

## **Responsabilidad social empresarial. Camino hacia una gestión organizacional estratégica**

Corporate social responsibility. Walk towards a strategic organizational administration

**Yosmel Rodríguez González<sup>1</sup>, Julio A. Cabrera Rodríguez<sup>2</sup>,  
Bárbaros Frías Valdivia<sup>3</sup>**

**Universidad Agraria de la Habana, UNAH**

### **Datos de los autores:**

<sup>1</sup> Ingeniero de la Empresa objeto de intervención.

<sup>2</sup> Ms. C., Profesor Auxiliar del Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Agraria de La Habana. "Fructuoso Rodríguez Pérez".

Correo electrónico: [jacr@unah.edu.cu](mailto:jacr@unah.edu.cu)

<sup>3</sup> Ms. C. Profesor Auxiliar del Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Agraria de La Habana. "Fructuoso Rodríguez Pérez".

Correo electrónico: [bfv@unah.edu.cu](mailto:bfv@unah.edu.cu)

### **RESUMEN**

**Introducción:** El tema de la responsabilidad social de la empresa presenta un desarrollo acelerado en las últimas décadas. Es el resultado de la intensificación de la globalización, la progreso de los medios informativos, las redes sociales y el surgimiento de las grandes economías emergentes.

**Objetivo:** Diseñar un procedimiento para integrar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a la gestión organizacional de una empresa.

**Métodos:** Se aplicaron encuestas, entrevistas, dinámica grupal y se realizó la consulta de documentos. Se diseñó un procedimiento para identificar las principales variables y dimensiones de la RSE, el cual consta de diferentes etapas. A partir de estos resultados se elaboró un plan de acción que permitiera integrar paulatinamente la RSE a la estrategia organizacional.

**Resultados:** Las variables que menos se citan en la visión, misión y objetivos estratégicos fueron: medio ambiente; valores y transparencias y comunidad. Se elaboró un plan de acción que facilitó la integración de la responsabilidad social empresarial, de forma paulatina, a la estrategia organizacional de la empresa

**Conclusiones:** Este estudio permitió incorporar a la gestión de la empresa elementos diferenciadores para contribuir al incremento de su competitividad y garantizar su sustentabilidad en el largo plazo. Se generó una nueva gestión empresarial que agrega valor, no sólo a la organización, sino también a todos los grupos de interés.

**PALABRAS CLAVE:** responsabilidad social empresarial; procedimiento; integración a la estrategia organizacional.

## ABSTRACT

**Introduction:** The issue of social responsibility of the enterprise presents an accelerated development in the last decades. It is the result of the intensification of globalization, the progress of the news media, social networks and the emergence of large emerging economies.

**Objective:** Design a procedure to integrate the Corporate Social Responsibility (CSR) to the organizational management of a company.

**Methods:** Surveys, interviews, group dynamics were applied and documents were consulted. A procedure was designed to identify the main variables and dimensions of CSR, which consists of different stages. Based on these results, an action plan was drawn up that would gradually integrate CSR into the organizational strategy.

**Results:** The variables that are least cited in the vision, mission and strategic objectives were: environment; values and transparencies and community. An action plan was elaborated that facilitated the integration of the corporate social responsibility, in a gradual way, to the organizational strategy of the enterprise.

**Conclusions:** This study allowed us to incorporate differentiating elements into the management of the enterprise in order to contribute to the increase of its competitiveness and guarantee its sustainability in the long term. A new business management was created that adds value, not only to the organization, but also to all stakeholders.

**KEYWORDS:** corporate social responsibility; procedure; integration to the organizational strategy.

**RECIBIDO:** 11 de Abril de 2017

**ACEPTADO:** 3 de Mayo de 2018

## INTRODUCCIÓN

El tema de la Responsabilidad Social de la Empresa ha tenido un acelerado desarrollo en las últimas décadas. Es el resultado de la intensificación de la globalización, la explosión de los medios informativos y las redes sociales y el surgimiento de las grandes economías emergentes, donde ha crecido significativamente la producción de bienes y servicios; pero no pocos casos son exponentes de desatención a los derechos laborales y al medio ambiente. También ha influido la percepción de que los recursos naturales son limitados y

que no se pueden seguir consumiendo al ritmo actual, mucho menos considerando los niveles de pobreza que prevalecen en algunos países en desarrollo.

A ello se une la crisis financiera originada en 2007 que afectó a gran parte de la población mundial y ocasionó que se agudizara la sensibilidad general hacia el tema de la RSE con la sociedad.

Estas circunstancias han llevado a las empresas a incorporar a su gestión elementos diferenciadores que contribuyan a incrementar su competitividad y garantizar su sustentabilidad en el largo plazo, generándose entonces una nueva gestión empresarial que agrega valor, no sólo a la organización, sino también a todos los grupos de interés. Este es el contexto de la RSE, concepto dinámico a través del cual las empresas expresan su compromiso con la sociedad en la que están insertas.

La incorporación de la RSE a las estrategias organizacionales se viene canalizando a través de multitud de iniciativas que persiguen inculcar de forma práctica y efectiva este nuevo valor de conciencia empresarial en los procesos productivos de las empresas y demás actividades.

“No estamos hablando de paternalismo o filantropía social, nos referimos a una verdadera obligación moral de las empresas. La RSE debe entenderse como un comportamiento que voluntariamente adoptan las empresas, más allá de sus obligaciones jurídicas, para contribuir al desarrollo económico de la comunidad y de la sociedad con la intención de mejorar la calidad de vida de las personas y sus familias, y que redunda a largo plazo en su propio interés”. (Brown Grossman, 2010). La RSE va mucho más allá de las obligaciones jurídicas de cada país.

La RSE es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

En Cuba los estudios sobre la temática son relativamente jóvenes. Instituciones universitarias como el Centro de estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), la Facultad de Economía y la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de la Habana (UH), han dado pasos

para la investigación, esclarecimiento y divulgación de la RSE, adaptada a la realidad cubana.

En la actualidad nacional, la temática se aborda de forma parcial; pues en el contexto empresarial no es reconocido el término RSE; sino que se diluye dentro de los conceptos de responsabilidad y objeto social y solo se asume lo que se establece en circulares, normas, resoluciones y reglamentos; de esta forma se limita el conocimiento y la aceptación del tema y no permite que nuestras organizaciones tengan una nueva visión del papel que les corresponden desempeñar; pues de acuerdo con DERES (2005), siendo socialmente responsable, la empresa estará en capacidad de proyectar una mejor imagen hacia la comunidad, ganará la fidelidad y aprecio de sus clientes, la confianza y la transparencia de sus proveedores y el compromiso de sus empleados, entre otros beneficios.

Ante la necesidad de conocer a los decisores sobre la repercusión y trascendencia de asimilar e implementar lo establecido por la RSE, más allá de lo que está legislado; los autores realizaron un estudio de caso en una organización estatal nacional a partir de identificar el conocimiento que poseen los directivos y trabajadores sobre la RSE y su importancia.

El objetivo de este trabajo es diseñar un procedimiento para integrar la responsabilidad social empresarial (RSE) a la gestión organizacional de una empresa.

## MÉTODOS

Se realizó un estudio descriptivo exploratorio. Fueron consultados los documentos que se relacionan con el tema. Se aplicaron encuestas y se tuvo como referencia los sistemas de evaluación que propone el Instituto Ethos, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), Perú 2021 y la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), se modificaron los cuestionarios a partir de las características de las empresas de nuestro país, además se elaboraron dos encuestas: una para la totalidad de los directivos (10) y otra para aplicar a 266 trabajadores de un total de 392.

El cálculo de muestra se realizó mediante el Software Sample, con un nivel de precisión de un 10% y un nivel de confianza de 95%. La selección se llevó a cabo de manera aleatoria.

Se realizaron entrevistas, observaciones, dinámicas grupales, Se aplicó el diagrama causa efecto y se identificaron las fuerzas actuantes.

Las variables seleccionadas para la realización del estudio fueron:

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN
<b>Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa.</b>	Comprende los principios y estándares que orientan el comportamiento del mundo de las organizaciones. El comportamiento ético de la organización es la base de la responsabilidad social, expresada en los principios y valores adoptados por la empresa
<b>Público Interno.</b>	Incluye tratar situaciones en materia de derechos humanos; resolución de conflictos; derechos civiles y políticos; económicos, sociales y culturales; derechos fundamentales en el trabajo; evasión de la complicidad y discriminación y el cuidado de grupos vulnerables.
<b>Medio Ambiente.</b>	Está relacionado con la prevención de la contaminación; el uso sostenible de los recursos; la lucha y la adaptación al cambio climático; la protección y la restauración del ambiente natural.
<b>Proveedores.</b>	Es cualquier organización que suministre bienes y servicios incluye distribuidores, vendedores, prestadores de servicios tercerizados, transportistas, contratados y franquicias, así como los que suplen la organización con materiales y componentes. Son también proveedores los prestadores de servicios de las áreas de salud, entrenamiento y educación.
<b>Consumidores y Clientes.</b>	En esta variable se tiene en cuenta la realización de negocios justos; la adopción de buenas prácticas de mercadotecnia y comunicación; la protección y seguridad del consumidor; el consumo sostenible; los servicios de atención posventa; la protección y privacidad de la información del consumidor; el acceso a servicios esenciales y la educación y toma de conciencia.
<b>Comunidad.</b>	Tiene en cuenta cualquier actividad realizada por las empresas para atender a las comunidades en sus diversas formas (consejos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comunitarias, entre otras), en áreas como asistencia social, alimentación, salud, educación, cultura, proyectos, apadrinamiento a escuelas y otras entidades; medio ambiente y desarrollo comunitario. Abarca desde pequeñas donaciones a instituciones, hasta acciones estructuradas, con uso planeado y monitoreado de recursos; ya sea por la propia empresa, por fundaciones e institutos de origen empresarial, o por individuos especialmente contratados para la actividad.
<b>Gobierno y Sociedad</b>	Constituye un medio de dar transparencia a las actividades corporativas a través de develar los principales indicadores de desempeño económico, social y ambiental de la empresa. Amplía el diálogo con todos los públicos con los cuales se relaciona la empresa: accionistas, consumidores y clientes, comunidad de entorno, empleados, proveedores, gobierno, organizaciones no gubernamentales, mercado financiero y la sociedad en general. Tiene en cuenta el proceso de toma de decisiones, las estructuras y la delegación de poder dentro de la organización.

Para cada una de las variables se seleccionan indicadores adecuados a las particularidades de las organizaciones cubanas, teniendo en cuenta lo establecido en las reglamentaciones existente.

La evaluación de las variables mencionadas conduce al conocimiento del estado de implementación de la RSE en las empresas.

## RESULTADOS:

Los resultados permitieron identificar los principales problemas, puntos de vista y grado de conocimiento que se tiene de la RSE en la organización y su nivel de desarrollo; así como las principales brechas que se deben vencer y una vez identificadas elaborar los planes de acción.

Al evaluar la misión, visión y los objetivos estratégicos de la entidad se concluye que tanto la misión como la visión pueden calificarse como mejorables, según las categorías establecidas por los autores consultados; ambas están enfocadas en el aspecto económico de la organización y no abordan otras esferas, excepto la misión que incorpora en su concepción el tema de índole social.

Los objetivos estratégicos, no reúnen las condiciones formales exigidas para que sea una propuesta de calidad y proponen metas más enfocadas al ámbito económico.

La valoración de la encuesta realizada a los directivos arrojó que la variable más afectada es Gobierno-Sociedad. En el caso de las encuestas aplicadas a los trabajadores se distingue las variables que alcanzaron menores puntuaciones: Medio Ambiente y Valores-Transparencia. En este caso se produce una coincidencia con los resultados del análisis de la misión, visión y objetivos estratégicos y la información contenida en los resultados de las encuestas.

La realización de las observaciones permitió detectar desviaciones en los distintos procesos operacionales. Estas desviaciones se encuentran relacionadas con las variables Comunidad, Público Interno y Medio Ambiente. Esta última coincide con el resultado obtenido de la encuesta aplicada a los trabajadores donde la variable fue considerada más afectada.

En el análisis realizado a los documentos consultados se pudo detectar la existencia de diversos problemas que aparecen registrados. Sobresalen por su reiteración los reportes sobre la contaminación ambiental, agresión al ambiente laboral y a la comunidad. Nuevamente resultan afectadas las variables Medio Ambiente, Público Interno y Comunidad. Resultado que coincide con el alcanzado en las observaciones llevadas a cabo y en el caso

de la variable Medio Ambiente se reitera en la información captada en la encuesta a trabajadores.

Las entrevistas efectuadas contribuyeron a argumentar la relación de la empresa con algunos de sus grupos de interés. Una selección de los resultados negativos mostró que las variables más críticas fueron: Comunidad, Público Interno y Medio Ambiente. Estas variables coinciden con las encuestas a los trabajadores, en el caso de Medio Ambiente y con las observaciones en las que se registran la tres.

Se realizó una dinámica grupal en la que quedaron definidas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que presenta la empresa en la actualidad. Las debilidades y amenazas se relacionan más con las variables Público Interno y Medio Ambiente. Nuevamente se produce coincidencia entre los resultados de la dinámica y otras herramientas aplicadas.

El análisis realizado a partir de la captura de la información resultante de la aplicación de las herramientas permite distinguir el comportamiento de las variables. La variable Medio ambiente y Público Interno aparecen en seis herramientas aplicadas, la variable Valores-Transparencia aparece en cinco de las herramientas, la variable Comunidad aparece en tres de las herramientas utilizadas.

En la siguiente tabla se resumen los resultados y coincidencias por instrumentos aplicados:

DIAGNÓSTICO EN FUNCIÓN DE LA RSE							
VARIABLES	TÉCNICAS APLICADAS						TOTAL INCIDENCIAS
	Planeación estratégica	Encuesta	Observación	Revisión documentos	Entrevista	Dinámica grupal	
Medio Ambiente	X	X	X	X	X	X	6
Público Interno	X	X	X	X	X	X	6
Valores Transparencia	X	X	X	X		X	5
Comunidad	X		X		X		3
Gobierno y Sociedad	X	X					2

**Fuente:** Elaboración propia.

Después de analizar e integrar la información, se elaboró el Diagrama de Ishikawa para representar gráficamente las principales causas y subcausas que permiten asegurar que la empresa no tiene integrada la RSE a su estrategia organizacional.

## Diagrama Causa-Efecto



**Fuente:** Elaboración propia

## DISCUSION

La integración estratégica es una de las vías más utilizadas en la actualidad para la dirección de las organizaciones. Independientemente de su tipo y complejidad, los procesos de dirección deben tener un enfoque estratégico por la gran necesidad de tener bien definido el rumbo u orientación de los esfuerzos del sistema de dirección en el cumplimiento de la misión, en interacción con su entorno.

Se asume el concepto de estrategia se refiere al conjunto de todas aquellas decisiones tomadas en una organización, en determinado contexto, con el fin de lograr sus metas y objetivos. Esto determina el camino que deberán seguir las acciones de la empresa en un futuro y cómo sus actividades se relacionarán. La estrategia debe alinear la misión, la visión, las metas, los objetivos estratégicos, todos los valores que las sostienen, de forma que se incorporen con la gestión de las relaciones con los diferentes grupos interesados y con la cadena de producción, de acciones administrativas y de valor, con declarado reconocimiento de su acción hacia la comunidad y el medio ambiente para que logren ventajas competitivas y mayores beneficios.



De manera que es la integración voluntaria de las organizaciones responsables a su modelo de gestión, como compromiso, de una relación legal y ética con los grupos de interés, tomando en cuenta sus expectativas y exigencias; llevando a la práctica acciones concretas que impacten positivamente en la sociedad y el medio ambiente, para el desarrollo sostenible de las comunidades donde se encuentren ubicadas.

Otros autores muestran resultados similares a los alcanzados en esta investigación. León (2010) señala las variables Medio Ambiente, Valores y Transparencias y Comunidad como las más afectadas en la empresa. Diego (2011) señala Valores y Transparencia, Medio Ambiente y Comunidad como las variables menos incorporadas a la gestión empresarial. Hernández (2012) identifica como área más afectada en la organización donde realiza la investigación, la relacionada con la Comunidad. Por su parte Argudín (2012) concluye afirmando en su trabajo que las áreas menos tenidas en cuenta en la empresa objeto de estudio son Valores y Transparencia y Comunidad; resultados que coinciden con los alcanzados en la presente investigación.

## CONCLUSIONES

- La búsqueda bibliográfica permitió comprobar que el tema de la RSE es ampliamente estudiado por numerosos autores a nivel internacional, debido a la importancia que ha alcanzado en la actualidad; aunque en Cuba no ha sido totalmente difundida y aplicada.
- Se identificó el estado actual de la RSE en la empresa y las variables con menor presencia fueron: valores y transparencia, medio ambiente y comunidad.
- Este estudio permitió incorporar a la gestión de la empresa elementos diferenciadores para contribuir al incremento de su competitividad y garantizar su sustentabilidad en el largo plazo. Se generó una nueva gestión empresarial que agrega valor, no sólo a la organización, sino también a todos los grupos de interés.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argudín Valdés, A. (2012). *Aplicación del Modelo de la RSE en la Sucursal EMPRESTUR SA*. Trabajo de Diploma para optar por el Título de Ingeniería Industrial Servicios Técnicos de La Habana.
- Brown Grossman, F. (2010). Los principios de la responsabilidad social empresarial. *Revista Economía Informa* (363), 103-104.

Diego Hevia, D. (2011). *Pasos para integrar la Responsabilidad Social Empresarial al Proyecto Estratégico de BRASCUBA Cigarrillos S.A. Trabajo de Diploma, ISPJAE.*

Hernández Arroyo, Y. (2012). *Elaboración de un procedimiento para integrar la Responsabilidad Social Empresarial en la Casa Matriz de la Comercializadora ITH, S.A. Trabajo de diploma, ISPJAE.*