa no es una isla en sí misma, ella se debe principalmente a sus grupos de interés.

El razonamiento de nuestros expertos es sustentado por definiciones establecidas por organizaciones de relevancia en el mundo.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) nos dice que la RSE es el compromiso de las empresas por contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, comunidad local, y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.

CSR Swiss Network de Suiza señala que es la responsabilidad de cada empresa frente al conjunto de sus públicos de interés o stakeholders tales como colaboradores, proveedores, clientes, consumidores, accionistas, autoridades, organizaciones no gubernamentales, y más globalmente la comunidad en la que desarrolla sus actividades. Es la contribución de la empresa al desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad en un sentido amplio.

Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF) de Inglaterra define que la RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el medio ambiente.

Y el Centro Mexicano para la Filantropía, A. C. (CEMEFI) relaciona la RSE con un estado de conciencia que nos lleva a la acción y a la mejora continua, medible y consistente, y esto hace posible que la empresa sea más competitiva, cumpliendo con las expectativas de todos sus participantes en particular y de la sociedad en general, respetando la dignidad de la persona, las comunidades en la que opera y su entorno.

En la primera dimensión se destacan las categorías de la ética valores y principios, el bien común, los grupos de interés y sus legítimas expectativas y el trabajo en red con otras organizaciones e incluso con el Estado.

La responsabilidad social empresarial se asume de manera voluntaria como ya han señalado nuestros expertos, es cumplir lo que exige la ley y hacer y dar un poco más por la sociedad, creando oportunidades y beneficiando a los grupos menos favorecidos. Atendiendo a sus empleados, construyendo juntos bienestar como afirma Italo Pizzolante Negrón, La Organización Internacional para el Trabajo (OIT) en sus fundamentos para la RSE agrega:

- i. Principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- ii. Cumplimiento de las normas laborales internacionales.
- iii. Oportunidades de empleo, ingresos, protección y seguridad social.
- iv. Dialogo social y tripartito.

Dichos fundamentos son esenciales en la convivencia de todos los actores sociales, en la medida que el otro está bien, yo estaré bien. Tener conciencia de la otredad.

La segunda dimensión está constituida por categorías de voluntariado corporativo que en esta investigación llamaremos voluntariado transformador porque al intentar cambiar y ayudar a otros, el actor social (Voluntario) termina transformándose así mismo, apostando a un país inclusivo, consiente de su realidad y de los métodos que tiene el ciudadano común, las empresas y el Estado para transformarla, las otras categorías que conforman la dimensión son las alianzas, las comunidades y el aprender a escuchar, aprender a oír lo que otros desean decir y no lo que la empresa desea o quiere escuchar. Es conocer lo que otros esperan de mí y no determinar lo que yo asumo como empresa que ellos quieren o necesitan de mí.

La razón de ser de la empresa, es la finalidad en si misma que tiene la empresa desde su nacimiento y la primera sin duda alguna es ser rentable y garantizar su funcionamiento y continuidad en la línea del tiempo, por lo que la segunda razón es ser responsable de lo que hace y de lo que no hace, de lo que hizo y dejó de hacer con sus grupos de interés y sus entorno en general. Las empresas son también actores sociales cohesionadas y su

función es el desarrollo, lo cuestionable, no es el desarrollo, sino como se llega, y cuáles son los parámetros éticos que se fijan para cumplirlo.

Es de vital importancia que la RSE esté en la razón de ser de la empresa y en su modelo de negocios que forme parte de la cultura de la empresa y que involucre tanto al empleador como al empleado, en donde sus realidades e intereses se unan en beneficio de la comunidad, la empresa debe conocer las expectativas de sus grupos de interés, y medir lo que se está haciendo, y el cómo se está haciendo en función de poder planificar sus políticas de inversión social, conocer en números el impacto y reorientar su manera de proceder y gestionarse canalizando sus conocimientos y saberes en sus programas sociales.

La tercera dimensión está comprendida por la sociedad en general, se especifica en la segunda categoría consumidor y trabajadores y cierra con la categoría de desarrollo. Jorge Rios Szalay en su libro *“Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones”*. (2000) nos vincula al desarrollo como un hecho compartido, en donde presenta la RSE no como una opción o una elección, sino como una relación obligatoria entre la empresa y la comunidad donde se asienta, y sus grupos de interés, todos se necesitan y todos deben coexistir más allá de sus diferencias naturales.

Por lo que se podría deducir que a todas las empresas les debería interesar crear condiciones favorables en su entorno, ya que mientras más desarrollada esté la comunidad a quien dirige su acción productiva, más probabilidades tiene de permanecer en el mercado.

Una empresa socialmente responsable significa una empresa que ha humanizado el negocio para formar parte de manera activa en el mejoramiento de su entorno. Es parte de su lineamiento empresarial, considerado como un deber moral más allá de actividades filantrópicas.

Por lo que se hace esencial tener presente el cumplimiento de las responsabilidades básicas de la empresa en torno a sus recursos humanos, accionistas, clientes y gobierno, respondiendo de manera correcta, su proceder legal ante quienes corresponda y ofreciendo calidad

a sus usuarios y consumidores de sus productos y servicios. Esta manera de actuar es lo que la define como empresa socialmente responsable y se complementa en sus programas de inversión social.

Charo Méndez Rivas una de las expertas seleccionadas en esta investigación no dicen en su libro *“Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas durante el siglo XX.”* (2003).

“...Una empresa es socialmente responsable si “retribuye a sus accionistas el capital invertido, asume sus obligaciones tributarias, cumple con las responsabilidades legales de sus empleados, hace más que ofrecer calidad a sus clientes, hace más que pagar a sus proveedores, emprende acciones de participación gremial y apoya solidariamente a su comunidad vecina”.

La cuarta y última dimensión define por medio de sus categorías a una empresa comprometida con su entorno social, por medio de su identidad, reputación confianza generada y sostenibilidad.

La concepción de las empresas se ha venido transformando con el paso del tiempo de manera sustancial, los ciudadanos están más informados, más conscientes y más abiertos a ser parte de las soluciones que se generen en pro del bienestar social.

Las empresas han dejado de ser percibidas como centros de crecimiento y desarrollo financiero a ser consideradas como organizaciones socioeconómicas que tiene una responsabilidad moral con la sociedad, por lo que su papel y desempeño seguirá generando expectativas entre sus grupos de interés.

CAPITULO V

5. Modelo de Proyecto de Responsabilidad Social Empresarial.

“Si piensas que eres demasiado pequeño como para hacer una diferencia, es que no has dormido nunca con un mosquito en la habitación”.

Proverbio Africano

5.1 Fundamentos

En el mundo globalizado³⁸ donde vivimos las tendencias no son definitivas, las ideas dan paso a nuevos paradigmas, sujetos a retos constantes, especialmente en lo social, en donde el ser humano no es sólo un consumidor, sino también es la razón y el motivo principal que mueve esas nuevas tendencias, de allí emergen las políticas de Estado, su papel protagónico en las organizaciones, orientado al liderazgo que evoca su naturaleza, haciendo posible un desarrollo equitativo, sostenible, democrático y una vida digna dentro del marco de los derechos humanos³⁹.

Dentro de esta perspectiva, las iniciativas de los programas sociales⁴⁰ de las organizaciones deben apuntar a la de idea de transformar realidades a partir de la inclusión y la oferta de oportunidades que vemos en nuestro entorno.

³⁸ Ibídem, Anexo, Pág. 206 - 208, Documento de Adela Cortina.

³⁹ Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) es un documento declarativo adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución 217 A (III), el 10 de diciembre de 1948 en París; en ésta se recogen en sus 30 artículos los derechos humanos considerados básicos, a partir de la carta de San Francisco de 1945.
http://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/1948DeclaracionUniversal.htm?qclid=C_Pbt8Yf73cUCFYaRHwodODkA1Q

⁴⁰ Ibídem Pág. 139 - 140, Unidad de Análisis, Categoría Programa Social, Códigos: IM, RS, IM

Las organizaciones deben ser cónsonas con su misión y visión, velar por el crecimiento de sus empleados, buscando una Influencia Positiva⁴¹ hacia el entorno de su trabajador, de esta manera crecerá su compromiso en el campos social, fomentando el Bien Común⁴².

Las acciones de la organización deben ser integrales y deben comprender el desarrollo y la orientación del trabajador de manera equilibrada y armónica, en lo intelectual, técnico, humano y social, abordado desde tres diferentes esferas:

- En lo intelectual técnico: cognitivo, cultura.
- En lo humano: manejo de emociones, salud.
- En lo social: ética, comunicación, ciudadanía.

La cultura de la organización⁴³ debe tomar el protagonismo y ser la primera en accionar una línea de orientación al trabajador que lo inviten a crecer profesional y económicamente, este crecimiento debe estar reflejado en la visión de la empresa y debe reproducir sus valores esenciales, garantizando su perdurabilidad en el tiempo.

Los hombres y mujeres sólo pueden enfrentar un proceso de construcción y reforma de su entorno social, cuando cuentan con las herramientas apropiadas en la práctica de la vida cotidiana, allí la cultura de la organización desempeña un papel crucial, teniendo la oportunidad de convertirse en un canal que fomente el desarrollo de las personas en las que

⁴¹ Se entiende por Influencia Positiva la acción de promover actuaciones fructíferas, que derrote el pesimismo y desconfianza. Su propósito es contribuir al desarrollo de la inteligencia, la afectividad, la asertividad y el buen comportamiento dentro y fuera de la organización como ciudadanos conscientes y responsables.

⁴² El Bien Común, es genuino, que sea “bien” quiere decir que da satisfacción a las necesidades del ser humano en su entera naturaleza espiritual, moral y corporal, proporcionándole la paz, la cultura y todo lo necesario para el desenvolvimiento pleno de su existencia; y es “común” porque es un bien de la sociedad entera. – Ibídem Pág. 120, Unidad de Análisis, Categoría Bien Común, Códigos: VG, VG

⁴³ Ibídem Pág. 21 - 26, 2. Marco Teórico 2.2 “Cultura Organizacional basada en la Gestión del Conocimiento”

incide, promoviendo un espíritu emprendedor que unido a la fuerza de los programas sociales de la organización evoquen un cambio social.

La directiva de la organización unida a sus trabajadores debe avivar el impulso de competencias profesionales y humanas de sus equipos⁴⁴, con la base de generar influencia positiva tanto en ellos mismos como en sus diversos entornos, de esta manera los proyectos de responsabilidad social empresarial de la organización nacerán como el bastión de crecimiento social, por medio de la acción y la fuerza del componente humano necesarios para el éxito de los diversos programas a ejecutar, afianzando los lazos comunitarios, rescatando los valores colectivos y fortaleciendo la identidad cultural que los iguala, en consecuencia convergen los intereses y las necesidades comunes, finalidades humanas consensuadas.

La segunda acción que debe tomar la organización es crear una plataforma que opere su crecimiento social y humano, para que pueda trascender la influencia positiva a los entornos planificados en sus proyectos⁴⁵, en donde se da por sentado que el trabajador hace vida como ciudadano. El empleado se transforma en un agente de cambio y en un motivador permanente del bien común en todos sus espacios. La organización trasciende al lugar de trabajo.

La figura del Voluntario Transformador⁴⁶ es la tercera acción que se desprende, un voluntariado vinculado a la mejora de la calidad de vida, asociado directamente a la acción social, en donde toda las personas que laboran en la organización ofrecen su tiempo, sus conocimientos y su experiencia a cambio de una transformación positiva, siendo un esfuerzo catalizador para contribuir a una sociedad más justa y en consecuencia mejor.

⁴⁴ Ibídem Pág.124 – 125, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Categoría Voluntariado Corporativo, Códigos: IM, IM, IM, IM, IM.

⁴⁵ Los trabajadores proponen y seleccionan los proyectos de la organización por consenso, participan en todo el proceso, siendo parte de ellos hasta el final de su ejecución.

⁴⁶ Voluntariado Transformador, busca un cambio en la exclusión, dotando a las personas que la sufren de herramientas para superarla. Ibídem Pág. 124 -125, Unidad de Análisis, Categoría Voluntariado Corporativo, Códigos: IM, IM, IM, IM, IM.

El voluntariado transformador constituye un instrumento eficaz para expresar la cultura de la organización y su comportamiento ético ante la sociedad.

Dentro de este mismo orden de ideas el voluntariado transformador se distinguirá por ser:

- Desinteresado: El voluntario no persigue ningún tipo de beneficio material ni gratificación por su ayuda.
- Ser Intencionado: El voluntario junto a la organización persigue un fin y objetivo positivo, especificado en el proyecto que se realice.
- Consensuado: El voluntario tiene la capacidad suficiente para realizar la ayuda antes descrita y el consentimiento por parte del otro que permite la ayuda.
- Trabajo en equipo: El voluntario transformador está consciente de la fuerza que genera la unión del esfuerzo y la suma de voluntades y su liderazgo será encausado en el proyecto de la organización, con el fin de obtener mejores resultados, promoviendo la sustentabilidad y sostenibilidad del mismo.
- El voluntariado transformador es el accionar de las ideas de donde surgen los proyectos de responsabilidad social empresarial de la organización.

La organización a través de su cultura y su manera de proceder moviliza al trabajador, sensibilizándolo ante una situación, o ante las necesidades sociales que fluctúan en su propia comunidad.

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi en su famoso artículo “The Knowledge-Creating Company”⁴⁷, publicado en la Harvard Business Review, en (1991), plantean que las organizaciones deben generar nuevo conocimiento a través de procesos de conversión de conocimiento, por medio de la socialización, externalización, internalización y combinación de ideas, de esta manera podrá movilizar a sus trabajadores por una causa

⁴⁷ “El conocimiento creativo de la compañía”.

común, uniendo sus intereses con los objetivos de la empresa, permitiendo que sean autónomos en la toma de decisiones y formulación de ideas para el proyecto en el que participa, por lo que se debe proponer una ruptura con el statu quo, cuestionar lo que se ha venido haciendo como empresa y como ciudadano y permitir el error como fuente para aprender, y por último aceptar la diversidad, aceptar ideas distintas y combinarlas de forma flexible, apartando el nivel de educación y posición social del trabajador dentro o fuera de la organización.

5.2 Estructura de una idea

“Las ideas se encienden unas con otras como las chispas eléctricas”.

Johann J. Engel

La organización por medio de su brazo ejecutor (Equipo de Responsabilidad Social Empresarial⁴⁸) y sostenida por la cultura, motiva y ofrece las herramientas a los trabajadores, aupando un brote de ideas a la par que les permite identificar una situación social en sus entornos en la que ellos pueden intervenir de manera directa.

El trabajador propone, participa, acciona y ejecuta.⁴⁹

A través de la teoría del constructivismo enfocada en Peter L. Berger y Thomas Luckmann⁵⁰, al concebir la idea definitiva, se fortalece con el apoyo y los aportes de todos en la organización sin ningún tipo de distinción de profesión, instrucción académica y años de experiencia, dado que el aporte de cada persona es importante porque involucra sus conocimientos particulares y de vida que no necesariamente deben estar ligados a la

⁴⁸ Equipo multidisciplinario de sociólogos, comunicadores, educadores y psicólogos.

⁴⁹ *Ibíd*em Pág. 139, 4.3.1.1, Unidad de Análisis, Categoría Conciencia, Códigos: VG, IPN.

⁵⁰ Peter L. Berger y Thomas Luckmann *“La construcción social de la realidad”*, (1966), sostienen que el conocimiento básico se deriva de las interacciones sociales, cuando las personas interactúan y entienden que sus opiniones de la realidad están relacionadas, a partir de esa comprensión del sentido común, la percepción se refuerza o puede cambiar.

gestión de la organización, por lo que es un plus, que suma e incrementa el conocimiento.

Según Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, en "*Creación del Conocimiento en las Organizaciones*", (1995), el conocimiento humano se clasifica de dos formas: conocimiento explícito y conocimiento tácito.

El conocimiento explícito: es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual.

El conocimiento tácito: depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición, las ideas y el "know how"⁵¹ hacen parte de este tipo de conocimiento.

Es importante unificar los dos tipos de conocimiento, alcanzando un solo criterio que erija una estructura que incluya forma y visión, desde el paradigma de comprensión y aporte a la sociedad como corresponsables de su desarrollo y evolución.

En el mismo orden de ideas Nonaka & Takeuchi, (1995), nos dicen que el conocimiento tácito y el explícito son complementarios. Su modelo de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto de que hay una interacción social y un intercambio entre el conocimiento tácito y el explícito durante las actividades creativas de las personas y, de esta forma, el conocimiento humano se crea y expande; a esta interacción la denomina conversión de conocimiento.

⁵¹ "El saber cómo"

5.3 Reconocimiento

¿Sabes quiénes están realizando un buen trabajo en tu organización? Si lo sabes, ¿Sabes ellos que tú los aprecias por lo que hacen? ¿Se lo haces saber? El reconocimiento es un principio de buena organización.

Rick Warren

El trabajador reconoce su potencial, su capacidad y su competencia de no sólo ver y opinar, apuesta a ir más lejos, el trabajador reconocido y que se reconoce, propone y ejecuta acciones que cambian su entorno, él sabe que muchas de las soluciones están en sus manos, y ese debe ser el punto de partida de los proyectos de la organización.⁵²

El reto de la organización está en desarrollar esa capacidad de gestión que tienen sus empleados, porque se parte de un supuesto negado de las aptitudes y actitudes de su personal⁵³, de esta manera se responde a la complejidad que atraviesan los niveles de interrelación e interacción que puedan existir entre las comunidades, la organización y el propio Estado.

La organización debe concebir el desarrollo como un proceso coherente, integrador y armónico, donde las voces de todos los actores sociales importan, y la suma de voluntades construye no sólo estructuras físicas, sino rompe paradigmas y construye sujetos capaces de articular esfuerzos, precisar el trabajo y vincular los diversos poderes en miras de gestionar sus propias transformaciones particulares y colectivas.⁵⁴

⁵² Ibídem Pág. 124 - 125, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Categoría Voluntariado Corporativo, Código IM, IM, IM, IM, IM.

⁵³ El Instituto Gallup es mundialmente conocido por su famosa lista de los 34 talentos. Basándose en estudios de millones de personas, lograron extraer una lista de los 34 talentos que en mayor o menor medida, existen en una persona.

⁵⁴ Ibídem Pág. 31 - 34, 2. Marco Teórico 2.4 "Responsabilidad Social Empresarial y el Humanismo".

Es la apuesta a una civilización moderna y a un cambio de los estamentos que han regido al país, desde un Estado Social de Derecho los trabajadores, son y se reconocen a sí mismos como ciudadanos responsables, partícipes y protagonistas de sus cambios, por ende admiten que son receptores de derechos y también garantes de sus obligaciones y nuevas responsabilidades sociales.⁵⁵

5.4 Una campaña que mueve ideas – Rompe Estereotipos

“¿Qué sería de la vida, si no tuviéramos el valor de intentar algo nuevo?”.

Vincent Van Gogh

Los trabajadores de la organización reciben la información por medio de una campaña interna de comunicación, una campaña que debe tener como estrategia la movilización de todos los integrantes de la empresa, el trabajador toma conciencia de su papel ante su comunidad, ante la empresa y ante el país y propone sus ideas.⁵⁶

En ese sentido se gestiona el desarrollo de la ciudadanía desde la organización a través de una cultura de corresponsabilidad, de aceptación de la diferencia, del dialogo, de la información, de la formación y la aplicación del conocimiento de todos lo que allí laboran para buscar soluciones que los lleven al progreso de los proyectos que decidan realizar, generando como indicador a mediano plazo, una mayor inclusión social, transformando la comunidad desde sus integrantes, de esta manera se logrará la materialización de un cambio social que nos lleva a reducir la pobreza. El hombre cambia, y cambia su entorno.

El Objetivo: Motivar al trabajador a mirar su entorno, identificar una problemática social y plantear soluciones para mejorarla.

⁵⁵ Ibídem Pág.129 – 130, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Categoría Consumidores y Trabajadores, Códigos: CM, CM, JHR, JMM, IPN.

⁵⁶ Ibídem Pág.63 - 67, 2. Marco Teórico, 2.12.1 “Principios Básicos del Mercadeo Social”.

Se presentan los pasos, para desarrollar las ideas y se plantean los plazos para entregar sus propuestas, además de asignar a un especialista en proyectos de RSE para guiar a todos los trabajadores en sus ideas.

- a. Los trabajadores de toda la organización tienen un mes para presentar sus ideas.
- b. Se determina que se elegirá una propuesta por cada sede que tenga la organización ya sea a nivel nacional e internacional.
- c. La convocatoria se debe realizar de forma abierta, y el trabajador puede decidir si desea presentar su propuesta de forma individual o en equipo de trabajo.
- d. El Equipo multidisciplinario que laboran en la RSE de la organización, debe realizar una planilla, sencilla, con un vocabulario adecuado y gráficamente atractivo para que todos los trabajadores inscriban sus ideas – propuestas.
- e. La junta directiva de la organización debe asignar un presupuesto finito para la ejecución de las propuesta seleccionadas y hacerlo público, de tal manera que los trabajadores estén conscientes del presupuesto que disponen.
- f. Una vez se cierre el lapso de entrega de ideas – propuestas, se convoca a un proceso de valorización, el cual permitirá recoger, comprobar, compartir, ofrecer, utilizar y fusionar la información, para la selección de propuesta se ajustan los siguientes criterios:
 - 1) Mayor alcance interno entre los trabajadores de la organización.
 - 2) Mayor impacto externo en los beneficiarios.
 - 3) Ideas posibles, con el presupuesto asignado.
 - 4) Publicación de los criterios elegidos para la selección de las propuestas ganadoras y la ponderación asignada a cada una (A través de la estadística asignamos un valor a la factibilidad de la idea, en donde cada criterio es un indicador con valores del 1 al 5).

- 5) Fusión de ideas por su parecido, complementariedad y factibilidad, coordinado con los respectivos equipos proponentes, o trabajador proponente y asesorados por el equipo de RSE de la organización.
 - 6) El tiempo para el desarrollo de cada propuesta debe ser distinto al tiempo laboral que compromete al trabajador con la organización. Es un tiempo para que el trabajador sea parte de un voluntariado transformador.
 - 7) Ningún trabajador está obligado a participar en los proyectos seleccionados.
 - 8) Se reconoce la participación de los trabajadores en los proyectos seleccionados en los diversos eventos y publicaciones de la organización.⁵⁷
- g. Las ideas escogidas contarán con el apoyo del equipo de RSE de la organización, su asesoramiento es clave para convertir sus propuestas en proyectos sociales, apoyado en la teoría del constructivismo social como método de aprendizaje para los integrantes de la organización, sujetos a este paradigma el proceso de enseñanza será dinámico, participativo e interactivo, la enseñanza está orientada en la acción, juntos todos aprendemos haciendo, corrigiendo y mejorando.
- h. Se considera al trabajador como un ser humano poseedor de conocimientos sobre los cuales tendrá que construir nuevos conocimientos, nuevas maneras de gestionarlos y canalizarlos para llevar a cabo el proyecto.

Construir una sociedad más justa, libre, democrática, generadora de espacios para la participación, cooperación y convivencia social es tarea de todos y sólo se puede lograr con procesos planificados del desarrollo del hombre social, la organización participa y moviliza, pero es el individuo⁵⁸

⁵⁷ Ningún reconocimiento será con dinero, ni con ascenso laboral, porque se precisa que es un voluntariado transformador que invita al crecimiento social y al crecimiento del país, a través de los esfuerzos micro pero múltiples que realiza el trabajador y su organización.

⁵⁸ Todos los empleados de la organización, sin ninguna distinción.

quien tiene el deber de pensar en función del bienestar propio, de los suyos, de su comunidad y del país que le permite desarrollarse.⁵⁹

5.4.1 Muchas Ideas, Un Proyecto

“La perfección se alcanza, no cuando no hay nada más que añadir, sino cuando ya no queda nada más que quitar”.

Antoine de Saint-Exupéry

El valor de este proyecto, con esta metodología, es la movilización del trabajador al darle valor a sus ideas y llevarlas a la acción.⁶⁰

En este proceso de construcción se identifica una situación en la que la organización junto a su equipo puedan impactar positivamente para solventar necesidades puntuales, ofreciendo a la comunidad las herramientas para su continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

Los valores de la organización transmitidos por su cultura se transforman en ideas que se consolidan en proyectos de crecimiento integral⁶¹, permitiendo avanzar y consolidar el bien común, como un valor necesario para el desarrollo de la organización, las comunidades y la sociedad.

En este sentido se comprende una planificación participativa, ideada como un proceso que debe atravesar la organización, incluyendo diversos

⁵⁹ Ibídem Pág. 117 - 120, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Categoría Ética, Valores y Principios, Códigos: CHM, VG, VG, ACO, EDA, CMH, VG, JMM, ACO, ACO.

⁶⁰ Ibídem, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Categorías: Trabajo en Red Pág. 122, Códigos: CMH, CMH, Alianzas Pág. 125 – 126, Códigos: CMH, CMH, Programa Social Pág. 139 - 140, Códigos: IM, RS, IM.

⁶¹ El Crecimiento Integral se concibe como el resultado de un largo proceso que se va manteniendo en el tiempo y permite al trabajador y por ende a la organización como un todo indivisible, aumentar continuamente sus conocimientos y sus habilidades, fortaleciendo su potencial. Este crecimiento es evolutivo, integral, progresivo y continuo, no tiene fin.

niveles de participación, la pluralidad de los directivos y trabajadores⁶², la estructura de la empresa y la coyuntura del país en la actualidad, para lograr una articulación eficiente de los recursos, obteniendo como resultados inmediatos:

1. Fortalece la Cultural Organizacional entre los actores internos y externos.
2. Genera un compromiso social y ético entre la organización, sus trabajadores y la comunidad.
3. Impulsa los niveles de autogestión y sostenibilidad.
4. Promueve la cooperación y coordinación entre la organización y la comunidad.
5. Generación de proyectos propios.

La organización cree en las personas que la conforma⁶³, cree en la sociedad de la que forma parte y sabe que puede fomentar soluciones yendo más allá de las necesidades y problemas que aparecen en el intenso ritmo de los cambios nacionales e internacionales, cambios que bien pueden ser políticos, sociales, demográficos, urbanísticos, económicos, científicos y tecnológicos con el pasar del tiempo. De este modo se da lugar a una metamorfosis profunda, en donde las experiencias sociales se viven y se sienten de manera distinta, alcanzando un cambio positivo en sus trabajadores, modificando modos de vida, de trabajo, de costumbre, de pensar y actuar, relacionando sus necesidades a las de su entorno.

⁶² Ibídem Pág.135, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Categoría Sostenibilidad, Códigos: IPN, IPN.

⁶³ Ibídem Pág. 19 - 21, 2. Marco Teórico, 2.1 Organización Horizontal

5.5 Valorización

“La única forma de tener buenas ideas es tener muchas ideas”.

Linus Pauling (Nobel de Química y Nobel de la Paz)

Se entiende la valoración como un concepto dinámico en donde participe la organización de lleno con sus trabajadores, a través de técnicas de valoración (calificación), de esta manera se distingue la oportunidad y la efectividad de las ideas propuestas, siendo un procedimiento continuo, sistemático y orgánico, que refleje los criterios previamente establecidos.⁶⁴

El proceso de valorización que hacen los mismos trabajadores se basa en un mecanismo que asegura y regula la aplicación de cada propuesta presentada, y toma en cuenta:

- La participación activa de los trabajadores en la ejecución.
- La consistencia de la propuesta en su formulación.
- La cantidad de beneficiarios involucrados en el crecimiento que se desea alcanzar.
- El cambio que genera la propuesta en la vida de los implicados.

□ Indicadores

- Generación de bienestar social.
- Participación.
- Ejecución en los tiempos establecidos.
- Esfuerzo implícito de los participantes.

⁶⁴ Ibídem Pág. 134 -135, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Categoría Confianza, Códigos: IPN, VG, LI, EDA.

- Proyecto vs. Necesidad.

La Idea – Propuesta, seleccionada por cada una de las sedes que tenga la organización corresponderá a la que tenga mayor calificación, reflejado en el puntaje obtenido por las variables manejadas por el instrumento diseñado por el equipo de RSE de la organización.

Se establecen dos unidades (Interno, dirigida a la organización y sus trabajadores. Externo, dirigida a la organización, sus trabajadores y la comunidad) el primero tendrá una ponderación de 60% y el segundo de 40%, la participación e impacto serán las variables con mayor peso.

1) Unidad Interna

- Presupuesto (El monto / valor monetario de cada propuesta).
- Capacidad o habilidad nueva transmitida (Contempla si la propuesta plantea la realización de cursos, talleres, seminarios, charlas que permite al trabajador adquirir algún tipo de conocimiento, capacidad o habilidad en el enfoque social).
- Pertinencia (Comprende la relación, el objetivo y la necesidad de las ideas - propuestas, que se traduce en la congruencia entre las acciones a ejecutar y los objetivos que se esperan lograr por parte de la organización)
- Perdurabilidad - Sustentabilidad (Prevee la permanencia – tiempo, del trabajador en las actividades del proyecto).

Dentro de la valorización también deben ser considerados los siguientes aspectos internos, apartado dirigido al equipo de RSE que gestiona y articula las ideas- propuestas recibidas.

- ¿La propuesta, transfiere conocimientos que permiten fomentar nuevas capacidades y habilidades en el trabajador?
- ¿Se promueve el crecimiento del Bien Común en los trabajadores y en la cultura de la organización?

- ¿El proyecto hace una diferencia en la vida de los participantes?

2) Unidad Externa

- Presupuesto (Cálculo del costo de la idea - propuesta).
- Capacidad y habilidad transmitida (Realización de cursos, talleres, seminarios o charlas que permitan al beneficiario adquirir las herramientas de gestión, sumando a sus conocimientos el enfoque social, y el trabajo en equipo).
- Pertinencia (Congruencia entre las acciones a ejecutar y los objetivos planteados desde la organización).
- Sustentabilidad (Contempla la permanencia de los beneficiarios en las actividades del proyecto, en este reglón también se evalúa si la idea - propuesta es autosustentable por los beneficiados de la comunidad).

Aspectos externos dirigidos al equipo de RSE de la organización dentro de la valorización de las ideas – propuestas a seleccionar.

- ¿La propuesta transfiere los conocimientos y ofrece nuevas habilidades a la comunidad intervenida?
- ¿La propuesta es perdurable en el tiempo?
- ¿La propuesta genera una diferencia en la calidad de vida de los beneficiados?
- ¿Puede existir un antes y un después de la ejecución de la propuesta en la comunidad intervenida?

3) Finalidad de la Valoración

- Es un instrumento para identificar el potencial de las ideas – propuestas por los trabajadores de la organización.

- Se direcciona las condiciones para desarrollar un plan de impulso y realización de la idea – propuesta.
- Es un instrumento que permitirá la eficacia de las ideas posteriormente convertidas en un proyecto de RSE de la organización.

Para que este proceso se logre con éxito la organización debe creer en el poder de sus trabajadores y estar consciente de que como ciudadanos tienen el potencial para resolver problemas sociales y que su vez son capaces de generar cambios profundos impactando positivamente en el otro. En esta fase se hace indispensable que el equipo de RSE y la organización reconozcan a la comunidad y a las personas que la integran como actores sociales que generan su propia cultura, y por ende pueden transformar su historia.

Nonaka & Takeuchi, (1995) afirman:

“Cuando los empleados inventan nuevo conocimiento, a la vez se están re-inventando ellos mismos”.

En otras palabras los empleados son dueños de saberes y destrezas que permiten gestionar su propio desarrollo, y es allí en donde la organización por medio de sus proyectos, canaliza esas habilidades, ayudando a construir las herramientas para manejar conscientemente sus saberes, preparándolos de la mejor manera para afrontar los desafíos.

5.6 Diseño del Proyecto

“Los individuos, las familias, los equipos y las organizaciones forjan su propio futuro creando primero una visión mental de cualquier proyecto, grande o pequeño, personal o interpersonal. No se limitan a vivir al día sin un propósito claro en mente”.

Stephen Covey

Al concluir el proceso de valorización, las ideas – propuestas, trascienden, y se transforman en proyectos sociales, con una metodología diseñada por el equipo de RSE de la organización, partiendo de las vertientes del marco lógico⁶⁵, se identifican las necesidades o problemas que existen en la idea – propuesta, se delimita y se plantean soluciones y aportes en función de explicar cómo el proyecto generará un cambio en esa comunidad.⁶⁶

El Equipo de RSE a través de un conversatorio programado se encarga de realizar diversos encuentros con los trabajadores de toda la organización con la finalidad de ofrecer los conocimientos básicos para la creación de un proyecto social, las ideas – propuestas, seleccionadas, son encausadas y dirigidas por los mismos proponentes.

Por medio de vídeos interactivos y láminas sencillas de prezi o cualquier otra herramienta interactiva el equipo de RSE transfiere sus conocimientos sobre la elaboración de proyectos, exponiendo los siguientes puntos:

- ❑ Criterios para la construcción de Objetivos

⁶⁵ El marco lógico (EML) es una metodología desarrollada en 1969 para la planificación de la gestión de proyectos orientada por objetivos que facilita el proceso de conceptualización, diseño y evaluación de proyectos, permitiendo describir de manera operativa los aspectos más importantes.

⁶⁶ Ibídem Pág.37 - 39, 2. Marco Teórico, 2.6 “Empresa y Comunidad, Un Compromiso Social”.

- Basados en transformaciones esperadas en la calidad de la vida de los beneficiarios.
- Deben responder a las necesidades y problemas específicos identificados.
- Se define un objetivo general que abarca todo el proyecto.
- Se definen objetivos específicos que delimitan el proyecto.
- En la formulación de objetiva se señala explícitamente los grupos beneficiados.
- Los objetivos son razonables, medibles y por lo tanto, posibles de ser evaluados.

Compromiso entre el equipo de integrantes y su proyecto

Se establecen tres compromisos entre los trabajadores y su proyecto, enmarcados en los valores de la organización, en donde reflejan el valor de su papel como gestores sociales, su aporte y la responsabilidad asumida ante el país, la organización y su comunidad.

- Compromiso #1 Entorno /País
 - a) Aportes de valores a sus familias, compañeros y comunidad.
 - b) Mejora de su entorno.
 - c) Conciencia social.
- Compromiso #2 Organización
 - a) Sensibilidad Humana y social.
- Compromiso #3 El trabajador
 - a) Tiempo.
 - b) Trasmitir valores.
 - c) Conocimiento.

Premisas para la ejecución de los proyectos

Para el desarrollo de los proyectos se consideran cuatro puntos determinantes para alcanzar su desarrollo y éxito.

- Participación de todos los trabajadores en la idea- propuesta, seleccionada, en cada una de las sedes que tenga la organización.

- La participación puede darse en las diversas fases que tenga el proyecto.
- Trabajo en alianzas.
- Vinculación con realidades locales, de la comunidad elegida.
- Tres meses de preparación y tres meses de ejecución.

En el proceso de diagnóstico y diseño del proyecto, en donde se obtiene el conocimiento previo a la realidad sobre la cual se pretende intervenir, se detectan las necesidades, problemas, fortalezas, debilidades y oportunidades de las personas que hacen vida en la comunidad, en este punto debe surgir un proceso formativo manejado por el equipo de RSE de la organización, se consolidan alianzas con los líderes de la comunidad⁶⁷, se les anima a formar parte de la iniciativa y la comunidad es informada e invitada a participar.

Las comunidades se organizan al manifestarse las necesidades o aspiraciones que no han sido satisfechas y que no tienen solución si se actúa de manera individual.

La organización surge como el vínculo de unión de esfuerzos individuales con la perspectiva de enfrentar de manera conjunta las soluciones a los problemas detectados, por medio de este lazo se fomentará la intervención ciudadana.

5.6.1	Estructura del Proyecto de RSE
	1. Identificación del problema.
	2. Objetivo General.
	3. Objetivos Específicos.
	4. Caracterización de la población objetivo.
	5. Carencias o déficit.
	6. Definición de Necesidades.
	7. Planteamiento –Levantamiento de Necesidades.
	8. Estrategias.

⁶⁷ Ibídem Pág. 43 – 46, 2. Marco Teórico, 2.8 “Liderazgo Empresarial y Liderazgo Social complementos necesarios”.

9. Construcción de Alianzas con la Comunidad y Empresas vinculadas.
10. Creación de comités de participación en la organización <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comité de Comunicaciones ✓ Comité de Contacto con la comunidad ✓ Comité de Logística ✓ Comité de Diseño de actividades comunitarias ✓ Comité de Presupuesto ✓ Comité de Acciones en la comunidad ✓ Comité de Seguimiento y evaluación.
11. Actividades Definidas.
12. Insumos Detectados.
13. Soluciones Definidas.
14. Proyección de ejecución en una línea del tiempo.

La visión del futuro de una organización debe estar orientada al pensamiento estratégico de la unión con sus trabajadores y las comunidades, anticiparse a las necesidades del futuro les permitirá que la gente que los rodea y la sociedad en general puedan crecer.

Sin embargo es necesario aclarar que no existe un único método⁶⁸ que valide la manera en cómo una organización debe realizar sus proyectos de responsabilidad social, por lo que cada empresa debe liderar un proceso propio, ajustados a sus circunstancias, a sus valores y a su manera de ver y entender la realidad del entorno y el país donde se desarrolla.

Partiendo de estos planteamientos y en opinión del autor, las organizaciones deben marchar hacia una gestión en responsabilidad social empresarial moderna y flexible que les permita ser eficientes, eficaces y efectivas, de esta forma podrá mejorar y alcanzar grados de libertad en las comunidades, mejorando su reputación y contribuyendo de manera significativa al progreso del país.

La incorporación de métodos distintos para entender y ver el país y su gente, incluye a su vez como requisito, la capacidad de gerenciar estratégicamente, manejando simultáneamente procesos de reingeniería que

⁶⁸ Ibídem Pág.75 - 77, 3. Marco Metodológico, 3.2 “Tipo de Investigación”.

van hacia delante y hacia atrás, es un proceso de desconstrucción y construcción propia. No se trata de crear una metodología exacta o de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra, este conjunto de decisiones y criterios previamente establecidos deben orientarse hacia el logro de los objetivos que tiene la organización.

5.7 Principios de la Organización Empresarial para la ejecución del proyecto de RSE

"La felicidad es aquel estado de conciencia que procede del cumplimiento de los valores propios".

Ayn Rand

Los principios deben constituir los criterios básicos a partir de los cuáles la organización devuelve su acción y define los objetivos y metas que se proponen en sus proyectos de RSE.⁶⁹

Se debe garantizar una adecuada participación de los trabajadores, integrantes de las comunidades y de la organización como plataforma, y para que eso ocurra es necesario acoger tres principios:

1. **Autonomía:** La organización tiene la capacidad para decidir y actuar de manera independiente, libre y responsable. Su misión, sus objetivos, sus metas y sus acciones es responsabilidad de la organización y no pueden estar sujetas a presiones del Estado, ONG, partidos políticos o religión.
2. **Libertad:** Es la posibilidad de que todos los trabajadores de la organización puedan intervenir y aportar sus ideas en igualdad de condiciones. Las reglas de participación deben estar claras, y deben estar aceptadas universalmente.
3. **Solidaridad:** Este principio refleja el trabajo coordinado y unificado de la organización en pro de las acciones que ejecuta y desarrolla. Se

⁶⁹ *Ibíd*em Pág.117 – 120, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Categoría Ética, Valores y Principios, Códigos: CHM, VG, VG, ACO, EDA, CMH, VG, JMM, ACO, ACO – 2. Marco Teórico Pág. 47 - 50 2.9 “Ética Empresarial”.

promueve el trabajo en equipo, la integración entre los trabajadores y la comunidad con el fin de alcanzar los objetivos planteados en cada proyecto de RSE.

5.8 Construcción de Marca del Proyecto de RSE, Estrategias y Comunicación

“Tú proyecto, su proyecto, nuestro proyecto”

“La gente ignora el diseño que ignora a la gente”.

Frank Chimero

Al diseñar un proyecto de RSE con los trabajadores y los integrantes de la comunidad se diseña su futuro, y la cultura de la organización se posiciona desde una nueva perspectiva; trasciende y agrupa sus entornos.⁷⁰

Esta perspectiva genera un nuevo pensamiento que involucra la toma de decisiones conjunta, la creación de saberes y de valores que tendrán los proyectos sociales, fortaleciendo los lazos entre la organización y la comunidad, estableciendo alternativas económicas, sociales y culturales.

La oportunidad y buena comunicación dará vida al proyecto, siendo la fuerza que genere las ideas que faciliten el dialogo de saberes, permitiendo la construcción de identidad y sentido de pertenencia necesarios en el desarrollo del proyecto.

Este proceso debe responder las siguientes interrogantes: ¿Dónde estamos hoy?, ¿A dónde queremos ir?, ¿A dónde debemos ir? y ¿Cómo llegaremos a nuestros objetivos?.

⁷⁰ Ibídem Pág.68 - 73, 2. Marco Teórico, 2.13 “Branding”.

Las estrategias de comunicación deben abarcar toda información, de tal manera que cada trabajador e integrante de la comunidad esté claro de lo que hace, para quien lo hace, con quién lo hace y cómo lo hace.

La visión de la comunicación en este proceso de branding para los trabajadores y la comunidad debe elevar las aspiraciones de la gente, convirtiendo el voluntariado transformador en un propósito mayor, de esta manera se genera un trabajo en conjunto, se eliminan las tensiones y se fortalece una identidad común, que beneficia al proyecto. Todos estamos en el mismo barco y todos remamos al mismo puerto.

La organización reconoce la participación y el papel fundamental de la comunidad, identifica la existencia de líderes o integrantes que sobresalen en la comunidad⁷¹, ya sea por su sentido de pertenencia, colaboración o porque estimulan la participación de los demás, estas personas que ejercen influencia en los grupos, que conocen las necesidades y que visualizan sus soluciones, tienen la capacidad de dirección y control, son líderes que pueden convertirse en aliados. La organización debe catalizar esa fuerza en la ejecución de sus proyectos de RSE en la comunidad.⁷²

La identificación de los líderes comunitarios permitirá captar los pensamientos y sentimientos de la comunidad, descubriendo diferentes alternativas para desarrollar mejor el proyecto de RSE en el diagnóstico del problema, en el manejo de la conducta adecuada para solucionarlo y sobre todo en la comunicación de las soluciones.

El modelo de gestión de proyecto de RSE que se propone, permite que la organización pueda conocer sus capacidades y entender las complejidades de su entorno, al generar una actitud de cambio en sus trabajadores y en los integrantes de las diversas comunidades donde operan, de esta manera se abren procesos educativos a partir de la

⁷¹ Ibídem Pág. 43 – 46, 2. Marco Teórico, 2.8 “Liderazgo Empresarial y Liderazgo Social complementos necesarios”.

⁷² Ibídem Pág. 116 - 117, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Dimensión I “Responsabilidad Social Empresarial, Concepto y Significado”, Códigos: JV, VG, CMH, SPSV, IPN, CMH, JV, ACO – 2. Marco Teórico, 2.3 “Responsabilidad Social Empresarial” Pág.27 – 31.

experiencia, transmitiendo soluciones que mejorarán la calidad de vida de todos los involucrados.

Diseñar y construir un proyecto atractivo para todos los sectores a los que va dirigido, debe ser un objetivo que se expone en la estrategia de marketing, no basta con comunicar y hablar de los beneficios del proyecto, se debe transmitir ese elemento personal de la organización y de sus trabajadores, y ese elemento no es otro que la cimentación de la experiencia, la suma de ideas y la convicción de no clonar estructuras existentes.⁷³

- a. Diferenciarse: El proyecto debe ser único, el éxito del branding que se realice dependerá de la capacidad de unir las características y valores de la organización, sus trabajadores y la comunidad.
- b. Integridad: La organización debe manejar una misma línea en los diversos proyectos de RSE que ejecute, con la intención de unificar su imagen y hacerla más fácil de identificar.
- c. Gratitud: El esfuerzo y los resultados son de todos.
- d. Construir una línea de Comunicación: Se vincula a la organización con valores, con ejemplos memorables.
- e. Una Organización Viva: Los proyectos evolucionarán en la medida que evolucionan los trabajadores y las comunidades. La organización se adapta a diversos contextos.
- f. Eficiencia, Eficacia y Efectividad: Con cada proyecto se busca una sólida conexión emocional y a su vez una conexión racional, la gente reconoce, y confía en la empresa y en sus trabajadores.
 1. Por medio del branding emocional, se busca dejar una huella en la comunidad y en el compromiso de los trabajadores, se utilizan recursos como la sorpresa, el humor, la ternura etc. Sin embargo hay que saber diferenciar, el branding emocional no se trata de lo que se dice, sino de lo que se hace sentir.

⁷³ Ibídem Pág. 68 – 73, 2. Marco Teórico: 2.13 “Branding” - Kevin Lane Keller en “*Administración Estratégica de Marca*”, (2008) los cuatro pasos para la construcción de una marca fuerte.

2. Utilizar el storytelling⁷⁴ para acercarse más al público objetivo, contando sus propias historias y que represente algo, tanto para el que escucha como para el que la cuenta.
- g. Identificación: Un proyecto de RSE no funciona sólo porque sea bueno, sino porque el público objetivo se siente identificado por los valores que lo rodean, Por lo tanto es importante establecer un nexo que una a la comunidad con la organización, por ejemplo: “Somos la misma gente”.

Es importante tener claro que el branding social es una estrategia de negocio que se revitaliza con el pasar de los días, siendo una construcción constante de nexos emocionales con la población objetivo⁷⁵, no busca esquemas de mercado para promover el proyecto, por el contrario su objetivo es convertir en un icono cultural el sello de los proyectos de RSE, con el fin de incidir en el pensamiento y actitud de las personas en las que impacta positivamente.

Este proceso de persuasión se realiza por medio de argumentos, basado en los valores de la organización, implicando estrategias que estimulen las emociones humanas más profundas.

Fabián Bautista, en su artículo *“El Branding Mitológico, La influencia de las marcas en las emociones humanas”*, (2009), de la Universidad de Palermo, plantea:

“...El branding intenta modificar las actitudes de los individuos a través del uso de mitos que fungen como representantes de una marca. Es así como se presenta un nuevo escenario en donde cobra una importancia inusitada la conformación de la cultura contemporánea (...) De este modo, el branding es una estrategia de negocio y al mismo tiempo la declaración visual, emocional, racional y cultural de una compañía. El propósito del branding es posicionar el proyecto en la mente y en los sentimientos de los individuos con el fin de generar una asociación positiva”.

⁷⁴ Es una técnica que consiste en conectarse con la gente a través de un personaje y su historia; se establece una relación emocional, racional e instintiva.

⁷⁵ *Ibidem* Pág. 72 – 73, 2. Marco Teórico: 2.13.2 “Branding Social”.

El branding es una herramienta que para los fines del presente proyecto de RSE puede beneficiar a la sociedad, al ser un propósito noble que rescata la cultura, conserva los gustos por lo propio y transforma en positivo actitudes ciudadanas.

5.8.1 Plan de Comunicación

“La clase de peces que desee atrapar determinará cada parte de su estrategia. Para pescar salmón, róbalo o bagre se necesita un equipo diferente, una carnada diferente y un momento diferente. No se pesca un pez aguja de la misma manera que una trucha. En la pesca no existe una "talla única". Cada pez demanda una estrategia única.”

Rick Warren

El plan debe optimizar el uso de los canales de comunicación interno y externo, así como de orientar las líneas estratégicas, seguimiento y acción en consonancia con la misión y los valores de la organización, es un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación a corto, mediano y largo plazo del proyecto, y recoge las metas, estrategias, público objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y método de evaluación y seguimiento.

En el plan se diseñan las líneas maestras de una gestión informativa y comunicativa específica adaptadas al proyecto dentro y fuera de la organización.⁷⁶

Antonio José Molero Herмосilla, en su trabajo *“Una aproximación a un marco teórico de un plan de comunicación”*, (2005), realizado para el Instituto Latinoamericano para la Gerencia de Organizaciones ILGO, plantea los propósitos fundamentales destacando:

1. La toma de decisiones con una misma línea comunicacional.

⁷⁶ Ibídem Pág. 127, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Categoría: Aprender a Escuchar, Código: IPN, RS.

2. La eliminación de disonancias entre la imagen deseada, proyectada y percibida.
3. Potenciar e inducir una valoración positiva de la entidad y sus proyectos por parte del público objetivo.
4. Fija el orden de prioridades comunicativas.
5. Favorece ante todo la presencia mediática de los proyectos de la organización.

5.8.1.1 Estructura del PC

Plan de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo General • Objetivos Específicos <p>Los objetivos deben optimizar el flujo de información entre todos los integrantes del proyecto de RSE, y organizar una comunicación eficiente, así como dar a conocer el proyecto a todos los involucrados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Público Objetivo <p>Son los grupos de interés de la organización. Su delimitación determina la planificación.</p> <p>Se distinguen públicos prioritarios y secundarios para dirigirse y así alcanzar las metas planteadas.</p> <p>Es necesario conocer bien al público al que te diriges y los medios de comunicación que ellos usan para estar al día.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz Dofa <p>Esta metodología no permite tener una idea clara de la situación de la organización, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades)</p> <p>Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis DAFO se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza? 2. ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad? 3. ¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia? 4. ¿Cómo se puede detener cada amenaza?
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias <p>-Internas Están dirigidas a todos los trabajadores de la organización y socios, y deben incluir informes de evaluación intermedia y final de proyecto.</p> <p>-Externas Están dirigidas al público objetivo y potencialmente a los beneficiarios de los resultados del proyecto.</p>

<p>Estos dos ejes de actuación forman los pilares de la estrategia de comunicación y difusión prevén la adecuación coherente de las actividades y herramientas de comunicación a los diferentes objetivos y grupos destinatarios.</p> <p>No se puede confundir la estrategia con tácticas, estas últimas serán las acciones que se desarrollan en base a la estrategia que se consigna.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Alcance • Medios <p>-Internos -Externos</p> <p>Alcance de la organización a través de los medios con los que cuenta a nivel interno y de las alianzas y proyecciones que tiene a nivel externo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes Claves para creación y difusión del contenido <p>¿Qué es lo que se debe transmitir a cada público objetivo? Los mensajes recordarán los objetivos y pondrán de relieve el valor añadido y los beneficios que el proyecto aportará.</p> <p>✓ ¿Qué tipo de preguntas podríamos hacernos para construir el mensaje?</p> <p>-¿Qué necesita tu público objetivo saber? -¿Conoce tu público algo sobre la idea que quieres contarle? -¿Qué quieres contarle? -¿Le afecta de un modo directo o indirecto? -¿Le aportará beneficios? -¿Cómo podrá saber más detalles?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades vinculadas por objetivo específico <p>Las actividades forman parte de las estrategias en los públicos objetivos, y deben estar ordenadas por su importancia o envergadura, con un criterio cronológico.</p> <p>En este punto del plan, ya están definidos los objetivos y ya se sabe a quién se quiere hablar y qué se quiere decir, y en esta fase se establece el cómo decirlo y el cómo hacerlo.</p> <p>Se determinan las herramientas de comunicación para conseguir los objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Herramientas de Marketing: buzoneo, catálogos, marketing directo, reparto de flyers, marketing de fidelización... ✓ Herramientas de Publicidad: publicidad en blogs o páginas webs (banners), publicidad en teléfonos móviles, en radio, en televisión, en periódicos, en revistas, en mobiliario urbano. ✓ Actos de Relaciones Públicas: eventos para anunciar el proyecto. ✓ Herramientas Online: e-mail marketing, redes sociales. ✓ Herramientas para la Gestión con los Medios de Comunicación: notas

<p>de prensa, rueda de prensa, entrevistas a los medios. Y por último priorizan las herramientas según su impacto con la finalidad alcanzar un éxito a corto, mediano y largo plazo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento <p>Expresa el trabajo realizado, y debe ser evaluado de manera cualitativa y cuantitativa, de manera periódica, para conocer la eficacia del plan. Los indicadores incluidos en el Plan servirán como punto de partida y como criterio de valoración en las evaluaciones que se realizarán durante y después del proyecto, garantizando la detección de problemas internos y externos y su corrección a tiempo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma <p>Plazos estimados para desarrollar todo lo planteado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto <p>Supone una estimación en detalle de los costes asociados a la implementación del Plan de Comunicación.</p>

La validación del plan de comunicación por la organización resulta muy útil ya que proporciona las claves necesarias para una difusión acertada, ofreciendo un corpus profesional a todo cuanto aportan los especialistas, además de blindar todos y cada uno de los aspectos de la empresa, ofreciendo el argumento y adecuando los mensajes positivos de la entidad y sus proyectos.⁷⁷

Un buen plan de comunicación, se cuestiona, y en principio conoce sus fortalezas y sabe cómo andar en supuestos escenarios conflictivos, de tal manera que siempre podrá ofrecer la explicación requerida para que la organización pueda manejarlo de manera airosa, porque todos sus argumentos han sido previamente blindados.

De esta manera se construirá el branding, el cual se crea, para dar forma al proyecto, en base a conceptos básicos, símbolos, ideas, experiencias de la organización y sus trabajadores, la comunidad y la sociedad en general podrán relacionarse enseguida por medio de la identificación y la experiencia en sí misma, Michael Moon, y Doug Millison, en “Firebrands: Cómo construir”, (2001), plantean en su trabajo, la necesidad de crear proyectos humanizados, centrados en los valores y en los sueños de

⁷⁷ Ibídem Pág. 137, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Categoría: Comunicación Responsable, Códigos: LI, JHR, RS, IM, LI, LI, IPN.

las personas, en donde se asume el dialogo y el intercambio de saberes.

En síntesis el branding del presente proyecto social será un proceso integrado que debe incluir la aplicación sistemática y consistente del diseño, la historia y experiencia de la organización, la comunicación en todos los niveles y la participación activa de los beneficiarios, (público objetivo) y grupos de interés⁷⁸ durante todo el ciclo de vida del proyecto.

⁷⁸ Ibídem Pág. 120 - 121, 4.3.1.1 Unidad de Análisis, Categoría: Grupo de Interés, Códigos: ACO, CM, JHR,LI, SPVS

ANEXOS

6. Expertos en RSE – Material Documentado

6.1 Víctor Guédez

Ponencia: *“Ética y Cohesión Social: Fundamento y finalidad de la RSE”*. VenAmCham 2012, Venezuela.

El primer plano para uno conocer lo que significa la responsabilidad social empresarial, significa plantearnos el por qué, porque nosotros debemos realizar acciones de responsabilidad social empresarial y eso equivale a las razones de lo que significa un emprendimiento en este sentido y allí se pueden establecer las siguientes puntualizaciones y es que las empresas deben asumir la responsabilidad social empresarial por un problema de retribución, retribuir a la sociedad todo lo que la sociedad le ha proporcionado a la empresa.

Las empresas nacen a partir de las condiciones que la sociedad le ofreció, crecen según las circunstancias favorables que esa sociedad le proporciona y puede pensar en el futuro solamente a partir de la perspectiva de la sociedad. No hay posibilidad de pensar en el futuro de una empresa independientemente de la sociedad.

Las empresas no solamente deben retribuir, la reciprocidad es el primer deber de la gratitud decía Cicerón, sino también compartir la legitimación de cualquier diferencia de carácter económico, de carácter físico, de carácter intelectual, solamente se encuentra en la necesidad de que ella se comparta con lo menos favorecidos y en consecuencia las empresas deben repartir parte de su riqueza, con esa sociedad.

Pero también hay una tercera razón que sirve como factor fundamental para asumir este compromiso que es el de compensar, compensar todos los efectos negativos que en la dinámica del negocio cause en el entorno, toda la cadena de valor en el orden de su dinámica, promueve una serie de efectos sobre la sociedad y sobre el ambiente que necesariamente debe asumirla la empresa para poder compensarla con cualquier iniciativa que recompense a esa sociedad y finalmente la última razón que legitima la responsabilidad social por parte de la empresa, es el concepto de corresponsabilidad, la empresa forma parte junto a las entidades del Estado y también junto con las ONG de la realidad social y a cada una de ellas le corresponde parte de la

responsabilidad de favorecer el bien común y en consecuencia las empresas son responsables de lo que ellas hacen y de lo que ellas no hacen y de las que dejan de hacer, pero también son responsables aquellas instituciones que justo con ellas forman parte de una misma sociedad.

El concepto del bien común promueve el compromiso responsable para favorecer su desenvolvimiento, digamos que este es el primer plano de la responsabilidad social empresarial, las razones que justifican la responsabilidad social empresarial, pero hay un segundo plano, y ese segundo plano tiene que ver con los propósitos, qué es lo que se persigue con la responsabilidad social empresarial y desde la perspectiva del negocio uno podría perfectamente decir que con la responsabilidad social empresarial las empresas buscan imagen, buscan reputación y buscan posicionamiento, es muy legítimo que si las empresas existen para poder generar riqueza, ellas tengan que establecer las condiciones necesarias que mejor favorezcan esa posibilidad y en ese sentido la imagen es en consecuencia lo que la gente conserva en su memoria, de cómo perciben mi comportamiento, pero eso es a nivel de la opinión pública y a nivel general y cuando uno busca la apreciación de la opinión pública uno puede recurrir a la propaganda, uno puede recurrir a la publicidad, uno puede recurrir a las relaciones públicas porque al fin y al cabo son personas que no están directamente relacionadas con la empresa sino que la perciben a una cierta distancia.

Entonces, viene el segundo aspecto que es el de la reputación, en donde la reputación a diferencia de la imagen ya no es un asunto de cómo me perciben lo de la opinión pública sino como me perciben y como me valoran aquellos que se relacionan directamente conmigo es decir aquellos que utilizan mis productos, que utilizan mis servicios, aquellos que están vinculados conmigo bien sea como proveedores, distribuidores, como socios, como acreedores como miembros de un sindicato, como trabajadores y en consecuencia es algo que tiene un comportamiento, un impacto y una resonancia mucho más inmediata.

Y el tercer lugar es el posicionamiento que es cuál es mi presencia en el mercado, y mi presencia en el mercado está condicionada por mi imagen y mi reputación y uno debe conocer que es lo que condiciona la imagen y que es lo que favorece a la reputación para saber si ellos están favoreciendo esa presencia mía en el mercado, y aquí, nos vamos a encontrar con lo siguiente y es que la reputación condiciona al posicionamiento, mientras que el posicionamiento no condiciona la reputación.

Es decir la reputación entendida como la valoración y el aprecio de mis

productos y mis servicios, después que se comparan esos productos y esos servicios con el resto de los productos y servicios que ofrecen las empresas competidoras, se deriva de cómo los que se relacionan conmigo me aprecian y cómo ellos apoyan ese comportamiento ético en mi desempeño social.

No hay reputación independientemente del comportamiento ético y del comportamiento social de una empresa y si es esa reputación la que condiciona el posicionamiento es decir mi presencia en el mercado, quiere decir que el tema de la responsabilidad social empresarial es un asunto de naturaleza estratégica y no un asunto de naturaleza accidental porque ella tiene que ver directamente con mi presencia en el mercado, yo aseguro mi sostenibilidad, aseguro mi prolongación en el tiempo, aseguro la capacidad de generar un volumen mayor de clientes y de consumidores y de personas que me aprecian y que generan una resonancia positiva alrededor mío, como consecuencia de la ética y la responsabilidad social empresarial.

Una estimación modesta nos indica que el 40% del éxito de las empresas depende de la reputación y el 40% de esa reputación depende de la responsabilidad social empresarial, estableciendo esta proporcionalidad, desde luego que tendríamos que admitir que reputación y la responsabilidad social empresarial son fundamentales desde la perspectiva de esta dinámica.

(...) Cuando yo quiero ir más allá de los propósitos, me tengo que relacionar con las finalidades y cuando yo quiero ir más allá de las razones yo tengo que pensar necesariamente en la cohesión social.

Que ocurre con la ética, que la ética es el fundamento de la responsabilidad social empresarial y podríamos puntualizarlo en tres razones; Uno, así como uno, desde el punto de vista individual no puede estar bien consigo sino estamos bien con el otro y no puede estar bien con el otro sino está bien consigo mismo, de la misma manera desde el punto de vista empresarial, las empresas no pueden estar bien consigo misma sino están bien con la sociedad y no pueden estar bien con la sociedad sino están bien consigo mismas, y esto es fundamentalmente lo que explica la ética, la ética es para yo sentirme bien conmigo mismo, para confrontar mis decisiones con mi conciencia tener la estabilidad y el equilibrio emocional y de conciencia que me permita establecer esa quietud y ese sosiego en mi espíritu, lo mismo ocurre con las empresas.

Una segunda razón es un silogismo muy sencillo, el silogismo nos dice la ética es para hacer más humano al ser humano, otra premisa sería no se puede hacer más humano al ser humano sino dentro del marco de las

relaciones con el otro, si esas dos premisas establecen esas pautas, quiere decir como conclusión que la ética es eminentemente social, que no hay un problema más importante desde la perspectiva ética que el asunto social. Y un tercera razón es que la ética, sino uno quiere resumirla en tres términos, es autoestima, combinada con solidaridad y con participación, que quiere decir eso, quiere decir que la primera exigencia hacia mí mismo es la autoestima porque si yo no tengo autoestima yo no puedo hacerle bien a nadie, la autoestima es el primer concepto fundamental de la ética, pero si la autoestima no se acompaña con solidaridad yo no sería egocéntrico sino sería ególatra, y el gran problema entre el egocéntrico y el ególatra es que el egocéntrico piensa yo soy el centro de mi vida, cosa que es correcta, lo que es malo es la egolatría yo soy el centro de la vida de los demás, porque cuando yo pienso que yo soy el centro de la vida de los demás no hay margen para el comportamiento ético, en consecuencia si yo combino la autoestima con la solidaridad genero participación en favor del otro, y que ocurre desde el punto de vista de la empresa, que esa disposición ética e individual al transferirla al mundo de la empresa, nos dice que toda empresa debe estar preocupado por el negocio y por la sociedad, una empresa que sólo está preocupada por el negocio y pierde de perspectiva la sociedad caería en un fenómeno análogo a la egolatría. Es por que la combinación de las dos cosas es lo que permite la responsabilidad social empresarial que es la expresión conjugada del interés simultanea del negocio y por la sociedad de allí viene el concepto de valor compartido y de todas las concepciones contemporáneas que se plantean alrededor de la responsabilidad social empresarial, pero si ese es el fundamento de la ética cuál es la finalidad de la cohesión social que le corresponde la responsabilidad social empresarial, establezcámosla en término de un hexágono de C y eso quiere decir que hay 6 C, y la primera es la comprensión, una segunda C, es la confianza, una tercera C es la capacidad asociativa, una cuarta C es el comportamiento cívico, una quinta C, es la conducta ética, y una sexta C es la convivencia democrática sin esas seis C no hay desarrollo.

Antes se creía que la cohesión social era uno de los factores del desarrollo, pero ahora sabemos que el factor consustancial del desarrollo. No hay desarrollo sin cohesión social y la cohesión social es la conjugación en un solo compendio de este hexágono.

Analizando a cada uno de ella, que ocurre con la comprensión, nosotros somos racionales no porque tengamos la capacidad de razonar, sino porque tenemos la capacidad de entender las razones de los otros, la comprensión es fundamental, porque si no hay la comprensión del otro uno no podría ni siquiera vivir con uno mismo, cuando uno establece está concepción uno

tendría que ver que los niveles de conciencia no sólo se miden por la capacidad introspectiva que yo tenga para meterme dentro de mí mismo y tomar una decisión, no hacerle al otro lo que no me gusta que hagan a mí, e incluso ir un poco más allá, tengo que actuar con el otro de acuerdo a como él tiene sus expectativas, sus necesidades y sus aspiraciones, allí está el concepto fundamental de comprensión, cómo hago yo, para meterme en los zapatos del otro del manera de yo colocarme en la perspectiva del otro para establecer esa comprensión y de allí viene la idea del concepto de dialogo en el mundo de la responsabilidad social empresarial, dialogo utilizando la expresión de Haberman⁷⁹ “la asunción reciproca de roles” cuando voy a dialogar con el otro, yo quiero conocer lo que quiere el otro, qué quiero yo, qué quieren ellos, qué quieren ellos de mí, qué quiero yo de ellos, y cómo puedo hacer yo para que ellos se pongan en mi lugar y cómo puedo yo ponerme en el lugar de ellos y finalmente cómo puedo yo hacer para que trabajemos juntos y para que crezcamos juntos esa es la capacidad comprensiva y la responsabilidad social empresarial no puede estar al margen de este concepto de comprensión.

La otra C de la cohesión social es la confianza y sin la confianza no existe ninguna capacidad de interacción, la confianza quiere decir que yo debo tener confianza en el otro pero que yo debo fomentar la actitud del otro para que tenga confianza en mí y aún más exigente yo tengo que tener confianza en mí mismo y tener confianza en mí mismo quiere decir que yo sea capaz de poder cumplir todo aquello que me he prometido a mí mismo. Cómo se adquiere la confianza, la confianza se adquiere a través de tres conductas, primero atendiendo los compromisos, segundo siendo responsable y tercero siendo coherente.

El otro concepto es la capacidad asociativa se asocia muchas a la idea de las ventajas que hoy en día se manejan, antes se manejaba el concepto de las ventajas comparativas, yo era más poderoso porque tenía más ventaja que tú, pero eso se demostró incluso con el éxito de los países asiáticos, de que no es a partir de lo que yo tengo más que tú, sino como puedo yo asegurar ese éxito, sino cual es el conocimiento y la tecnología que yo domino, cuál es la ventaja competitiva, lo importante no es que tu tengas más que yo o de lo que sabes más que yo, lo importante es lo que tú eres capaz de hacer con lo que sabes y con lo que tienes.

La cuarta C es el comportamiento cívico, quiere decir concepto de Ciudadanía es que yo tengo el derecho a tener derechos y tengo el deber de cumplir los deberes, que no puedo solamente pensar en derechos sino

⁷⁹ Jürgen Habermas sociólogo alemán.

pensar en deberes, porque cuando uno cumple los deberes los derechos vienen por añadidura.

La quinta C es la conducta ética, aquí no explica que lo importante de la ética es que yo pueda confrontar mis decisiones con mi conciencia en el marco de lo que yo pueda favorecer a que otra sea cada vez mejor y que yo pueda ser cada vez mejor por favorecer el bienestar del otro.

La última de las C es la convivencia democrática, vivir es convivir, cuando se vive sin convivir se sobrevive, y el problema no es ese, el problema es vivir con convivir y eso significa que yo tenga la tolerancia suficiente que yo tenga para relacionarme por el otro, la pluralidad significa que yo pueda admitir que puedo aceptar el punto de vista del otro y que a partir de ello pueda enriquecer el mío, estableciendo una comprensión conjunta en función del bien común.

Se acabó la esperanza en la revolución, sólo nos queda la revolución de la esperanza, la revolución de la esperanza que precisamente es el título de un viejo libro de Erich Fromm⁸⁰, nos recuerda que hay dos tipo de esperanzas, hay una esperanza pasiva y una esperanza activa, la esperanza pasiva es esperar y toda espera es una desesperanza y toda desesperanza es algo que se auto-cumple, en cambio la esperanza activa es convertir el estado presente en posibilidades de estación, en que yo no pueda esperar sino que tengo que buscar aquello que me propongo.

6.2 Ramón Sosa

Ponencia: *“Responsabilidad Social Empresarial y su relación con el entorno”*. VenAmCham 2012, Venezuela.

El desafío principal de todos aquellos que estamos en una empresa es como abordamos, qué hacemos y por donde empiezo, como le doy continuidad y sobre todo hay que tomar en cuenta un elemento clave que a veces lo dejamos de lado, y es muy importante, qué es lo que al final yo quiero obtener, sino partimos de la base de saber que impacto es lo que va a tener lo que vamos hacer, estaríamos partiendo de una base en donde vamos avanzamos y estaríamos haciendo una cantidad de cosas muy loables y buenas pero al final no vamos a poder medir el impacto que eso tiene. La primera observación que yo haría es que antes de abordar el entorno de una empresa pensemos primero que es lo que eso va hacer y para que lo

⁸⁰ Erich Seligmann Fromm, psicoanalista, psicólogo social y filósofo humanista de origen judío alemán.

estamos haciendo.

Las empresas son distintas de acuerdo a su entorno, por ejemplo una empresa de servicio, tiene una oficina, tiene una cantidad de clientes y trabaja en una comunidad, una ciudad, un pueblo o lo que sea, pero no tiene un impacto directo de una manufactura, no tiene una planta enclavada en un determinado lugar que tiene público alrededor por consiguiente su abordaje va hacer distinto que el de una empresa que tenga una planta de fabricación en una comunidad, rodeado a lo mejor de comunidades que tengan necesidad y eso implica una relación mucho más directa, sin embargo me voy a referir a un caso que quizás sea mucho más relevante y más directo y es cuando una empresa está en una determinada comunidad y esa comunidad la observa, la ve, y sabe lo que ella está haciendo allí... o sencillamente no lo hace, o no lo sabe, porque muchas veces las empresas no comunican lo que hacen ni interactúan con su entorno de una manera directa, sin embargo debemos pensar, que lo primero que debemos hacer para lograr eso, una vez que sepamos que queremos causar un impacto positivo y que tenemos que entender cómo lo vamos a dirigir, es conocer esa comunidad, para conocer la comunidad existen distintos mecanismos, pero el que yo sugiero en este caso es hacer una serie de visitas a la comunidad, empezar a captar cuales son las inquietudes de los distintos grupos de opinión que están allí.

Informalmente a través de la escuela que es el sitio que típicamente reúne a la mayor comunidad del entorno porque están los padres, están las madres, están los hijos, están los jóvenes y está la comunidad académica y la comunidad en si porque ellos trabajan allí, es necesario obtener de ellos cuáles son esas primeras necesidades, luego se puede utilizar y dependiendo de los recursos un instrumento para medir esas necesidades y podría ser a través de una encuesta que nos determine cuáles son las necesidades sociales que la comunidad tiene y la necesidades sociales son aquellas que están relacionadas con sus servicios, conocer cuál es su problema de manera mucho más precisa.

Una vez conociendo las necesidades que se tiene, la empresa puede decidir por donde comenzar. La empresa no puede reemplazar el papel del Estado en su responsabilidad, pero si va acompañar y a jugar un papel muy importante dentro de esa responsabilidad, identificando aquellas áreas en donde tiene mayor opción de colaborar.

(...) Si tú estudio te arroja que en esa comunidad tienes más del 50% de personas por debajo de la línea de pobreza, ese dato te permite diseñar un

programa que al cabo de dos años puedas medir el impacto positivo que la empresa ha generado. (...) los programas más allá de ser complicados, deben crearse de manera muy sencilla y su punto máximo se basa en donde mejora el impacto, pensar en el otro, en cómo ayudar y a veces la ayuda que tenemos que brindar es más sencilla que complicada y más que dinero es ocuparnos estar cerca y visitar a esas personas.

Otra cosa importante es comunicar, lo que no se comunicar no se conoce y no existe, es decir realizan un estudio en la comunidad, luego hay que reunirse con ellos mismo y decirles: de acuerdo al estudio que nosotros hicimos esto que está aquí, es lo que encontramos que ustedes dicen, queremos validar con ustedes, para saber si ustedes están de acuerdo que esas son las necesidades que ustedes tienen. Y ellos les van a validar eso, y cuando ellos se hacen partícipes van a respetarlos tremendamente porque ustedes los están respetando a ellos.

Las comunidades en Venezuela están cansadas de que les pregunten cosas, y muchas veces no saben que paso con lo que les preguntaron, en este caso si ustedes preguntan y ustedes responden directamente, ellos les van a dar más información y a medida que ustedes les informen de lo que están haciendo, ellos se van a sentir mucho más satisfechos y mucho más compenetrados con ustedes y con su empresa y con lo que voluntariamente les están haciendo para hacer de su empresa una empresa socialmente responsable.

Hay que tener confianza, no hay que tener miedo, ninguno sabe exactamente cómo hacer estos abordajes de manera totalmente segura, lo primero que hay que hacer es atreverse ir conversar, a veces las empresas tienen miedo de que se van a generar expectativas, no tengas miedo por las expectativas, porque las expectativas se manejan. No estoy aquí para darte todo, pero quiero entender que es lo que necesitas para buscar la forma en que te puedo ayudar, a veces conectándose con alguien más. Lo importante es entender que debemos acercarnos, que debemos estar escuchándonos, que debemos tratar de ver a través de ellos que es lo que requieren y no tratar de definir qué es lo que ellos requieren y convocar los recursos con transparencia, con alianzas que le permitan lograr que a través de ese esfuerzo, ustedes hagan una diferencia en esa comunidad en la que ustedes están presente.

6.3 Iraida Manzanilla

Ponencia: “*Voluntariado Corporativo*”. VenAmCham 2012, Venezuela.

Voluntariado empresarial es de la empresa o es de la gente, son los colaboradores y empleados los que hacen el voluntariado o es la corporación eso nos hace pensar que podemos imaginar el voluntariado corporativo como una acción ejerce una empresa, pero, no es así son sus colaboradores y son sus empleados quienes lo hacen y esta es la primera distinción que quisiera señalar en el voluntariado de empleados que comúnmente lo llamamos voluntariado corporativo.

Cuando hablamos de voluntariado en términos generales estamos hablando de una decisión libre, autónoma en la cual una persona desea expresar su solidaridad sin recibir nada a cambio y que lo que quieres es donar tiempo, trabajo y talento, y lo hace motivado según su visión de solidaridad porque tiene una necesidad filosófica, afectiva, psicológica, en fin, hay muchísimas razones para hacer voluntariado pero lo más importante es que es una decisión individual, autónoma. ¿Qué hace una empresa?, una empresa organiza un voluntariado, una empresa invita a sus colaboradores a formar parte de un voluntariado, y por eso si quisiéramos dar una definición de voluntariado corporativo, voluntariado empleado, podemos encontrar que son muchas ideas alrededor de ese enfoque central, y es como ponemos de acuerdo a esas personas que trabajan en la empresa junto a la comunidad que quereos atender o una organización, pero además dentro de un marco que sea dentro de los interés que sean los de la empresa cuando hablo de los intereses de la empresa hablo de las prioridades y las prioridades en términos de responsabilidad social porque lo que también es muy importante es que este programa de voluntariado empleado debe estar muy vinculado, debe estar en alianza con lo que hace la empresa en materia de responsabilidad social de esa manera se van reforzando uno a otro.

¿Cómo nacen? Dependen, por eso hay que ubicar en cada una de nuestra empresas, dónde va estar ubicado, quién va a llevar la batuta, y eso lo tiene que definir cada empresa, por eso cuando queremos hablar de un programa de este tipo, primero debemos pensar en nuestra empresa, de qué tamaño es, en qué ámbitos trabaja, cuáles son las fortalezas de su gente en términos de ese tiempo y trabajo que pueden aportar a los demás, de talento, y en función a eso ir definiendo lo que quereos hacer.

También es necesario decir que el voluntariado empresarial y el voluntariado empleado ha ido evolucionando de la misma manera que lo ha hecho el concepto de responsabilidad social empresarial y si bien los programas

nacen con una idea de solidaridad muy sencilla, de dar la mano, de apoyar, de dar afecto, eso se va tejiendo en el tiempo se va madurando y vamos pasando de un concepto filantrópico de donación, de estar con la gente a un concepto más de trabajo con la gente de colaboración con la gente, siguiendo la misma lógica de que no es lo mismo regalar el pez o enseñar a pescar o pescar juntos, bueno, en el voluntariado también hacemos así, tenemos que ir madurando esa línea de trabajo y de acción.

El voluntariado representa la mejor forma de demostrar nuestro amor al prójimo y cuando lo hacemos dentro de una empresa es una manera de amar al prójimo de manera organizada y de manera muy efectiva por eso hay que pensarlo muy bien. (...) Cada empresa va definiendo de acuerdo a su cultura cómo quiere desarrollar ese programa y si bien es cierto hay pautas universales y lógicas para desarrollar un programa, va a ser muy importante que nunca olvidemos cómo es la cultura de nuestra organización y en esa línea vamos tejiendo lo que son las prioridades como lo es la empresa en materia social y los intereses de nuestros empleados en cuanto a que tipo de cosas quisieran hacer y luego irnos a esa dimensión externa que es esa comunidad u organización en la cual queremos trabajar o con quien nos queremos aliar y allí hay un ejercicio también de reflexión y es definir dentro de la empresa cual es nuestra comunidad. (...) Porque se debe responder a algunas necesidades, no ha todas y eso es muy interesante si nosotros tenemos muy bien definido cuales son nuestros nichos de acción, qué cosas podemos hacer, qué cosas podemos ofrecer y si conocemos bien nuestra comunidad, entonces allí podemos hacer ese encuentro que es importantísimo para que un programa de voluntariado funcione.

Se debe definir un estructura, porque a alguien le tiene que doler el programa, alguien tiene que coordinarlo, alguien tiene que tener un equipo de gente con quien discutir, reflexionar, diseñar que es lo que se va hacer, entonces siempre se habla de un primer comité, un primer comité en donde se definan las líneas gruesas de cuál va ser las políticas del voluntariado en la empresa. Nosotros estamos invitando a nuestra gente, si quiere con libertad absoluta, a participar, esto no es una política de la empresa, en la cual todo empleado debe estar, no, esto es una política de la empresa que invita a aquellos que quieran venir, a formar parte de ese equipo que se puede llamar voluntarios xxx. Es importante que se respete la individualidad.

(...) Montar un programa de voluntariado le va a costar dinero a la empresa, y la empresa debe saber hasta dónde, hasta cuándo, tenemos que pensar cuánto nos va a costar esos primeros pasos. No podemos comernos la torta de un solo bocado, tenemos que imaginar, tenemos que planificar pero si no

lo hemos hecho nunca tenemos que empezar con victorias tempranas, para ir conociéndonos en ese ámbito. Esta es la única herramienta en responsabilidad social que combina la dimensión interna de su empresa que es su gente y la dimensión externa que es su comunidad, eso tiene unos bemoles, eso tiene sus especificidades por eso hay que irlo tejiendo poco a poco.

(...) La planificación, hay que tenerla presente, porque es la que nos va a decir que los que vamos hacer, cuándo lo vamos hacer, dónde lo vamos hacer, cuántas personas necesitamos, un ejercicio de planificación tal y como lo hacemos para el negocio. Hacemos un estudio de mercado y ese estudio de mercado es esa comunidad o esas organizaciones a las cuales queremos atender, queremos saber cuáles son sus características, de manera que nosotros podamos darles ya no un producto, sino un servicio que en verdad corresponda a lo que ellos necesitan, entonces allí es muy importante que nosotros conozcamos esas realidades.

Como todo propósito que nos ponemos en una empresa, como toda unidad de negocio es muy importante el liderazgo y la presencia de la alta gerencia, si la alta gerencia no está convencida no ha reflexionado sobre este tema o lo ve como una cuestión de moda, o como algo que se le puede delegar a otro, entonces no sé está entendiendo la dimensión que esto tiene, y como se trata de nuestra gente, de nuestros colaboradores, el mismo empuje y la misma fuerza que le damos cuando estamos hablando del negocio, también se la tenemos que dar cuando estamos hablando del voluntariado, es importante que deba existir un modelaje, cuando los colaboradores o empleados vayan a una actividad de voluntariado y sus jefes no están, y sus jefes no aparecen, sienten cómo este es un programa de la empresa o somos nosotros los que damos la cara por la empresa en la comunidad.

Un programa de voluntariado debería formar parte del ADN de la empresa, de lo contrario quedaría un poco artificial, hay que hacerlo, pero con mucha seriedad, pero entre muchas cosas porque le trae beneficios a todo el mundo.

En una conferencia internacional decía la presidenta de la organización internacional de esfuerzo voluntario, decía que el voluntariado es un negocio redondo, eso podría sonar feo, pero no, es un negocio redondo, porque beneficia y es absolutamente saludable para la empresa y para sus empleados y también para la comunidad, entonces en ese sentido es un negocio absolutamente redondo y está bien.

Una vez que nosotros tengamos nuestras victorias tempranas tenemos que empezar a comunicarlo de la manera más sencilla y humilde, pero comunicarlo porque de alguna manera debemos contagiar a otros, hay gente que no hace voluntariado porque nunca nadie se lo ha pedido, esa es una de las razones fundamentales, entonces si vamos a invitarlos a hacer voluntariado, vamos a invitarlos de una manera responsable.

Hay una regla de oro en el tema de voluntariado y es que una persona defraudada en su actividad voluntaria, va a ser una persona que más nunca en su vida a hacer voluntariado y una empresa no puede cometer el error de generar unas expectativas que no pueda cumplir, o generar un programa que no haya sido bien pensado.

Si hemos hablado de planificación y presupuesto, también debemos hablar de evaluación y seguimiento cómo nosotros vamos a evaluar si las metas que nos propusimos las estamos cumpliendo. Se puede pensar en qué tipo de actividades podemos hacer, cuántas veces al año, en qué días del año, lo vamos a hacer en alianzas con otras organizaciones, entonces podemos evaluar cómo nos fue con la comunidad, o con la institución, en cómo los voluntarios sintieron que se llevó esa relación, y hacemos todo eso no sólo para mejorar el programa sino para reconocer al voluntario, porque aunque muchas veces digamos yo hago esto y no espero nada a cambio, que rico es que nos reconozcan, que nos agradezcan.

Al terminar ese ciclo, al reconocer, volvemos a pensar en cómo lo hacemos el año que viene, de tal manera que se vaya convirtiendo en un espiral ascendente cada vez más grande y que podamos hacerlo cada vez mejor.

Qué tipo de actividades, lo va a definir cada empresa, que tipo de programa vamos a desarrollar. (...) Responsabilidad es compromiso, compromiso con la sociedad, compromiso con la comunidad en la cual nosotros estamos operando o en la cual nosotros estamos afectando y ojala sea afectando en forma positiva. Cuando se habla de voluntariado no se trata de poner pañitos de agua caliente, pensando en un modelo filantrópico, pensando en cómo desarrollar una organización, pensando en cómo desarrollar una comunidad por eso el tema del talento es muy importante.

Hoy en día se habla mucho del voluntariado ligado a competencias, es decir, cómo hago yo para que de las cosas que yo sé, yo pueda aportarlas a la comunidad porque eso vale muchísimo más que de repente armar cajas de alimentos, que puede necesitarse en algún momento, pero si yo puedo transmitir un saber, y de lo que yo haga puedo hacer crecer a una persona o

una organización, entonces estoy dejando una huella positiva, y estoy transformando.

6.4 Luís Indriago

Ponencia: “Comunicación Interna Responsable”. VenAmCham 2012, Venezuela.

Pocas veces la comunicación en responsabilidad social se vincula al ámbito interno, al ámbito con la comunicación con los públicos internos, sin embargo es muy importante la comunicación interna responsable, y porque llamarla de esa manera, en primer lugar para diferenciarla de elementos de la comunicación que dentro de la organización tienen que ver, una, la comunicación del mercadeo que está vinculada al posicionamiento de la empresa en función de sus atributos respecto a los productos o servicios que ofrece o a las características que tiene comparados con los de la competencia.

Por otra parte la comunicación más publicitaria o vinculada a las relaciones públicas, está orientada a fortalecer más la reputación de la empresa, el juicio, la opinión, que los públicos tienen de esa organización. En esta perspectiva más a orientar un elemento fundamental en la comunicación que es la creación de la confianza si nos guiamos por la ISO 26000⁸¹ que es precisamente eso, una guía de actuación en responsabilidad social para las organizaciones, no sólo para empresas, la ISO26000 da una importancia a la comunicación, en esencia la organización pertenece a un grupo social, que tiene unas expectativas sobre esa organización y esa organización está conformada por grupos de interés que a su vez tienen expectativas pero que también reciben el impacto de lo que hace esa organización, sino nosotros podemos conciliar esas expectativas con esos intereses, entonces, estaremos dando el espacio ideal para que la convivencia en responsabilidad social se lleve a cabo, y cómo se logra confianza si no es en el espacio personal conversando, en el espacio organizacional comunicándonos.

La comunicación en la empresa tiende a verse de manera aislada en función de información, sin tomar en cuenta lo que los trabajadores quieren recibir, por ende sólo hay información, es decir difusión en un solo sentido. (...) Pero el entorno real es el que se presenta a través de la relación de todas las partes. Eso proporcionaría un segundo paso para hacer que ese clima interno, siendo el aspecto comunicacional una oportunidad de mejora,

⁸¹ La ISO 26000 (Responsabilidad Social) es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés).

porque los trabajadores siempre esperan más y mejor comunicación a eso debemos sumarle que los grupos de interés que están en el exterior de la organización tienen comunicación con los grupos internos porque no están aislados, a pesar de que formalmente existan dos mundos, un ejemplo de ellos es que puede que una persona que sea parte del sindicato de la empresa, también forme parte del consejo comunal de su comunidad, y en efecto hay comunicaciones entre los grupos internos y los grupos externos.

Esos grupos de interés pueden verse desatendidos, y por eso es que ocurren problemas de incomunicación, y eso puede terminar en diferencia e incluso en problemas laborales, puede terminar en falta o disminución de la productividad, e incluso en pérdidas patrimoniales y necesariamente esos son puntos sensibles que toda organización debe evitar.

Por eso es importante prestar atención a lo que dice la ISO26000 en donde se refleja la comunicación cómo un elemento más de la responsabilidad social hacia dentro de las organizaciones. (...) El crear confianza debe ser fundamental dentro de cada un grupo de capital humano dentro de las organizaciones. Es vital la comunicación cara a cara y allí es donde cada ejecutivo, cada gerente, cada supervisor, cada trabajador tiene un rol fundamental, en pocas palabras cada miembro de la organización es por sí mismo un miembro de comunicación.

(...) Es importante que los trabajadores entiendan las dificultades que en el entorno económico, social y político que vive el país, cómo está afectando a la empresa, es importante que ese trabajador tenga una visión amplia, y que la cantidad de procesos externos a la empresa, puede afectar la calidad de producción y desarrollo de la empresa, pero más allá de eso, puede llegar afectar incluso su propio bienestar como empleado de la organización. En la medida en que los trabajadores reciben información, orientación, más allá de las orientaciones a su trabajo, reciben motivación y muy importante en la medida en que los trabajadores son escuchados en esa misma medida se estará haciendo una mejor comunicación, por eso es importante sensibilizar, y que cada ejecutivo, cada gerente, cada supervisor, tenga muy claro el rol como comunicador que tiene en la empresa.

El mensaje que se debe emitir, debe existir una planificación, una organización que facilite el hecho de bajar en cascada todos los mensajes, para que sea coherente, para que sean consistentes en toda la organización, puede existir disonancia entre lo que dice el gerente operativo con lo que dice el gerente administrativo, tiene que haber consistencia entre uno y otro, así que más de los mensajes, otro elemento clave, se trata de escuchar,

porque los mensajes en las organizaciones no van en una sola dirección. Los mensajes que suben desde la base deben contar con una organización que les permita recoger esos mensajes y traducirlos en respuestas. (...) No se quiere decir con esto que todo los planteamientos que se reciban desde la base deben ser satisfechos, porque estaríamos en un mundo absolutamente irreal, lo que debe haber en ese caso son respuestas, explicaciones, para poder llegar acuerdos, entre los planteamientos que no pueden ser satisfecho, y aquí está la clave, comunicar responsablemente va más allá de informar, comunicar responsablemente significa escuchar los planteamientos de los grupos de interés, particularmente de los grupos internos, dar respuesta o encontrar acuerdos en los aspectos en los cuales las respuestas pueden ser satisfactorias.

Cuando la ISO26000 nos da una orientación sobre que comunicar, cuando nos dice que los temas fundamentales en responsabilidad social en una organización son la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético, el respeto a los grupos de interés y el apego a la ley, el respeto a las normas internacionales de conducta y a los derechos humanos, nos está diciendo que esos no son sólo los temas fundamentales para la actuación, sino para la comunicación en responsabilidad social.

El tema de comunicar responsablemente significa no sólo dar respuesta, sino escuchar, pero sobretodo tener la apertura para recibir planteamientos poder actuar en consecuencia.

6.5 Jorge Villalobos

Conferencia: *“Cronología de la evolución de la Responsabilidad Social en América Latina”*. XII Simposio de Responsabilidad Social, Venezuela.

El concepto de la responsabilidad social no es tan antiguo como concepto, tendrá quince o diecisiete años que lo tenemos en América Latina, aunque sus principios se remontan a los principios generales que nos permiten convivir como ciudadanos y como sociedad, y es el respeto irrestricto a la dignidad de todas las personas. La responsabilidad social surge a partir de una problemática social, una sociedad en la que tenemos muchos retos, que convocan al talento humano para modificar cosas que puedan lograr esa dignificación de todas las personas para su propio desarrollo. En los últimos años nadie puede negar que hemos tenido un crecimiento en América Latina, en crecimiento económico, en reducción de la pobreza, pero a pesar de todo ello, todavía tenemos más de 180 millones de personas que todavía están viviendo con menos de 1.25 dólares por día, y que se clasifica en extrema pobreza.

Tres países del continente está entre las 20 mayores economías y sin embargo América Latina sigue siendo considerada como la región más desigual del mundo, es decir estas nuevas realidades son las que convocan a un nuevo rol para la empresa y los empresarios. Un entorno social empobrecido afecta todo incluyendo a la empresa, para el desarrollo de la sociedad, nunca son suficiente los ingresos de los gobiernos provenientes de impuestos, la capacidad de influencia de las empresas y de los empresarios se viene descubriendo, al determinar que su rol va más allá de crear bienes y servicios de calidad, es un ciudadano corporativo que construye cultura, y cambia a la sociedad, y el dato más relevante es que de las 100 economías más grandes del mundo, 50 son empresas.

(...) No es extraño que Naciones Unidas que probablemente es el órgano que ha construido la humanidad con mayores posibilidades de conceso y de interacción haya desarrollado los objetivos del milenio y se va caminando a buen paso. Lo que se mide no se conoce, y lo que se mide se empieza a transformar, en estas metas hemos avanzado muchísimo, Y porque entonces, es importante la responsabilidad social, primero porque beneficia a la empresa sin duda alguna, segundo porque beneficia a todos sus grupos relacionados clientes, proveedores, consumidores, accionista por su puesto y todos los demás grupos que están relacionados con la empresa, pero sobretodo porque esta nueva visión empresarial, beneficia a toda la sociedad.

(...) Los principios que están a la base de la responsabilidad social, absolutamente son válidos, sin embargo la empresa no actúa por deber ser, la empresa actúa por intereses de mercado y tiene que entrar al mercado. Si logramos que las empresas comiencen a competir entre ellas para ver quién es más socialmente responsable, ya logramos un proceso de mejora continua.

(...) Hoy en día ya nadie puede estar ajeno a la responsabilidad social, forma parte estratégica de los negocios. (...) La visión de responsabilidad social es una visión de ciudadanía empresarial, responsable, integrada. La empresa no solamente debe crear valor a los accionistas, cómo decía el señor Friedman⁸², sino crea valor compartido con todos los grupos que están alrededor de la empresa.

Por eso nosotros definimos la responsabilidad social como cumplir

⁸² Milton Friedman fue un estadístico, economista e intelectual estadounidense de origen judío que se desempeñó como profesor de la Universidad de Chicago. Liberal y defensor de su doctrina sobre el libre mercado,

integralmente la finalidad de la empresa, en su dimensión social, ambiental, económica, respondiendo a las expectativas de los grupos de interés y respetando la generación sustentable de valor, los valores, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

Creo que la definición de responsabilidad social para una empresa, sin duda alguna, que ya se superó el tema de que si es tan buena la responsabilidad social hagámosla ley, y en el momento en que un principio de responsabilidad social se convierte en ley, hay que cumplirlo porque es ley, pero la responsabilidad social siempre tendrá que ser prácticas políticas y acciones realizadas libre y voluntariamente por la empresa, adicionales a sus obligaciones de ley.

El compromiso implica entregar bienes servicios de calidad, desarrollar personas pero sobretodo hoy en día proporcionar un valor agregado a la sociedad e incluso participando en la construcción de políticas públicas. (...) No importa lo que te motive a actuar, actuar es lo importante. Es un ganar, ganar de todos los grupos de la sociedad, la empresa por sí misma, los gobiernos ganan con la responsabilidad social y las sociedades ganamos con la responsabilidad social.

Es importante consolidar este ramo de la responsabilidad social sobre todo en las universidades, fortalecer este nuevo campo profesional, y el reto fundamental es incorporar esta nueva visión de negocios.

6.6 Consuelo Morillo de Hidalgo

Ponencia: *“Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial y el trabajo en red entre la empresa, las organizaciones de desarrollo de base y las comunidades”*. VenAmCham 2012, Venezuela.

La relación entre responsabilidad social y las redes nos lleva a pensar en el concepto de red, y desde el punto de vista etimológico la palabra red significa retener, la podemos comparar con la idea de una maya, un tejido en donde hay puntos en que se interconectan y hay espacios libres, y esta idea evoca mucho en que hay dos aspectos, la interconexión pero también espacios que no quedan interconectados, esta es la idea de red en general.

(...) En términos sencillos podríamos decir que la responsabilidad social es responder por las consecuencias de nuestras acciones en la sociedad y en el medio ambiente, somos responsables cuando tomamos en cuenta que lo que hacemos puede influir positivamente al entorno que nos rodea. Hablar de responsabilidad social es también hablar de ética y de sostenibilidad, de

ética porque la responsabilidad social tiene que ver con el comportamiento humano y un comportamiento humano debe ajustarse a normas a principios a valores que son los que hacen que en un momento dado, las personas podamos tener un comportamiento en el que nos autorregulamos, porque sale de nuestra propia conciencia. En ese sentido responsabilidad social tiene que ver cómo respondemos a esas acciones y a sus consecuencias.

Cómo se ejerce esa responsabilidad social en la práctica y como se vincula al trabajo en red, si nosotros somos responsables nosotros debemos de tener conciencia de que estamos articulados con otras personas con otras organizaciones y cómo se determina la responsabilidad social a nivel internacional, con el proceso de la globalización y la tecnología, las comunicaciones han recibido un impulso enorme y ese impulso es lo que lleva a lo que hoy en día estamos interconectados, no sólo en nuestra localidad, en nuestro espacio, sino que estamos interconectados también a nivel global, de manera que si eso es así tiene que haber una orientación de la responsabilidad social también a nivel internacional y quién lo hace, y cómo se hace, y allí es donde la organización internacional de estandarización de normas que es el ISO, esta organización pensó en el tema de la responsabilidad social y luego después de un proceso largo con participación de más de 80 países en el mundo llegaron a definir una norma, que más que una norma es una guía, denominada ISO26000, el ISO26000 no es exigible legalmente, nadie puede decir en nombre de esta del ISO26000 no demandó a esta empresa o a esta organización porque no está cumpliendo con lo que es la responsabilidad social, es más bien una guía para motivar, para orientar, para estimular a organizaciones, personas, en el mundo entero a que cumplan con la responsabilidad social, es decir, espera un compromiso voluntario.

La manera en que se puede ejercer la responsabilidad social en la práctica es haciendo un trabajo en red, se debe estar interconectado, y si eso se logra, somos entonces interdependientes. De manera que la responsabilidad social se logra en la práctica en un mundo interdependiente, en donde todos nos sentimos comprometidos.

Qué significa entonces trabajar en red, significa fundamentalmente reconocer al otro, entender que yo, como persona, como parte de una familia, de una organización no tengo la capacidad para hacerlo todo, que yo dependo también de lo que otro hagan y de los que otros sean capaces de ofrecer, eso me lleva a unirme con personas y organizaciones diferentes, la ventaja del trabajo en red es que logra una perspectiva diferenciada de la realidad, y esas diferentes perspectivas somos capaces de encontrar puntos comunes y

cuando encontramos puntos comunes en el diagnóstico de una realidad esa red se hace operativa y podemos comenzar a trabajar con la otra persona, o con la otra entidad. De manera que más importante del trabajo en red, es reconocer al otro, aceptar que tiene puntos de vistas diferentes, pero, que podemos encontrar un punto en común, de allí viene el concepto muy útil en redes de tender puentes.

Las empresas si desean ejercer la responsabilidad social, tienen el compromiso de tender puentes con aquel que no es igual a mí y eso nos lleva a reconocer valores, valores que tienen que ver con la equidad, con la justicia, con la solidaridad.

(...) El concepto de responsabilidad social nos obliga a todas las organizaciones, es un tejido en el que todos estamos involucrados y debemos fortalecer formando alianzas, siendo aquellas situaciones en las que dos o más actores, encuentran unos objetivos en que trabajar juntos, y esa unión los lleva a comprometerse formando la alianza.

(...) También están las alianzas estratégicas, que son dos o más actores que llegan a un acuerdo para alcanzar determinados objetivos en un horizonte de largo plazo. El objetivo trasciende a lo que yo soy capaz de hacer. Y son precisamente estas alianzas las que se requieren para lograr el desarrollo de un país, de una comunidad, porque estamos conscientes de que nosotros estamos en un tiempo limitado en el espacio y en el tiempo de acción. Además que son estas alianzas las que permiten lograr innovación, porque en ese horizonte temporal de largo plazo es donde las cosas van cambiando, y como tenemos claro los objetivos que debemos lograr, se van dando formas innovadoras de cómo alcanzar esos objetivos que no tienen que ser las mismas que se dieron al inicio de la relación.

La responsabilidad social hoy en día se puede plantear como la necesaria conjunción de esfuerzo para asumir responsabilidad frente a nuestros actos y para poder trascender nuestro horizonte local, espacial y temporal, vamos más allá. Significa desarrollo a largo plazo, transformar un país, basarse en valores, significa inclusión de todo.

La responsabilidad social no se da en abstracto se concreta en actores y eso actores están interconectados, por lo tanto la manera de hacer operativa la responsabilidad social, es a través de un trabajo en red, y ese trabajo en red nos involucra a todos y está basado en principios y valores, y ese trabajo llevado a compromisos de largo plazo es lo que nos da pie a que la responsabilidad se teja a través de alianzas estratégicas, que buscan el

desarrollo de las personas y de los grupos, de las organizaciones.

6.7 Eduardo Devoto Acha

Charla magistral: *"La RSE, ¿Obligación legal o ética?"*, XXII Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial -- Universidad de Piura - CONEII 2012, Perú.

La responsabilidad social corporativa involucra toda decisión de una empresa y debe generar confianza en todos sus grupos de interés.

La empresa debe asumir su responsabilidad social de manera voluntaria y por supuesto que lo primero que tiene que tener es resultados económicos, ser exitosa, ser buena, eficiente, eficaz, productos de primera calidad, competir, y además tiene que preocuparse por la sociedad y tiene que preocuparse por el medio ambiente.

(...) La responsabilidad social sólo existe en gente con valores.

(...) Todos somos responsables, incluyendo las empresas, debemos entender que el todo nos incluye y debemos ser socialmente responsables.

El problema comienza con uno mismo, uno debe ser responsable de si, de lo contrario no puede ser responsable de la sociedad.

(...) No es verdad que todos somos iguales... nos copiamos y queremos ser iguales, pero somos distintos, y el cambio nos obliga a potenciar nuestros talentos, para tener un valor agregado a la sociedad, y contribuir para la mejora de la sociedad.

A mayor población más crisis, y más cambio, y se debe entender que ese cambio que nos obliga a salir de nuestra zona de confort, es necesario, y es bueno, si queremos progresar y queremos mejorar.

Existe un estrecho nexo entre la responsabilidad social y la ética empresarial, puesto que en el contexto actual las personas demandan de las instituciones un desempeño cada vez más acorde con sus valores y principios.

(...) La Filantropía no es lo mismo que responsabilidad social, ya que en esencia es, el "me nace ayudar a una persona, ya sea porque esté en un problema, o tenga una mala situación, inversión social es cuando la empresa quiere hacer unos actos para ganar buena reputación e imagen, y la responsabilidad social es mucho más que eso, es una planificación a largo

plazo, un compromiso a largo plazo frente a cada uno de sus grupos de interés.

No se puede exigir a la empresas que sacrifiquen su utilidad, su riesgo, porque tienen que ayudar a la sociedad, porque hay tantos problemas que debemos resolverlos, de tal manera que las utilidades se van a ayudar a la sociedad, esa empresa no, subsiste, porque no cumple con su objetivo y su razón de ser, y simplemente no va a poder mantener a los trabajadores, por eso las empresas no pueden asumir más responsabilidad de las que les compete.

En la Pirámide de Maslow⁸³, teoría de la motivación, todos tenemos derecho a ser felices, en la medida que todos tengamos nuestras necesidades cubiertas y estemos auto-realizados, podemos invertir la pirámide de Maslow, y tendremos más compromiso con la sociedad.

Es necesario enfrentar los problemas sociales con ética y con valores. Todos tenemos vicios o malos hábitos y la única manera de cambiarlos es con valores, o acciones repetidas de buenas acciones, aunque nos cueste.

Citando Francis Fukuyama⁸⁴, nuestros instintos básicos no incitan a crear reglas morales que nos unen en comunidades para promover la cooperación y el bien común, para que todos los 7 mil millones de personas que estamos en el mundo tengamos una oportunidad.

⁸³ La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra *Una teoría sobre la motivación humana* (en inglés, *A Theory of Human Motivation*) de 1943. Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la misma, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la «autorrealización» que no es más que un nivel de plena felicidad, armonía y amor.

⁸⁴ Político estadounidense de origen japonés. El Dr. Fukuyama ha escrito sobre una variedad de temas en el área de desarrollo y política internacional. Su libro “El fin de la historia y el último hombre”, publicado por Free Press in 1992 en el que defiende la teoría de que la historia humana como lucha entre ideologías ha concluido, ha dado inicio a un mundo basado en la política y economía de libre mercado que se ha impuesto a lo que el autor denomina utopías tras el fin de la Guerra Fría.

6.8 Sandra Patricia Sierra Vélez

Entrevista I: *¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial?*

Entrevista II: *¿Cómo pasar de la filantropía a la responsabilidad social?*

I

La responsabilidad social empresarial son todas aquellas acciones que hacen las empresas con sus áreas de interés y que básicamente buscan contribuir con la sostenibilidad social y ambiental de nuestro planeta.

Trabajar en una empresa socialmente responsable mejora el clima empresarial y fortalece la cultura y a su vez crear una valoración de la marca, se generan mejores mercados, más competitivos, y de hecho para tener un alcance en ciertos países es necesario tener un balance de responsabilidad social.

La Responsabilidad Social Empresarial tiene múltiples beneficios, uno bien interesante en la fidelización, mejora la cultura empresarial, nada mejor que trabajar en una empresa socialmente responsable, hay un mejoramiento en la marca porque definitivamente los clientes y consumidores no sólo prefieren buenos precios y atención, sino que además de eso, se contribuya a esa parte social y ambiental. Se generan mercados más competitivos, se ha identificado que para tener acceso a ciertos mercados y a ciertos países es necesario tener un balance de responsabilidad social, siendo parte comercial también de la estrategia que tiene la organización.

El balance o informe de responsabilidad social es la manera que tiene la organización de declarar públicamente esas acciones con sus grupos de interés, eso es un documento que puede ser parte de ese informe financiero que busca que la organización muestre esos resultados sociales y ambientales.

Desde el punto de vista de los negocios vale la pena ser responsable, y es una tendencia mundial, definitivamente el tema de responsabilidad social, es un tema de agenda empresarial, las organizaciones y sus líderes deben vincularlas dentro de sus estrategias. Si el tema de la responsabilidad social no está vincula no creo que exista una sostenibilidad a largo plazo de esa empresa.

En la medida que la alta gerencia haya tomado esa decisión de emprender procesos de responsabilidad social, ya existe un paso ganado, porque lo más difícil es vincular a la gerencia, la organización acompaña todo el proceso, donde se identifican los grupos de interés, donde se comienza a documentar la información y a través de un sistema de retroalimentación se pueda identificar todas las áreas de interés, de ver cómo se encuentran y

emprender procesos de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo.

II

En nuestro país y en el resto de los países del continente, vemos que las acciones filantrópicas, son esas acciones de amor que se dan por el otro, son esas acciones que quizás no vemos el impacto y no lo medimos y no lo cuantificamos, la diferencia con la responsabilidad social es cuando las organizaciones cuando asumen la responsabilidad social la asumen desde la alta gerencia conectada al objeto de negocio de la organización, no son acciones puntuales, sino que obedece a una estrategia global de la organización por eso el impacto se puede cuantificar.

(...) Es importante que las organizaciones tengan un código de buen gobierno, que sería como la carta de navegación de la organización en temas como la ética, la transparencia y principios, siendo estos el canal de la organización para conectarme por medio del dialogo con sus grupos de interés, siendo un manual de convivencia clara entre estos grupos.

8.9 José Hilara Retana

Programa Especial: *Responsabilidad Social Empresarial*

La teoría dice que la Responsabilidad Social Empresarial son esos compromisos legales o éticos que asumes por el impacto que causa tu empresa en el mundo que la rodea. En la práctica son las cosas buenas que puedes hacer por la sociedad para resarcirla por el daño que puedas causar con tu negocio.

El primer paso para comenzar a hablar de responsabilidad social es que tú empresa sea lo que dice ser, reconocer tu identidad y coordinar tu imagen en torno a esa identidad, eres lo que eres y te cuentas respecto a lo que eres, no de lo que no eres. Coherencia entre identidad e imagen es el punto para cero para comenzar a hablar sobre la responsabilidad social empresarial.

Una empresa que cumple lo que dice, que tiene calidad en sus productos, que tiene una atención a sus clientes y cumple sus contratos y compromisos, no sólo cumple la ley, sino que hace algo más, yo creo que la responsabilidad social es algo más que el mero cumplimiento de la ley. (...)

Por ejemplo tratar bien a su gente, a sus clientes, aceptar la calidad como paradigma constituido, cosas que muchas PYMES⁸⁵ no han hecho, por ejemplo incorporar la innovación, innovar en los productos como nuevo paradigma a perseguir, la incorporamos como un tema actitudinal o nos salimos del mercado.

Cuando contrata al personal de modo digno, cuando tiene una política de su personal adecuada en relación con la formación, de mejora continua o con la conciliación de la vida laboral y profesional, creer que tus empleados son el activo más importante, es responsable socialmente pero además es fundamental porque ellos son la estructura de tu empresa.

El paradigma hasta ahora decía que todas las empresas están únicamente para ganar dinero, pero eso es una falacia, las empresas estamos para generar oportunidades, dinero entre otras, pero también oportunidades de relación, de promoción, oportunidades de nuevos nichos de mercado, muchas gestiones no sólo el dinero, el dinero es un elemento importante y central pero no es el único.

(...) Serás responsable socialmente si respetas las costumbre y la herencia cultural en la zona en la que actúas y no dañas su entorno, si analizas el impacto que realizas en el aire, en el agua y la tierra, si cumples con la normativa ambiental y produces menos residuos o reciclas más. Todo ello no es sólo un ejercicio de responsabilidad social es además una ventaja competitiva.

(...) Hoy en día una empresa, una PYME, debe entender que esto no es un argumento filantrópico, sino que constituye un argumento de reputación, un argumento estratégico para la sobrevivencia para la consolidación de ella misma. Con mejor reputación venderá más, con mejor reputación tendrá la mejor colaboración de los empleados, con una atención al cliente adecuada los fidelizará mucho más.

(...) Yo creo que una empresa habitualmente está acostumbrada a responder de lo que hace, pero en este momento las empresas deben de ser conscientes de que los grupos de interés, los clientes y los proveedores están demandando nuevas respuestas y no pueden evadirse de ellas. La

⁸⁵ Se conoce como la pequeña y mediana empresa (Conocida también por el acrónimo PYME o por la sigla PME). Es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones donde se encuentren. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

sociedad, los clientes son imparables y desde luego le van a demandar un buen producto con mejor calidad y una atención al cliente que antes no demandaba.

Siendo coherentes, teniendo unas buenas relaciones con los interlocutores sociales, con sus grupos de interés eso va a repercutir en su propia reputación. Si eres responsable y estás orgulloso de ello, debes contarlo, el gran ejercicio es hacerlo visible, sino lo haces visible no es rentable. Tienes que contarlo, tiene que ser bueno y parecerlo.

6.10 José Medina Mora

Foro: *“Los cuatro Pilares de la Responsabilidad Social Empresarial”*.

Hemos construido una empresa en el marco de la responsabilidad social, y ese marco tiene cuatro vertientes, el primero de ellos es la ética, yo digo que no existe la ética en los negocios, porque lo que existe es la ética, tenemos que ser éticos en todo lo que hacemos, y para esto la aplicación de los valores es fundamental, en Compusoluciones tenemos los valores PISCELLI, son las iniciales de estos valores, P de productividad, I de integridad, S de servicio, C de confianza, E de equipo, L de lealtad, I de innovación y simplemente les comento una manera de vivir estos valores para que no sea algo nada más que esté colgado en la empresa, el valor de la integridad, el actuar con transparencia y honradez es una manera de cambiar el entorno de nuestro México querido.

Segunda vertiente el desarrollo del personal, hemos construido nuestra empresa en la marco de conciencia que la empresa crece si crece la persona y por eso en Compusoluciones la capacitación es obligatoria, a los facilitadores les decimos que deben preparar a las personas, sin importar cuanto tiempo duren en la empresa, lo importante es que el día que la persona decida irse de la empresa, se vaya siendo una mejor persona, a y además todos con este enfoque de que todas las personas están de paso por esta empresa, si estamos de paso por este mundo, con mayor razón estamos de paso por esta empresa.

La tercera vertiente es el cuidado del medio ambiente y es importante que el empresariado asuma un papel en fomentar y ejercer mejores prácticas en su cuidado.

La cuarta vertiente tiene que ver con la vinculación a la comunidad, la ayuda social, y basta simplemente con levantar un poco la cabeza para darnos cuenta la pobreza y la desigualdad que tenemos en nuestro país, y la

Responsabilidad Social implica que tenemos que hacer algo adicional, y lo que hemos hecho en nuestra empresa es crear el comité colecta, es un comité voluntario en donde los colaboradores además de hacer su trabajo se involucran en alguna labor social en la comunidad, ayudar a una persona, a una comunidad, a una institución.

(...) Todos aquellos que les apasiona la oportunidad de hacer empresa, saben que tienen que sacrificarse para lograr sus proyectos, saben también que es necesario contribuir y encuentran en su misión ese sentido de la vida.

(...) En una oportunidad me preguntaron que ganaba Compusoluciones favoreciendo las iniciativas del comité colecta y reflexionando un poco me di cuenta que estas personas que aportan su ayuda al comité colecta son las que mejor desempeño tienen en la empresa y entonces ya no me queda claro quién gana más, si la población atendida, si los colaboradores que están el comité colecta por lo que perciben al dar o la empresa al tener colaboradores comprometidos con la empresa y comprometidos con su comunidad.

6.11 Italo Pizzolante Negrón

Entrevistas y ponencia: *“Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela y el mundo”*. VenAmCham 2012, Venezuela.

I

La responsabilidad es un estado de consciencia. Solo se es responsable como empresa, cuando se es consciente y solo se es consciente cuando se posee la información, me refiero al conocimiento del impacto que genero a partir de aquello que hago o dejo de hacer como empresa. Todavía hay quien cree que tener programas y proyectos sociales en la empresa, te hace responsable; y va más allá, son los procesos de gestión, la forma como tomamos decisiones y la consciencia que tenemos del impacto de ellas lo que nos hace una empresa socialmente responsable.

II

Si tú no eres consciente del impacto de lo que tú haces, entonces, tú no eres responsables, por eso es muy importante la libertad de expresión, por eso es muy importante la información abierta y plural, porque en la medida que exista la información, las ideas, respetando las diferencias, hace que el individuo tenga esa información para generar un criterio, criterio que genera conciencia, conciencia que genera responsabilidad, no hay responsabilidad

sin conciencia.

La responsabilidad social es para cualquier empresa, para cualquier individuo, para cualquier ideología, (...) la responsabilidad es transversal. La responsabilidad social desde su génesis nace desde el momento en que el ser humano por su conciencia siente que tiene que estar pendiente de alguien, en consecuencia hablar de responsabilidad social como algo nuevo es incorrecto, lo que sí es cierto es que hay un re-significación de lo social, ahora más que nunca en nuestra región, los temas sociales, comienzan a ser importantes porque están las redes sociales, y esa sensación de libertad que da al poder expresar tus ideas, ha hecho que la gente diga; me importan entonces lo que piensas y eso debe impactar mi comportamiento.

La comunidad económica europea simplificó el concepto de responsabilidad social y dijo: Es el impacto de una empresa en la sociedad.

Una cosa es hablar de responsabilidad social empresarial y otra de una empresa socialmente responsable. (...) No es lo mismo hablar de programas de responsabilidad social, porque hay empresas que tienen sus programas de RSE, pero son socialmente irresponsables, no miden el impacto ambiental de su tecnología, no controlan su recurso humano hacia adentro, no generan bienestar, que genera productividad, sus productos y su publicidad no es lo suficientemente clara, puede ser hasta engañosa, y sin embargo tienen programas de responsabilidad social.

Hay una diferencia entre filantropía y responsabilidad social. La filantropía es preocuparse por el ser humano, por el hombre, y tú puedes ser una empresa que haga filantropía pero no que sea una empresa responsable socialmente porque no hay alineación. La diferencia sencilla es que si la responsabilidad social son programas y proyectos, una cosa distinta es hablar de procesos de gestión. (...) de lo que hablo no es de programas sino de la forma en como tomas decisiones que lo que hagas hable tan fuerte que no dejes escuchar lo que dices.

... Las empresas pueden ser responsable desde su naturaleza, desde la forma en como hacen sus negocios, no solamente con el tema filantrópico, no solamente con el tema de comunidad, que es importante, pero lo que más impacto genera es la empresa haciendo responsabilidad a partir de su propio negocio.

La confianza genera más negocio y los negocios permiten crecer y esa realidad es la que te permite tener esa conciencia de que eres un actor que

debe generar un modelaje que mejore las condiciones, porque nadie puede estar bien, si la gente que te rodea no está bien.

... Cuando tú no dices lo que haces, alguien va a decir lo que tú estás haciendo, y lo va a decir afectando tu credibilidad. El 86% del consumidor a nivel mundial elige un producto por su conciencia social, a nivel mundial, a precios iguales, a la calidad igual, tú encuentras un producto que genera un impacto social, tú prefieres ese producto. Es decir hay una re-significación en la sociedad de los temas sociales. En consecuencia cuando tú hables de responsabilidad social no es ayudar a la hermanita de la caridad del pobre, sino ver como con tu forma de generar empleo, de generar oportunidades, de formar nuevos liderazgos, tú haces tú organización.

La responsabilidad social debe ser voluntaria, porque en el momento en que la responsabilidad social lo haces por la vía de la obligación simplemente es cumplir con la obligación, es decir si tú haces una ley para la responsabilidad social, la responsabilidad deja de ser voluntaria y lo que simplemente haces es cumplir con la ley, la responsabilidad comienza donde termina la ley, sin embargo no es menos cierto, si hay elementos que deben ser regulados.

Todo en la vida genera impacto, sostenibilidad es encontrar el equilibrio, es decir el tema no es blanco o negro, el tema son equilibrios, lo que se debe buscar es el mínimo impacto y eso significa cómo tú organizas.

Se deben generar a través de los procesos legislativos esquemas que estimulen el proceso responsable. (...) El tema de la responsabilidad no es ayudar sólo al pobre, sino ver, cómo es tu esquema de negocio y lo haces más eficiente, y esto tendrá un impacto en lo económico, la primera responsabilidad de una empresa es que genere rentabilidad y que esa rentabilidad sea en un ambiente responsable, es decir que construya bienestar.

Las acciones que debe emprender una organización deben estar conectadas a las formas en como toma decisiones con su tipo de negocio, (...) El tema no es jugar con la imagen es construir reputación. Y la reputación no es otra cosa que consistencia en el tiempo, es la suma de la trayectoria más comportamiento.

Cuando se trabajan en acciones de responsabilidad social no se puede pensar sólo desde el punto de vista de ganar popularidad. Aunque suene irrisorio ser responsable, cuesta dinero, pero la equivalencia del otro lado es una comunidad y un país que lo va a reconocer.

Es importante escuchar con humildad, nos sobra arrogancia y nos falta humildad, escuchar con humildad significa poder interpretar en su dimensión esa expectativa. Un elemento sustantivo en un liderazgo es saber escuchar, el segundo elemento de un liderazgo es reinterpretar ese interés en lo social de la gente, (...) Una prioridad de un líder hoy es encontrar esas demandas sociales y generar una oferta a través de productos y servicios.

Ser competitivo tiene que ver con la institucionalidad, con la innovación, con la educación superior, y tiene que ver con la infraestructura, todos estos elementos, todas estas variables, que es lo que el foro económico mide para ver los países, en Latinoamérica se están dando.

III

El concepto de incertidumbre no es novedoso, no responde a una coyuntura política, sino a una consecuencia de una evolución de una re-significación, eso ha generado incertidumbres en el mundo de lo privado y también de lo público y toda esta revuelta social ha generado unas demandas que al ser insatisfechas han tenido una respuesta política, una respuesta política que requiere un pensamiento tremendamente asertivo en la manera de manejar lo que es la inclusión y sobre todo el respeto por las diferencias.

Según la Encuestadora Gallup⁸⁶, ellos encuentran un importante beneficio emocional cuando la compañía en la que trabajan se ocupa de otros, es decir genera un impacto social por su forma de generar sus actividades, un 88% que es el porcentaje que asigna Gallup, es una inmensa masa de trabajadores, donde está lo inmensamente preocupante, es que a nivel del mundo, de esa fuerza trabajadora, quienes son lo que están realmente comprometidos, más de 51% dice no estar comprometido, apenas un número por debajo del 20% dice estar comprometido, y el resto dice no contesto, no me importa, no participo, y si lo sumas al no comprometido, es una inmensa masa, más del 80% de esa gente que no encuentra conexión con esa necesidad de involucrarse en la empresa y hacer que esa empresa le propicie un mayor bienestar y a su vez eso se traduzca en un rendimiento de lo social, pero también de lo económico para que la empresa se sostenga en el tiempo.

⁸⁶ Una encuesta Gallup es un sondeo de opinión que representa a la opinión pública. La encuesta lleva el nombre de su inventor, el matemático estadístico George Gallup. La encuesta usa típicamente un método de muestreo aleatorio simple para mantener al mínimo los niveles de parcialidad.

Venezuela está ubicado un poquito por encima de Ecuador que es el último en la lista cuando se ve a Latinoamérica, Venezuela se encuentra en el 10%, que significa eso en la práctica, que cuando vemos grandes conflictos a la inversión privada y a esa respuesta de lo privado en el accionar de lo público, resulta ser que mucha gente que trabaja en la empresa no se ocupa, no se preocupa, no se moviliza en apoyo de una empresa que no es suya, porque no hay compromiso, y en el caso de Venezuela es muy bajo.

Donde está el foco fundamental entonces, de una empresa cuando trabaja temas de responsabilidad social, no es ver en que parte de Venezuela vamos a desarrollar el programa de responsabilidad social, es ocuparte primero de lo de adentro y después de lo de afuera.

(...) El consumidor mundial, acepta que la empresa gane dinero, pero que esté conectada a causas sociales, es decir que lo que genere beneficios en ese equilibrio, es que yo también genere beneficios a la comunidad, pero no es ese cuento ideológico de la redistribución de la riqueza, algo así como quitarle al que tiene para darle al que no tiene, no, eso no es sostenible, el tema no es quitarles a uno y darles a otro, el tema es construir oportunidades para que se pueda generar la riqueza, no es redistribuir riqueza es construir riqueza, y la construcción de la riqueza está ligada a empresas que tienen conciencia en desarrollar nuevas habilidades en su gente para que sean buenos ciudadanos en las comunidades y buenas políticas públicas que generen el dialogo social, que generen un red de confianza, desafío para los próximos años en la Venezuela actual.

(...) Es importante conectar los programas y proyectos de responsabilidad social a procesos de empresas que sean socialmente responsables. (...) la responsabilidad social está en la medula de la empresa y está presente en todos sus negocios y el puente que los conectadas es la visión de sostenibilidad, la sostenibilidad entendida como el equilibrio del impacto que genera lo social. (...) El valor compartido que supone construir valor para los accionistas pero también construir valor para los empleados, es una visión de sostenibilidad.

6.12 Charo Méndez

Entrevista: *“Una empresa socialmente responsable”*.

Una empresa que es comprometida y que los trabajadores y los obreros sienten que su empresa es comprometida generar mayor lealtad, puede lograr internamente un mejor clima, el consumidor puede optar por preferirla respecto a otra marca, no sólo por razones de calidad o precio, sino porque

la marca esté más comprometida con el país. Las empresas siempre pueden beneficiarse de la relación con su entorno.

Una empresa puede ser responsable con sus accionistas, con sus empleados, con sus proveedores, con las comunidades aledañas, con sus consumidores, con sus clientes, con las autoridades incluso y efectivamente con el medio ambiente.

Yo puedo tener una práctica responsable con mis consumidores cuando yo decido que el 10% de todo lo que yo compro como empresa en bienes y servicios lo voy hacer en pequeñas y medianas empresas, porque estoy apostando a la equidad.

Porque también las pequeñas medianas empresas pueden ser proveedores de la empresa, entonces esa es una de las tácticas.

Inversión sería, cuando yo decido invertir un porcentaje más allá del que me correspondería por la ley laboral vigente para diseñar por ejemplo un programa de conciliación familiar, de cómo mi trabajador puede conciliar mejor el tiempo del trabajo, con el tiempo que le dedique a la familia. Las dos son prácticas o inversiones responsables.

La sociedad nos exige un cambio de paradigma, donde las iniciativas de responsabilidad social se orienten a mejorar la calidad de vida de los empleados.

La empresa debe ser cumplidora, debe cumplir la ley con distintos grupos con los cuales se relaciona, después de allí se pasa a revisar los efectos sociales y ambientales que genera tu operación para tratar de reducirlos, mitigarlos o tratar de solventar, y luego viene la etapa voluntaria que quiere decir: Yo entiendo que tomo cosas de la sociedad que me beneficio de la sociedad, porque nadie se hace rico ni genera riqueza solo en una isla, eso es efectivamente producto de vivir en sociedad, entonces el empresario acepta de manera voluntaria un compromiso para devolverle a la sociedad el hecho de haberle generado riqueza. Lo mínimo es cumplir la ley y lo segundo es gestionar los impactos que la actividad productiva genera y en tercer lugar un compromiso social para actuar en la sociedad por razones de trascender, generar reputación, o porque efectivamente quiere devolverle a la sociedad y al país el hecho de haber sido exitoso comercial o productivamente.

(...) Las empresas deben hacer diálogos y consultas con los grupos de interés para conocer sus expectativas sobre las actividades que realiza la empresa, y la organización a su vez poder evaluar o responder ese tipo de expectativas.

6.13 Adela Cortina Orts

Clase Magistral: *“Ética y Responsabilidad Social de las empresas en un mundo globalizado”*.

Cuando se habla de un mundo globalizado se piensa que las empresas no pueden asumir su responsabilidad social en un mundo semejante, la globalización parece que nos desborda y justamente en esos tiempos parece que la responsabilidad no se puede admitir o no se puede asumir, y en tiempos de crisis justo como los que vivimos ahora, se entiende que se debe recortar, y se recorta es en responsabilidad social, cuando debería ser todo lo contrario, en tiempos de crisis y en tiempos de globalización que las empresas asuman su responsabilidad social es de primera necesidad.

(...) La crisis no ha sido solamente una crisis económica y energética, sino también ha sido una crisis de valores tanto en el ámbito de empresa como en la forma de vida por parte de ciudadanos y también de forma de formar a los profesionales. Muchos nos hemos preguntado con que tipos de profesionales contamos en el mundo de las empresas, en el mundo de las finanzas y en los diferentes mundos y esta es una de las lecciones que debemos aprender de la crisis para las universidades, tenemos que formar un tipo de profesionales que hasta tal punto estén motivados por la profesión misma pero que estén sensibilizados con su entorno.

(...) El mercado en la economía es necesario pero no suficiente, cuando se alía el poder económico con el poder político el pueblo siempre pierde, en los años setenta en la crisis de las ideas, aparece un concepto interesante y es que la ética empresarial puede ser rentable, entonces como diría Aristóteles se une lo justo con lo conveniente.

(...) La responsabilidad social siempre se debe asumir desde la ética de la empresa, de lo contrario no cambia la forma de vida las organizaciones ni de la gente, por lo tanto no es verdaderamente transformador.

(...) En el mundo empresarial suele decirse que lo que no son cuentas son cuentos, y sin embargo no hemos dado cuenta poco a poco que en esto de las cuentas hace falta mucho cuento, porque la empresa debe presentarse a sí misma y ante el público con unas determinadas narrativas, con unas determinadas metáforas. La empresa necesita de cultura empresarial, necesita de narrativas, necesita de valores intangibles y no sólo de valores tangibles, necesita un valor simbólico.

(...) La ética de la empresa es un interés universal, debe buscar el interés de todos y no sólo el de un grupo. La responsabilidad social tiene que ver con la justicia, la responsabilidad social tiene que ver con la justicia, dentro de una sociedad pluralista. (...) la ética de la empresa debe ser una ética de responsabilidad ante sus decisiones

(...) La responsabilidad social cobra ese protagonismo porque Friedman, da esa idea famosa de empresa, de que la empresa la empresa debe funcionar en función de todos los grupos de interés, y ese momento surge la idea de que los interés divergentes de los diferentes grupos de interés si están bien gestionados pueden generar juegos de suma positiva, y no juegos de suma negativa, y esa es la gran idea, generar juegos de suma positiva en donde todos ganan.

(...) Para asumir la responsabilidad social hay por lo menos cuatro razones, una de ella proviene de la presión de la sociedad civil, otra de ella proviene de la presión de los mercados, otra proviene de la presión del poder político y la última viene de una situación enormemente cambiante.

(...) Es importante que la sociedad civil presione porque de esa manera las empresas asumen su responsabilidad social, aumentando el nivel de exigencias... Desde luego los objetivos de milenio que planeta la ONU jamás se cumplirá si las empresas no se incorporan.

La segunda presión proviene de los mercados, y es que los consumidores se están organizando, y aquellos que quieren invertir están revisando cómo funcionan las empresas, y es que una empresa que funciona éticamente es una empresa mejor gestionada y al inversionista le interesa que una empresa le garantice una buena gestión un buen funcionamiento.

La responsabilidad social no es derecho y no es filantropía, no hay una coacción social para cumplirla, la responsabilidad social es una asunción voluntaria, pero esto de voluntaria se refiere a los deberes de relación imperfecta, aquella que no los recoge por sí misma la ley.

Los gobiernos pueden promover, sensibilizar e incentivar con cláusulas sociales, en donde se les pide a las empresas que van a trabajar que cumplan con la responsabilidad social, hay muchas formas que los gobiernos pueden trabajar en pro de la responsabilidad social sin obligar.

Y por último el entorno, en un mundo globalizado el entorno es absolutamente cambiante, si una empresa no sabe quién es, y a donde va, y

cuáles son sus valores, está mucho más expuesta a salir perdiendo, porque nos desenvolveremos mejor teniendo conciencia de nuestra identidad, que caminando sin saber quiénes somos.

La responsabilidad social consiste en trabajar con todos los grupos de interés, y ver cuáles son sus expectativas legítimas en segundo lugar identificar los grupos de interés de la empresa, pero además se debe tener en cuenta que los grupos de interés son fluctuantes, no son siempre los mismos, y para temas diferentes los grupos de interés pueden ser diferentes, entonces hay que ver en cada caso a cuáles nos estamos refiriendo. Los grupos de interés también son influidos de manera distinta por la empresa y tienen responsabilidades distintas en el seno de la empresa.

La responsabilidad social es un proceso en donde cada empresa tiene que hacer su propia organización teniendo en cuenta su tamaño, detectando cuáles son las expectativas legítimas de los grupos, y eso le proporciona una información valiosa a la empresa, porque sabiendo que es lo que se espera de ella, pueden funcionar mucho mejor. La responsabilidad social debe pasar al núcleo duro de la empresa y dejar de ser algo superfluo, la empresa debe transformarse desde adentro, la responsabilidad social debe estar relacionada con los sectores más duros de la empresa y estar en el gobierno corporativo de la empresa, en el área de los negocios y en los recursos humanos.

La responsabilidad social aumenta la competitividad de las empresas, es rentable y se percibe en que impulsa la calidad de la gestión, mejora la información, produce un mayor conocimiento, posibilita una mayor coordinación, da una más precisa evaluación sobre los riesgos, es una mejor apuesta por la calidad, es un motor de innovación y fortalece la reputación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

Antonio José, Molero Herмосilla, (2005), “Una aproximación a un marco teórico de un plan de comunicación”, Instituto Latinoamericano para la Gerencia de Organizaciones ILGO, Documento en PDF, Consulta Virtual al portal de ILGO el día 04/06/2015 <http://comunidadilgo.org/>

Alejandro, Moreno, (2007), “La Investigación Convivida: La experiencia vivida como horizonte epistemológico-práxico de la investigación en ciencias sociales”.

Alejandro, Moreno, (2007), “La Investigación Convivida: La experiencia vivida como horizonte epistemológico-práxico de la investigación en ciencias sociales.”

Adela, Cortina, (1998), “Ética de la Empresa”, Tercera Edición. Editorial Trotta, S.A, Madrid.

Alicia, Kirchner, (1997), “La Gestión de los Saberes Sociales: Algo más que gerencia social.” Editorial Lumen, (pág. 20), Buenos Aires.

Ángel, Allonza, (2009), “La Reputación de España en el Mundo”, Instituto de Análisis de Intangibles y BBVA Banco, España.

Alfonzo M. Ilis, (1991), “Técnicas de Investigación Bibliográfica”.

Annie, Brooking, (1997) “El Capital Intelectual”, Paidós Empresa, Barcelona. España.

Alan Andreasen, (1995) “Marketing Social Change”, USA.

César, García-Rincón de Castro, (2003), “Cuaderno de Viaje para Acompañar Experiencias de Voluntariado Social”, Ediciones Homo Prosocius, Madrid, España.

Carlos A, Sabino, (1979), “Metodología de Investigación”, Editorial Logos.
Antonio, Vives, (2003), “Una mirada crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica, Vol II, Documento en PDF

<http://www.cumpetere.com/Documents/Mirada%20Critica%20final.pdf>

Chun, Wei Choo, (1999), “La organización inteligente”, Oxford University Press, México.

Consulta Virtual: Artículo: Nueva Cultura empresarial, Catedral de Ética empresarial, Universidad de Navarra, Doménec Melé, Documento en PDF, Consultado el día 06 – 07- 2014.

http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2011enero/IDE_Enero2011_nueva_cultura_empresarial.pdf

Consulta Virtual en el Blog: Proyecto Factible, el día 07- 07- 2014.
<http://proyectofactible6.blogspot.com/>

Consulta Virtual en el portal: Dígito Uno, el día 01 -05- 2015
http://www.digitouno.com/index.php?option=com_content&view=article&id=127&catid=31&Itemid=117

Consulta Virtual en el portal: World Values Survey, Encuesta mundial de valores, el día 08-07-2014 <http://www.worldvaluessurvey.org/>

Consulta Virtual en el portal: Marketing Directo, el día 05/05/2015

<http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/construyendo-branding-en-social-media/>

Consulta Virtual el día 29/03/2015 “Voluntariado Corporativo, una ecuación donde todos ganas”, Alejandro Rocca, Area de Comunicaciones de IARSE Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial, Agosto 2003,
<http://www.worldvolunteerweb.org/news-views/news/doc/voluntariado-corporativo-una-ecuacion.html>

Consulta Virtual al portal Utilitarismo, el día 02/02/2013, John, Mills, (2008), “John Stuart Mill (1806 - 1873)” disponible en:

<http://www.utilitarianism.com/jsmill.htm>

Consulta Virtual al portal Mercadeo social: el día 28/04/2015, Lucía Urdaneta y Alfredo Villalobos artículo: “Estrategia exitosa para las organizaciones modernas” Boletín de investigación y Postgrado.

<http://www11.urbe.edu/boletines/postgrado/?p=176>

Consulta Virtual al Portal: Caja de herramientas comunitarias, sección 1, entender el mercado social, el día: 25/0/2015, “Cómo promover la adopción y el uso de productos y prácticas de valor”

<http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/sostener/mercadeo-social/entender-el-mercadeo-social/principal>

Consulta virtual al Portal: Marketing Directo, el día: 06/05/2015.

<http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/construyendo-branding-en-social-media/>

Consulta Virtual, el día 06/07/2014 Art. “Nueva Cultura empresarial”, Catedral de Ética empresarial, Universidad de Navarra, Domènec Melé, Documento en PDF

http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2011enero/IDE_Enero2011_nueva_cultura_empresarial.pdf.

Consulta virtual al portal Aprender a pensar, el día 13/05/2015,
<http://lorefilosofia.aprenderapensar.net/2011/10/08/metodo-hermeneutico/>

Consulta Virtual Blog Tesis de Investigación, el día 13/05/2015
<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/07/proyecto-factible.html>

Consulta Virtual: al Blog “Teorías del Constructivismo Social”, el día 15/05/2015 <http://constructivismos.blogspot.com/>

Consulta Virtual al portal de IESA Emprende, el día 27/05/2015

<http://www.emprende.edu.ve/emprendedores/14-articulos-emprendedores/62>

Consulta Virtual en el portal de ACOFI el día 27/05/2015 de donde se desprende en documento en formato PDF - Lineamientos para el voluntariado

- <http://www.acofi.es>
- http://www.acofi.es/index.php/component/docman/doc_view/32-voluntariado

Consulta Virtual del portal de Marketing Directo el día 01/06/2015

<http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/construyendo-branding-en-social-media/>

Consulta Virtual del portal de la Consultora MVHI el día 01/06/2015

<http://www.miviajehaciaitaca.es/category/branding-corporativo/>

Delaray, Minsal Pérez, Yudith, Pérez Rodríguez, (2007), "Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento" ACIMEN Vol .16, Ciudad de la Habana.

David, Fetterman, (1989), "Ethnography: Step by Step", Newbury Park, CA: Sage Publications (13th printing).

Diplomado Internacional Superior en Ética Empresarial y Responsabilidad Social de la Asociación de Naciones Unidas de Venezuela (ANUV) 2013

Edgar H. Schein, (1990) artículo: "Organizational Culture", Sloan School of Management, Revista: American Psychologist, Massachusetts Institute of Technology.

Edgar, Schein, (1988), "La cultura empresarial y EL liderazgo", Barcelona, Plaza & Janes.

Ezequiel, Ander Egg, (1985) "¿Qué es el Trabajo Social?", Editorial Humanitas, pp. 206. Madrid. España.

Franklin, E. B, (1997), "Organización de Empresas", Ed. McGraw-Hill.
Fidias, Arias, (2006). "El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica", 5ta edición, Episteme.

Fernando, García Navarro, (2008), "Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica", Editorial ESIC.

Fabián, Bautista, (2009), artículo: "El Branding Mitológico, La influencia de las marcas en las emociones humanas", Universidad de Palermo.

Gago, Fernández R, (2005), "Administración de la responsabilidad social corporativa", Editorial Thompson, Madrid, España.

Gustavo, Hernández, Díaz, (2012) "Cómo Hacer un Proyecto de Investigación", Ediciones UCAB, Caracas, Venezuela.

Guillermina, Baena, (1988), "Manual para elaborar trabajos de investigación Documental", 3 edición, Reimpresión Editores Unidos Mexicanos, México.

Hodge, B, J. William, Anthony. Gales, Lawrence, (2008) "Teoría de la organización, un enfoque estratégico", Editorial Pearson. Madrid. España.

Hans, Johnson, (1991), "La gestión de la comunicación. Guía profesional", Ediciones de Ciencias Sociales, Madrid.

Helena, Hochman, y Maritza,Montero,(1993), "Investigación Documental".

Consulta Virtual en el portal: Importancia. Org, Documento en PDF importancia del voluntariado, consultado el día 06 – 07- 2014. <http://www.importancia.org/voluntariado.php#ixzz36hQVUUbQ>

Henry, Mintzberg, (1980), "Sin liderazgo", The Nature of Managerial Work, (Pag.61), Englewood Cliffs, NJ:Printice Hall.

Ikujiro Nonaka, y Hirotaka Takeuchi, (1995) "The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", Oxford University, New York.

Ikujiro, Nonaka, Hirotaca Takeuchi, (1995), "La organización creadora del conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de innovación", Oxford University Press, México.

Idalberto, Chiavenato, (2004), "Introducción a la teoría general de la administración", 7septima edición, editorial Mc-Graw Hill Interamericana, México.

Inés, Arango de Castaño, (1997), "La Comunicación al servicio del Desarrollo Comunitario", CINDE.

Jorge R, Etkin, (1993), "La Doble Moral de las Organizaciones", Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.

Jocelyne K, Ruiz C. Silva V, Neif G. y María G, Vanga A. (2008), "Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)", Revista Venezolana de Gerencia, Caracas.

José, Vieira, (2004), "Gerencia y Política Social: Análisis de su relación, desarrollo y evaluación con énfasis en el Gobierno de Rafael Caldera-1993-1998". Caracas: Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, Volumen X, N° 2-Julio-Diciembre, (Pág131-160).

José, Aguilar, (2003), “La gestión del cambio”, Ariel.

Jeremías, Bentham, (2000), “Principios de la ciencia social o de las ciencias morales y políticas”, edición de Toribio Núñez, 2 Vols, Imprenta de Bernardo Martín, Salamanca.

Justo, Villafañe, (2004), “La Buena Reputación, Claves del Valor Intangible de las empresas”, Pirámide.

Justo, Villafañe, (1993), “Imagen positiva (Gestión estratégica de la imagen de empresas)”, Editorial Pirámide, Madrid.

John P. Kotter, (2005), artículo: “Lo que de verdad hacen los líderes”, editado por la Harvard Business School Consulta Virtual 04/04/2015 ABC: <http://www.definicionabc.com/negocios/eticaempresarial.php#ixzz3WMUY8lx>
B

Fernando, Savater, (1997), “El Valor de Educar”, Editorial Ariel, Barcelona, España.

Karl, M. Wiig, (2013), conferencia: “People Focused Knowledge Management”, 7º Congreso Internacional Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional, Bogotá.

Kevin Lane Keller, (2008), “Administración Estratégica de Marca”, Pearson Education, México.

Lateral Marketing, (2003), “New Techniques for Finding Breakthrough Ideas”, John Wiley & Sons, Illinois, EEUU.

Lázaro Drozanes, (2011) “El arte de la guerra, hoy” - “Guía de aplicación para el diseño de estrategias competitivas, auto-desarrollo. USA

Luis, Vives, A, (2012), “Compartir el valor creado versus crear valor compartido: diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados”, Revista de Responsabilidad Social, Nro. 10, Fundación Luis Vives, <http://www.luisvivesces.org>

Mario, Pérez, Montoro, Gutiérrez, (2008), “Gestión del conocimiento en las organizaciones”, Ediciones Trea, Madrid, España,

Miguel Ángel, Alcalá, (2005), “Reputación Corporativa Fundamentos conceptuales”, Servicio de Estudios Deloitte.

Michael, Porter, Mark, Kramer, (2006), "Strategy and Society: the Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, (Pág. 78-92).

Michael, Gibbons, (1994), "New Production of Knowledge". USA.

Michael Moon, y Doug Millison, (2001), "Firebrands: Cómo construir".

Pedro Rueda e Ildemaro Vilarroel en su trabajo "El Método hermenéutico, Dialéctico, una Estrategia para las Ciencias de la Conducta" Documento en PDF <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a3n5/3-5-4.pdf>

Peter L. Berger, Thomas Luckmann, (1966), "La construcción social de la realidad".

Rosa Amalia, Gómez Ortiz, (2008), "El liderazgo Empresarial para la innovación Tecnológica en la micro, pequeña y mediana empresas" Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración.

Santiago, García Echevarría, (1992), "Boletín de Estudios Económicos" Revista Científicas en los Proceso de Formación Universitaria, Vol. 47, N° 146 (págs. 253-262).

Thomas, Donaldson, (2003), "Values in tension: Ethics away from Home", Harvard Business Review on Corporate Ethics.

Víctor, Guédez, (2006), "Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social." Editorial Planeta, Caracas.

Víctor, Guédez, (2014), "La RSE en perspectiva", Fundación BBVA Provincial, Caracas.

Voluntariado en las Empresas, (2012), CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía).

Vicente, González Radío, (2006), Artículo: "El Liderazgo Social", Universidad de la Coruña en su publicación Editado por la Revista Galego – Portuguesa de Psicología y educación.

Víctor, Guédez, (2006), "Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social. Venezuela", Editorial Planeta.

Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad - Paloma Lemonche, Ediciones: Forética, 2011 – Material PDF
http://giveandgainday.foretica.org/wordpress/wpcontent/uploads/2014/03/for%C3%A9tica_voluntariado_corporativo.pdf