

**DISERTACIÓN TEÒRICA PARA EL ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DEL  
CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU  
APLICACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS**

**JUAN SEBASTIÁN OSPINA CANAVAL**

**Proyecto de Grado II**

**Tutor del Proyecto de Grado:  
Ángela María Gartner**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS  
Cali, mayo de 2013**

## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>Origen y evolución del concepto de RSE .....</b>	<b>5</b>
Categorización del estudio del concepto según el periodo del tiempo .....	5
<b>Enfoques del estudio de la RSE responde a ciertos periodos .....</b>	<b>9</b>
Análisis Socio-Económico de la RSE .....	9
Análisis Financiero de la RSE .....	12
La RSE como la cara humana de los negocios .....	13
<b>La RSE como herramienta útil en las cuestiones de Recursos Humanos .....</b>	<b>14</b>
Búsqueda u consecución del talento humano .....	14
El reto de usar al RSE como palanca de mercadeo interno .....	14
<b>Consideración final .....</b>	<b>17</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>18</b>

## RESUMEN

Mediante el estudio de la literatura moderna de la RSE, se pretende crear una línea de tiempo que explique la evolución conceptual del término y los distintos argumentos de una serie de expertos en la materia que han centrado su discurso en identificar que se entiende de manera general por RSE. Estas interpretaciones permiten realizar un esquema de lo que se entiende hoy como Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa.

La discusión acerca de la responsabilidad social de los negocios se caracteriza por la falta de rigor conceptual y analítico. De hecho, el término “responsabilidad de los negocios” en sí mismo no tiene sentido, ya que solo las personas tienen responsabilidad. Las compañías son personas artificiales, por lo tanto tienen responsabilidades artificiales; En este orden de ideas, “los negocios” como tal, no podrían tener responsabilidad. Este documento intenta aclarar esta doctrina de la “responsabilidad social de los negocios” y en un principio lo hace preguntándose que implica precisamente dicho término y para quien<sup>1</sup>.

Finalmente, gracias a este estudio previo del significado conceptual de la RSE o RSC, se analiza el aporte que otra serie de autores brindan para relacionar el auge de este constructo en el mundo, con la búsqueda y selección de talento humano, el desarrollo personal de los empleados de las compañías y la interacción que estas dos aéreas de estudio pueden tener para significar un mejor desempeño y resultados en las organizaciones actuales.

## PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Empresarial (RSE o CSR), Responsabilidad Social Corporativa, Talento Humano, Ciudadanía Corporativa (Corporate Citizenship o CC).

---

<sup>1</sup> Friedman, 1970.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de la RSE o RSC ha sido muy controvertido a través de la historia, el aporte de muchos teóricos para el significado del mismo ha sido ampliamente debatido y estudiado desde 1950. En la actualidad, ha logrado ubicarse en una posición privilegiada para aquellos que dedican su investigación en las disciplinas de la dirección y gestión empresarial, debido a que actualmente el factor filantrópico de las empresas puede ser vital en la toma de decisiones y en la estructura empresarial de las compañías.

Según lo anterior, dentro de la planeación y ejecución del departamento de recursos humanos la RSE también ha jugado un papel importante para alcanzar las metas y obtener resultados gratificantes.

Este documento pretende brindar un marco teórico amplio, que permita realizar un análisis detallado de las aplicaciones que ha logrado y puede alcanzar a tener la RSC en el óptimo desempeño del personal de las compañías, la consecución del talento humano y la creación de un clima o ambiente laboral agradable para todos los colaboradores de las organizaciones.

# 1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

## 1.1. *Categorización del estudio del concepto según el periodo de tiempo.*

Los aspectos relacionados a la responsabilidad social empresarial han sido discutidos desde 1950, uno de los primeros aportes se data en 1953, cuando Bowen habla acerca de: “La aplicación de políticas, la adopción de decisiones y la aplicación de líneas de acción deseables desde la perspectiva de los objetivos y valores de la sociedad” en este artículo se discutirán tres puntos de vista acerca de la evolución de la literatura sobre la RSE. El primero es el *punto de vista progresivo* explica que el desarrollo de dicha literatura ocurrió de la vaguedad conceptual, a través de la aclaración de constructos centrales, a la teoría puesta en práctica, proceso que pudo ser ayudado por la aplicación de nuevos métodos de investigación<sup>2</sup>. El segundo es el *punto de vista normativista* que afirma que ningún progreso se pudo presentar por el inherente normativo carácter de la literatura<sup>3</sup>. Y el ultimo, *el punto de vista de abigarramiento*, explica que el avance de la literatura acerca de la RSE se pudo haber visto obstaculizado por la continua introducción de nuevos conceptos a través de los años<sup>4</sup>. Este artículo analiza cual de los tres puntos de vista explica mejor la evolución de la literatura de la RSE durante un periodo de 30 años y sugiere implicaciones para futuras investigaciones.

### **Progresivo**

Esta perspectiva se encuentra en dos recientes papers: el primero es una publicación que mostraba 25 años de análisis de procesos por la *Social Issues in Management Division (SIM)* de la *Academy of Management* por Gerde y Wokutch (1998); Donde se distinguen cuatro fases: “gestación e innovación” en 1960s, “desarrollo y expansión” en 1972-1979, “institucionalización” en 1980-1987, y “maduración” en 1988-1996. El propósito de esta investigación en el principio de estas cuatro fases era describir la situación y tal vez desarrollar teorías de las dimensiones de la RSE o la relación específica entre los negocios y la sociedad o entre la empresa y los empleados. Ellos esperaban que hubiese más pruebas de la teoría al final de estos 25 años, teniendo en cuenta que en dicha época existiesen métodos más avanzados que incentivaran a hacer de esta investigación algo más refinada. Se formulan entonces dos interrogantes, ¿Habrà alguna

---

<sup>2</sup> Gerde y Wokutch, 1998; Rowley y Berman, 2000.

<sup>3</sup> Matten, Crane y Chapple, 2003.

<sup>4</sup> Carroll, 1999; Mohan, 2003.

continuación por parte de otros autores en la fase de maduración? O ¿Como el inevitable ciclo de vida de los modelos, habrá empezado el periodo de declive?

El análisis de estos dos autores, se puede ver complementado por la labor realizada por Rowley y Berman (2000), quienes sugieren que la literatura puede verse caracterizada en tres distintos periodos, sin embargo estos autores no ubican estos periodos en una línea de tiempo, siendo los siguientes: **a.** Desarrollo y definición de los constructos de CSP; **b.** Operacionalización de la definición de CSP, teniendo énfasis en la relación entre CSP y *Financial Performance (FP)*; **c.** Explicación de los resultados “decepcionantes” de la relación y solución para estudios futuros directos de la CSP-FP.

### **Abigarramiento**

Por momentos, Mohan (2000) vio la RSE como un concepto empírico que se refiere a una o unas de las pocas encarnaciones de la relación negocios – sociedad. El significado de los conceptos puede variar dependiendo del lugar y tiempo. Estos son conceptos relacionados con la ética en los negocios, desarrollo sostenible, filantropía corporativa, ciudadanía organizacional y contabilidad social. El patrón que se ilustra en la figura 1 muestra como a través del tiempo se ha agregado distintos conceptos para continuar el debate de la construcción de una noción de la responsabilidad social de los negocios, empresas y sus dirigentes. En el mismo sentido, Carroll (1999) analizo la evolución de los conceptos y la definición de la RSE. Según él, los orígenes de la moderna era de la RSE se remontan a 1950s y observo actividades definidas en 1960s y su proliferación en los 70s.

Si el estudio de Carroll es correcto, esperaríamos: **a.** Una curva invertida (como un retorno en forma de U) y **b.** el surgimiento de la codificación por medio de palabras claves para los marcos alternativos. Aunque la literatura entonces pudo verse dominada por investigaciones teóricas (la primera parte de la U invertida) también se pudo dar el caso donde una variegación de conceptos y términos de principios de los 90s obstruyeran o desviarán la literatura de futuras progresiones a constructos tempranos (segunda parte de la curva); se esperaría entonces que este patrón de comportamiento de proliferación de definiciones continuara dominando la literatura.

### **Normativista**

Jones y Wicks (1999) analizan un tercer punto de vista, el cual hace Hincapié en el inherente carácter normativo de la literatura y los temas relacionados con la RSE. Matten (2003) argumento que la RSE es uno de los bloque centrales en la construcción de la literatura moderna de los negocios y la sociedad. El mismo

plantea, en la discusión acerca del concepto de CC (el cual se presenta como predecesor de CSR), que pareciese que no hay algo significativamente diferente en la literatura de la CC a la tradicional literatura de la CSR, excepto que esta carece de cualquier aspecto explícitamente normativo. Este comentario implica que la literatura de la CSR tiene ciertas características explícitamente normativas, estas se relacionan con algún punto de vista ético, moral o religioso. A causa del carácter perceptivo de la literatura, pocos estudio se centran en constructor teóricos, y aun menos exploran o prueban dichos constructos; esto sugiere que solo se ha alcanzado, y tal vez se alcanzara un progreso limitado en el campo de la CSR/CSP.

### **Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa**

Carrol Asegura, que la evolución del constructo de RSC empieza en 1950's, lo cual marca la era moderna de la RSC. Las definiciones se expanden durante 1960's y empieza una proliferación en 1970's. En los 1980's aparecen unas pocas nuevas definiciones, basadas en su mayoría en estudios netamente empíricos y temas alternativos que empezaban a madurar. Estos temas incluían el Desempeño Social Corporativo (CSP por sus siglas en ingles), la teoría del *Stakeholder*, y las teorías éticas de los negocios. En 1990's La RSC continúa siendo un constructo con variadas definiciones que suele transformarse en líneas temáticas de estudio alternativas<sup>5</sup>.

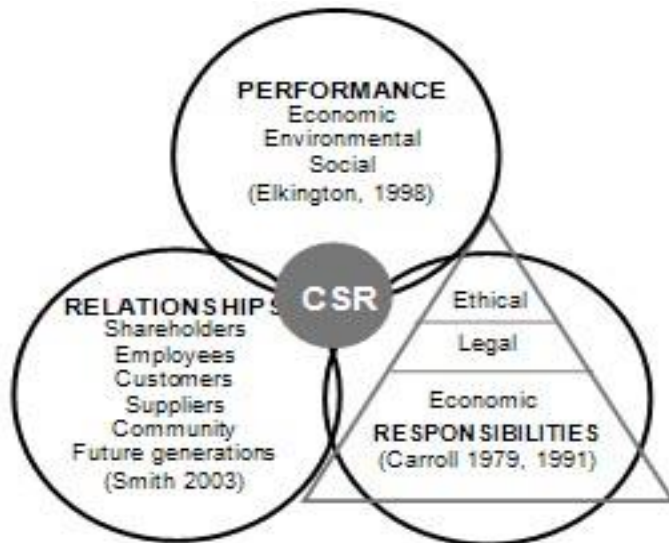
Académicos y practicantes de la dirección y gestión empresarial han establecido una serie de definiciones de este concepto desde los 1960's, Keith Davis brindó una sugerencia de la RSC referente a los negocios: "Decisiones y acciones que se toman al menos parcialmente mas allá de la dirección de interés económico y técnico de la compañía". Casi al mismo tiempo, Eells y Walton (1961) argumentaban que la RSC se refería a: "Problemas que salen a la luz cuando la búsqueda del éxito corporativo esta a la sombra de la escena social, y los principios éticos que permanecen gobernando la relación entre la empresa y la sociedad".

En 1971 el Comité para el Desarrollo Económico uso los "tres círculos concéntricos" para hacer intentar definir la RSC. El círculo de en medio incluye las funciones básicas económicas (crecimiento, productos, empleos.). El círculo a la izquierda sugiere que las funciones económicas deben ser un ejercicio con sentido de preocupación y conciencia en cambiar valores sociales y prioridades de todo el *Stakeholder*. El círculo de la derecha representa nuevas emergentes y amorfas

---

<sup>5</sup> Carroll, 1999.

responsabilidades que los negocios deberían asumir para convertirse en un agente más activo en las actividades de mejoramiento del ambiente social.



Tres círculos concéntricos

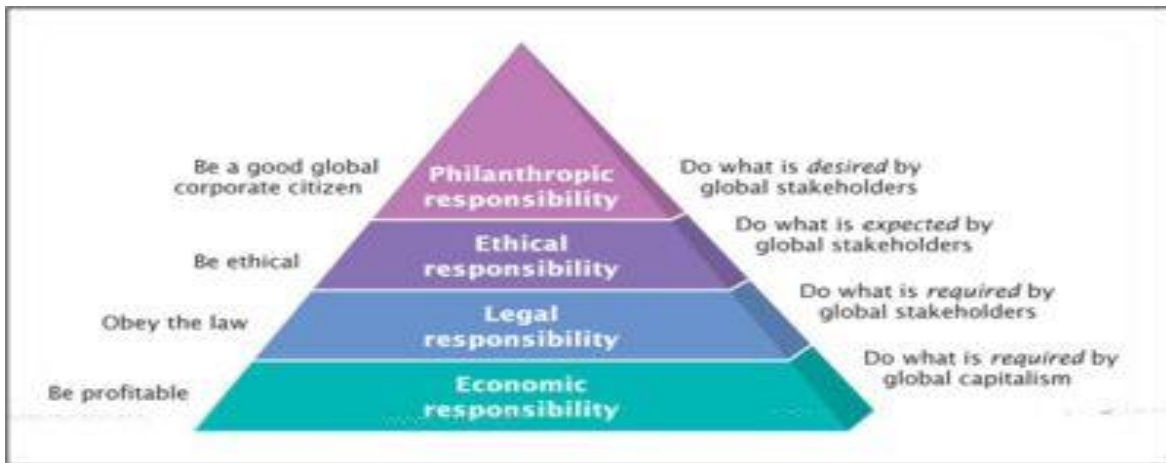
Estos argumentos fueron estudiados durante esta década por varios otros autores, cuyo básico argumento era que el énfasis de la responsabilidad se basaba exclusivamente en la noción de la obligación que tienen los negocios y la motivación en que esa acción o desempeño fuese reconocida por la sociedad en general.

Años después, en los 1990's Carroll argumentaba que para que las acciones de RSC fueran legítimamente aceptadas, deberían cubrir el espectro completo de las obligaciones de las compañías con la sociedad. Para ello se crea la Pirámide de la RSC, que ilustra desde lo más fundamental que son las acciones económicas, hasta el comportamiento filantrópico que puede llegar a tomar una firma<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991.





Pirámide de la RSC<sup>7</sup>

## 2. ENFOQUES DEL ESTUDIO DE LA RSE RESPONDE A CIERTOS PERIODOS

### 2.1. Análisis Socio-Económico de la RSE:

“Las firmas son una Subeconomía haciendo alusión a que en la empresa los directivos tienen la capacidad de asignar tareas, delegar autoridad y delinear criterios para estructurar los incentivos implícitos y explícitos, aplicando en tal tarea el principio óptimo del segundo rango (second best)...”<sup>8</sup>.

En el caso de la empresa privada, se hace referencia a que el responsable de llevar a cabo las iniciativas de RSE es el hombre de negocios; concepto que sería asociado al ejecutivo o gerente de la organización. Este individuo es el empleado de los dueños del negocio, y generalmente el responsable de todos los otros empleados que tenga la empresa. Es el encargado de cumplir con el deseo de los propietarios que generalmente es: ganar la mayor cantidad de dinero posible según las reglas legales y éticas de la sociedad.

Es entonces el hombre de negocios quien decide que proyectos de RSE ejecutar en nombre propio o de la compañía, según su criterio y sentimientos personales.

En muchas ocasiones, este sentimiento de responsabilidad del ejecutivo puede ir en contra de los intereses de sus empleadores. Este puede actuar de forma beneficiosa para la sociedad aunque implique que la compañía deje de obtener beneficios. En cualquier caso, el ejecutivo estará gastando el dinero de otras

<sup>7</sup> Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991.

<sup>8</sup> Holström, 1999.

personas, ya sean estas los accionistas, empleados o hasta los clientes. Estos grupos de interés podrían por su propia cuenta gastar su dinero en iniciativas que ellos prefieran; el ejercicio del ejecutivo se basa entonces en servir como agente de estos stakeholders y gastar el capital en una forma distinta a en la que ellos lo harían. Al hacer esto, sería como si el ejecutivo estuviese imponiendo impuestos y al mismo tiempo decidiendo como estos impuestos deben gastarse.

El comportamiento del director de la compañía sería como manejar las tres ramas de poder (ejecutiva, legislativa y judicial) de manera simultánea. Estarían dejando a cargo de una sola persona todo el mandato, es decir que este individuo estaría en capacidad de tomar decisiones propias sin consultarlo con nadie, habitualmente decisiones que sean beneficiosas para la sociedad en general.

Aun cuando el ejecutivo es un agente de la empresa privada, en el momento en que este decide imponer impuestos en pro de un propósito "social" y escoge personalmente como gastar dichos ingresos se convierte en un empleado público o de servidor civil, ya que la imposición de estos impuestos afectan a todos los stakeholders o sociedad en general.

Según los principios políticos, sería entonces intolerable que dicho representante civil sea electo por los accionistas de la compañía. Al convertirse en un servidor público, este individuo debe ser electo por un proceso político y no privado; y la maquinaria política de dicho representante debe ser la encargada de configurar la forma de imponer y aplicar los impuestos, al contrario de que esta sea una responsabilidad de un solo individuo en particular.

Es por esta razón que la doctrina de "Responsabilidad social" acepta el punto de vista del socialista, donde este afirma que la forma apropiada de determinar el uso de los recursos escasos en alternativas distintas es responsabilidad de un mecanismo político y no comercial.

La base de este razonamiento está en que el ejecutivo es una persona presumiblemente electa por su capacidad de manejar una compañía, de producir productos o venderlos o financiarlos. Pero dicha elección no afirma que este personaje tenga la habilidad de tomar decisiones correctas sobre cómo debe implementarse el capital para fines sociales. Nada asegura por ejemplo que las acciones que el ejecutivo tome en pro de reducir la inflación efectivamente produzcan dicho resultados.

En esta doctrina aparece la presencia de los sindicatos, quienes usan este concepto para luchar contra los ajustes salariales, y buscar el beneficio general de los empleados. Irónicamente, estos sindicatos suelen luchar más aguerridamente

contra la interferencia del gobierno en el mercado que los propios dirigentes ejecutivos.

A partir de esta problemática, surge un escepticismo donde no se pueden esperar muchos resultados de aquellos que obran en pro del beneficio público.

Friedman se concentra en el caso de los ejecutivos empresariales, donde según el nuevo fenómeno los accionistas requieren que sus ejecutivos realicen iniciativas sociales. En la mayoría de los casos estos accionistas logran involucrar a otros accionistas, o empleados o clientes en este activismo social. Así logran imponer impuestos y decidir cómo gastar estos ingresos.

La situación de los propietarios individuales es diferente. Ya que este realiza su Responsabilidad Social con dinero propio, no manejando el de otras personas. En este caso este no tiene problemas en decidir cómo invertir su dinero para las obras sociales. El empresario puede incluso incurrir en costos para sus empleados y clientes. Sin embargo, este se encuentra muy lejos del nivel de una grande compañía con poder monopolístico; por tanto sus efectos suelen ser menores o incluso nulos.<sup>9</sup>

Aparece también el modelo pluralista, de José Miguel Rodríguez Fernández quien afirma que la RSE se traduce en la preocupación por fomentar la creación de riqueza neta total para todas las partes interesadas o *Stakeholders*.

Se debe entender a las compañías como una especie de subeconomías, donde se deja a un lado el modelo clásico de las firmas que asegura la existencia de una relación directa entre accionistas y directivos, donde los primeros exigen una generación de valor para sí mismos. Este tipo de "Subeconomía" nace entonces de la necesidad de que esta oferta de valor no se presente única y exclusivamente para los accionistas, sino también para todo el stakeholder; donde la creación de valor se traduce en una generación de riqueza neta total para todas las partes interesadas o involucradas en la actividad empresarial de la compañía.

Se debe tener en cuenta que en los mercados financieros los que poseen un menor riesgo son los inversionistas u accionistas, ya que estos tienen derecho a vender sus títulos sin especiales restricciones, lo cual significa que el accionista, quizá más que cualquier otro participe de la firma, tiene la opción de 'salir' si está insatisfecho con el rendimiento de la firma. (Blair, 1995, pag. 229). Básicamente la función de los accionistas es intervenir en la labor de los directivos y ser como unos guardianes de la capacidad empresarial para crear riqueza. Por lo tanto, los

---

<sup>9</sup> Friedman, 1970.

accionistas no son los exclusivos titulares de todos los derechos de control, más bien son un ente regulatorio y auditor de la función de los directivos; tampoco son los únicos que asumen el riesgo, también lo hacen los acreedores, clientes, trabajadores y proveedores (entre otros). Por lo tanto, no deberían apropiarse del total beneficio<sup>10</sup>.

## 2.2. Análisis Financiero de la RSE

“El objetivo económico general de las compañías es: Promover la creación y el crecimiento en el tiempo de la riqueza neta total.”<sup>11</sup>

Pelozza y Papania exponen un análisis acerca de la relación entre la CSR y el desempeño financiero de las organizaciones. Clarificar este vínculo entre CSR y CFP (Corporate Financial Performance) es realmente importante para la expectativa del Stakeholder tiene de que la compañía sea socialmente responsable en contra de las demandas de desempeño financiero.

El estudio afirma que el vínculo se presenta cuando la firma enseña una iniciativa o proyecto de RSE, posteriormente el *Stakeholder* de la compañía determina el nivel de impacto de la iniciativa de la organización, culminando en una evaluación positiva o negativa de dicho proyecto. Según esta evaluación, el *Stakeholder* se identifica con la empresa basado en una calificación positiva, no se identifica basado en una negativa o le es indiferente el desempeño de dicha organización. Es entonces donde se evidencia el vínculo financiero con el desarrollo positivo o negativo de las compañías respecto a la RSE. Las empresas con una calificación positiva reciben recompensas por la labor desempeñada, tales como el comportamiento colaborativo del *Stakeholder*, lealtad, productividad y metas compartidas. Las empresas con una calificación negativa reciben lo contrario: boicoteo, golpes, mayor rigidez en las regulaciones; y por último las que reciben una calificación de indiferencia simplemente pasan desapercibidas y no reciben ni recompensas ni penalizaciones. El impacto financiero es entonces positivo y enriquecedor para aquellas organizaciones que promueven que todo el *Stakeholder* se identifique con la empresa, negativo para las que hacen lo contrario y el desempeño financiero permanece igual para aquellas que desarrollan su actividad económica de manera indiferente con la RSE.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Rodríguez Fernández, 2004.

<sup>11</sup> Salas Fumás, 1999.

<sup>12</sup> (John Pelozza & Lisa Papania, 2008)

### 2.3. La RSE como la cara humana de los negocios

Se entiende la RSE como: “Un compromiso voluntario por parte de las empresas para incorporar las preocupaciones sociales y medioambientales como objetivos en sus relaciones con todas las partes interesadas o *stakeholders* con quienes interactúa.”<sup>13</sup>

Se entiende que las buenas prácticas de la RSE significan unos claros beneficios empresariales a largo plazo. Estos beneficios son cada día mejor percibidos por los directivos de las grandes compañías, al lograr una óptima alineación de las metas corporativas con las de la sociedad y manteniendo una buena reputación de la empresa logrando la llamada “licencia para operar”; reduciendo riesgos y costos de los asociados.

La incertidumbre relacionada a la globalización, libre comercio e inversión extranjera genera un panorama preocupante que podría amenazar la inversión y el crecimiento económico de una región. Estas preocupaciones muchas veces se centran en paradigmas que aseguran que los estándares sociales y ambientales pueden ser comprometidos. La RSE brinda a los negocios la oportunidad de exhibir que las intenciones de las compañías extranjeras no son en contra de la sociedad local. Por medio de buenas políticas basadas en alianzas entre los países o regiones anfitriones y con las comunidades; además de la implementación de principios y proyectos sostenibles que busquen el mayor beneficio de todas las partes interesadas. Se puede demostrar un compromiso local aun por parte de la más grande compañía global.

La RSE se convierte entonces en la cara humana de los negocios y la percepción de esta cara es vital para el óptimo desempeño de las compañías en todo el mundo. Es por eso, que hoy en día para cualquier compañía el dar una alta prioridad a la RSE ya no representa un gasto improductivo o un desperdicio de recursos; si no como un medio para mejorar la reputación y credibilidad de la empresa ante el *stakeholder*. Esto puede significar el éxito o aun la supervivencia de la compañía en determinadas circunstancias. Por lo tanto, entender y considerar las expectativas de toda la sociedad es simplemente resaltar el interés por los negocios en el mundo interdependiente de hoy.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> AECA, 2003.

<sup>14</sup> Richard Holme, 2002

### **3. LA RSE COMO HERRAMIENTA UTIL EN LAS CUESTIONES DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1. La búsqueda y consecución del talento humano**

Existe evidencia cada vez más contundente que afirma que las compañías que están realmente comprometidas con actividades de responsabilidad social logran atraer y retener buenos empleados. En general, las iniciativas de RSE revelan los valores de la compañía y a quienes pueden ser parte de ellos. Así como lo explica una investigación "Un pago puede mantener a la persona en el trabajo físicamente, pero solo eso no la mantendrá en el trabajo emocionalmente.

Diseñar apropiadamente un "producto de trabajo" que puede incluir salario, paquetes de beneficios y responsabilidades del trabajo; puede llegar a contribuir de manera dramática a la satisfacción del trabajo, retención del personal y productividad. Una tarea clave para los gerentes es incorporar la RSE en ese producto de trabajo, adaptándolo a las diversas necesidades del empleado. Aun así, pocos directivos saben claramente cuáles son esas distintas necesidades de los diferentes segmentos de empleados y por lo tanto no logran configurar las iniciativas de RSE para que sean acorde a cada segmento.

Investigaciones de Michael Porter y Mark Kramer afirmaban que "muchas compañías se sienten completas con dar a la caridad. Pocas se interesan por hacerlo bien".

#### **3.2. El reto de usar la RSE como palanca de mercadeo interno**

Estas investigaciones indican que el uso de la RSE como palanca para hacer mercadeo interno en la compañía está limitado por cuatro temas relacionados entre sí:

**A. La falta de conciencia e involucramiento de los empleados en la RSE:** Las compañías suelen dejar a los empleados de brazos cruzados, al no comunicar en detalle acerca de los esfuerzos por la RSE de manera clara y consistente. Se encontró que aun cuando las compañías gastan millones de dólares por apoyar iniciativas sociales, fallan al no aprovechar la oportunidad para informar a los empleados acerca de dicha acción, y peor aun en no dejarlos involucrarse en estas iniciativas.

Claramente uno de los mayores retos de los gerentes es el incrementar la proximidad de los empleados a las iniciativas de RSE de la empresa, llevándolos de la falta de conciencia e interés al involucramiento activo.

**B. La falta de comprensión de las necesidades de los empleados que deben quedar satisfechas con la RSE:** Los programas de RSE pueden satisfacer una o más necesidades de orden psicológico en los empleados. Sin embargo, estas la relevancia de las necesidades varían dependiendo el segmento de empleados al cual se dirigen las distintas iniciativas de RSE. La investigación descubrió al menos cuatro necesidades fundamentales que acercan a los empleados con las actividades de RSE de sus empleadores.

- **Crear oportunidades para el crecimiento de uno mismo:** Se encontró que algunos empleados les gusta trabajar en compañías socialmente responsables ya que estas brindan la oportunidad de crecimiento personal. Por otra parte, se encontró que cuando los empleados trabajan en proyectos de RSE que implican labores que salen de sus rutinas, ellos aprenden habilidades específicas que los pueden ayudar a avanzar en sus carreras.
- **Mejorar la integración entre el trabajo y la vida personal:** La vida personal y laboral de los empleados están intrínsecamente relacionadas, los trabajadores buscan integrarlas para así lograr una transición suave entre ambas. Las iniciativas de RSE que logran esta integración comúnmente involucran al empleado con sus comunidades sociales (por ejemplo, colegios en donde sus hijos toman clases).
- **Construyendo un puente a la compañía:** Los empleados que trabajan en locaciones distantes normalmente se sienten aislados de lo que se percibe como el centro de la compañía. Estos empleados ven las iniciativas de RSE como una forma de demostrar el compromiso y potencial que tienen para brindar a la organización. Esto hace que los empleados se sientan más conectados con la organización, aun cuando se encuentran lejos de la casa matriz.
- **Creando una reputación como escudo:** En muchas ocasiones las organizaciones pueden tener una imagen externa negativa y recibir un comportamiento hostil. Las actividades de RSE ayudan a los empleados a combatir esta imagen negativa educando la audiencia externa, y algunas veces a sí mismos, sobre los valores y la ética de la compañía. En este sentido la organización crea un escudo de reputación que desvía los sentimientos negativos.

**C. La mala comprensión de los empleados acerca de la RSE:** Para que las compañías entiendan el verdadero uso de la RSE para la búsqueda y consecución de talento, es importante que comprendan el aporte psicológico de esta herramienta para lograr resultados positivos.

Cuando las necesidades personales están satisfechas en el trabajo, los empleados se sienten identificados con la compañía. Este es un factor psicológico, que beneficia a la empresa ya que los colaboradores van a ver el éxito de la organización como suyo, entonces rendirán más en sus trabajos y alcanzaran las metas con mayor entusiasmo. La RSE ya se apunta como uno de los factores claves para lograr esta identificación de los empleados con la empresa.

La importancia de este sentimiento de identificación promovido por la RSE es que brinda resultados positivos para la empresa, basándose en dos categorías: los resultados internos y los externos. Los resultados internos son un cambio en el comportamiento de los empleados, quienes ahora tendrán un alto nivel de compromiso, alta moral y una excelente dedicación para cumplir con las tareas del trabajo. En cuanto a los resultados externos; el sentimiento de identificación causa en el personal la necesidad de contribuir con los recursos que puedan para alcanzar las metas de sus empleadores, de esta manera el cambio en conducta se ve reflejado por una reducción del ausentismo y retención de empleados.

Los empleados se verán inspirados en trabajar más duro, ser más productivos y enfocarse más en la calidad; cuando notan un comportamiento de compromiso social en sus empleadores.

**D. Un enfoque de arriba hacia abajo para la RSE:** Según estudios recientes del *Global Compact* y el *Wharton School* de la universidad de Pennsylvania. El 71% de las 400 compañías encuestadas afirmaban que el manejo y políticas de RSE se llevaban a cabo por la alta gerencia (presidencia), 51% por la junta directiva y 56% a nivel gerencial. Esto indicaba que la mayoría de las compañías veían el desarrollo, implementación y manejo de la RSE como un proceso de manejo Top-Down (de arriba hacia abajo). De tal forma que son los directivos de la organización quienes deciden qué iniciativas apoyar y cómo hacerlo.

Según el estudio, una estrategia que produciría mayor impacto positivo para la empresa sería involucrar a los empleados en las iniciativas sociales, ya que ellos estarían dispuestos a trabajar en roles de mayor alcance hasta llegar al punto de convertirse en co-creadores del valor de la RSE en la organización.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> C. B. Bhattacharya, 2008.



#### **4. CONSIDERACIÓN FINAL.**

Actualmente las organizaciones deben hacer un uso óptimo de la RSE, incluyéndola como un componente trascendental de la estrategia corporativa de la empresa. A continuación se recomiendan cinco (5) pasos para que los gerentes logren este prometido por medio de la RSE:

- Elaborar planes que comuniquen a los empleados acerca de los proyectos o iniciativas de RSE.
- Utilizar un método contingente que relacione las entradas por RSE en salidas favorables para la compañía.
- Entender y satisfacer completamente las necesidades que el empleado quiere cubrir por medio de la RSE.
- Fortalecer el sentimiento de identificación del empleado con la compañía.
- Involucrar a los empleados en la planeación y ejecución de las iniciativas de la RSE para generar un componente de valor en la compañía.

Ahora que las compañías están invirtiendo millones de dólares en iniciativas de RSE, es realmente importante que dicha inversión se vea reflejada en una mejora de la conexión entre la empresa y sus empleados. Esta investigación abre las puertas para que se siga indagando sobre nuevas formas de uso de la RSE para que los nuevos gerentes logren resultados tangibles en términos de mejorar la atracción, motivación y retención del talento humano.

Así mismo, Se debe considerar la empresa como un gobierno. Es una sociedad conformada por todos los colaboradores, proveedores y clientes que por ende manejan un código cultural compartido, unos valores centrales y una conducta de grupo. Es por esto que las organizaciones hacen uso de las iniciativas de RSE como herramienta útil para que todos los individuos se sientan identificados con la empresa y dediquen el mejor esfuerzo por alcanzar resultados provechosos; de la misma forma en que un ciudadano ejemplar lo haría con su ciudad natal. Esto se ve reflejado posteriormente en más y mejores beneficios económicos; sociales o de clima laboral; políticos o de confianza en los directivos; y de mercadeo, al mostrar una buena imagen a toda la sociedad que enseñe que lo que se hace en la empresa se hace pensando en el mayor bienestar posible para el mayor grupo posible de Stakeholder o grupos de interés.

## Bibliografía

- Alvarado, A. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial percibida desde una postura sostenicentrica, y su nfluencia en la reputacion de las empresas y en el comportamiento del turista*. Tesis de doctorado para optar al titulo de Doctor en Marketing, Facultad de Economia, universidad de Valencia, Valencia, España.
- Alvarado, A., Bigne, E. & Currás, R. (2011). Perspectivas teoricas usadaas para el estudio de la responnsabilidad social empresarial: una clasificacion con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales, Enero-Marzo*, 115-117.
- Argandoña, A. (2007). Responsabilidad Social y creacion de valor para el accionista: ¿Objetivos cotrapuestos o complementarios?. *Ocassional Paper, Universidad de Navarra, Barcelona, España*.
- Battacharya, C.B., Sankar, S. & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review, Vol. 49, No. 2*, 36-45.
- Black, L. (2006). Corporate Social Responsibilityas Capability: The Case of BHP Billiton. *Austraiian Centre or Corporate Social responsibility, Australia: Faculty of Business and Economics, Monash university*.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society, Septiembre*, 268-295.
- Davis, K. (1973). The Case for Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Arizona State University, Arizona, USA*.
- Eberstadt, N. (2001). *What History Tell Us About Corporate Responsibility*. (Project on Corporate Responsibility) Rockefeller Foundation, USA.
- Ferris, G. & Judge, T. (1990). *Personnel/Human Resources Management: A Poitical Influence Perspective*. Center for Advanced Human Resources Studies. Ithaca: Cornell University ILR School.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The Ney York Times Magazine, September, Suplemento Especial*.
- Holme, R. & Watts, P. (2002). *Responsabilidad Social Corporativa: dándole buen sentido empresaria*. Alemania: World Busnes Council for Sutainable Development.

- Mintzberg, H. (1983). The Case for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Strategy, Fall 1983, 3-15.*
- Pelozo, J. & Papania, L. (2008). The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Stakeholder Salience and Identification. *Corporate Reputation Review, Vol. 11, No.2, 169-181.*
- Richard, O. & Johnson, N. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resources Management, Marzo, 299-310.*
- Rodriguez, F. (2004, Junio). *La Responsabilidad Social de la Empresa: Algunos Fundamentos Economicos.* Ponencia presentada en la XII Conferencia Anual de Etica, Economia y Direccion, Úbeda, España.
- Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R. & Williams C. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour, Behav. 27, 537-543.*
- Zenisek, T. (1979). Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based On Organizational Literature. *Academy of management Review, Vol 4, No 3, 359-368.*