

LAS ACCIONES SOCIALES EN EMPRESAS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

Jorge Roberto, Volpentesta

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas, Centro de Estudios Organizacionales

Av. Córdoba 2122, (C1120AAQ), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina

E-mail: jorge.volpentesta@hotmail.com

RESUMEN

La investigación propone como objetivo general profundizar el conocimiento sobre las características de las acciones que las empresas realizan dentro de programas de Responsabilidad Social Empresaria con los grupos de interesados (stakeholders) que se encuentran en la comunidad o sociedad, desde una perspectiva organizacional, pretendiendo esclarecer cuáles son las causas y/o circunstancias que determinan y explican el diseño de actividades tan disímiles que van desde las caracterizadas por un dirigismo centralizado propio de la aplicación de la lógica empresaria y en las cuales se trabaja desde un escritorio para los otros, hasta aquellas que desde sus inicios implican e involucran a los destinatarios de esas acciones generando verdaderas acciones con los otros.

El interés por este conocimiento se basa en que cada vez más empresas están realizando acciones o programas de intervención en el campo social, pero que no siempre resultan efectivas considerando el impacto social provocado. Analizar los procedimientos utilizados, las circunstancias organizacionales, las causas estructurales y procesales y la lógica que impera en el diseño de esas acciones puede ayudar a justipreciar, a priori, su efectividad y potenciales resultados, facilitando el desarrollo de un posible modelo que

oriente sobre los fundamentos necesarios para llevar a cabo intervenciones sociales exitosas.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Empresaria; Stakeholders; Acciones sociales; Impacto social.

INTRODUCCIÓN

El concepto de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) pensado como una particular forma de gestión de empresas se encuentra aún en formación, ubicándose en la frontera tecnológica administrativa (Melé, D., 2007; Rodríguez Fernández, J., 2007; Garriga y Melé, 2004; Carroll, A., 1999). Estas circunstancias conllevan a que las empresas que dicen actuar con una preocupación que va más allá de la exclusiva maximización del capital de sus propietarios, adoptan con sus grupos de interesados (stakeholders) comportamientos diversos que se manifiestan en el diseño de programas y acciones de RSE muy diferentes entre sí, no solo entre empresas, sino también en una misma empresa a través del tiempo.

Como expresión de una determinada forma de actuación empresarial la RSE irrumpe en la historia con una impronta filantrópica, especialmente orientada a las comunidades cercanas a las empresas y a través de acciones sociales ejercidas fundamentalmente de manera individual por sus propietarios; con el correr de los años el accionar socialmente responsable se amplió y complejizó incluyendo hoy actuaciones dirigidas a diferentes grupos de interesados, además de los de la comunidad. No obstante esta ampliación pragmática y conceptual de intereses de la RSE, muchas empresas aún hoy sólo reconocen su actuación socialmente responsable a través de las acciones concretas que realizan en el campo social y en las cuales tienen el poder relativo que les confiere la posesión de los recursos y la proacción que implica su diseño y gestión (Roitter, M., 1996; Roitstein, F., 2004).

Pese al importante desarrollo doctrinario producido en las últimas décadas, la investigación mostró que aún muchas empresas diseñan actividades y acciones dirigidas al campo social partiendo desde el enfoque de la lógica empresaria: el yo ordeno, mando y controlo propio de la gestión privada; esta característica se reveló a través de diferentes situaciones encontradas tales como, por ejemplo, la tercerización de esas iniciativas, o la puesta en marcha de campañas originadas en otras regiones o países (y que responden, en su concepción original, a la solución de problemáticas concretas que les dieron origen) y que son adoptadas localmente sin mediar revisión crítica ni ajuste témporo-espacial sobre ellas.

Pero también se encontraron iniciativas que reconocen la especificidad de las intervenciones en el campo social, en las que pudo observarse cómo el diseño de las actividades sociales responde a criterios muy concretos y actuales de inversión social. El diseño y la gestión de las acciones sociales derivadas de la aplicación de estas lógicas heterogéneas producen en los hechos consecuencias diferentes. Por un lado, sobre la efectividad de las acciones emprendidas. Y por otro, sobre el objetivo implícito de las intervenciones sociales que es el de su auto sustentabilidad: la permanencia y desarrollo de las acciones emprendidas más allá del impulso y sostén inicial otorgado por las empresas.

DESARROLLO

Objetivos

Como presupuesto inicial se asumió que las acciones sociales promovidas por las empresas se presentan de diversas y múltiples maneras no sólo entre empresas sino, inclusive, en una misma empresa tanto desde una perspectiva diacrónica como sincrónica. Esa variedad se sucede desde un extremo en el que el diseño de las acciones parte del dirigismo centralizado propio de la traslación de la lógica de la gestión privada (bajo la premisa del yo ordeno, mando y controlo) y donde la participación de los interesados es muy reducida o incluso nula, hasta otro extremo en el cual desde la génesis misma de las ideas

se involucra a las personas que serán los beneficiarios de esas acciones. En la primera situación la empresa posee el poder (como proveedora de recursos) y por lo tanto sus acciones pueden definirse como filantrópicas o caritativas; en la segunda se posiciona en un plano de igualdad con los destinatarios de las acciones compartiendo la definición de los objetivos, el diseño de las acciones, la gestión y el control. Además, también se sabe que como consecuencia de los diseños de las acciones sociales, sus resultados y consecuencias son diferentes tanto en su efectividad¹ así como en uno de los objetivos implícitos que tienen esas intervenciones, su auto sustentabilidad, entendida ésta como la continuación en el tiempo de aquello que se inició, más allá del impulso original otorgado.

Partiendo de estas consideraciones, la investigación propuso como objetivo general profundizar el conocimiento acerca de las características de las acciones que las empresas realizan dentro de programas de RSE con los grupos de stakeholders que se encuentran en la comunidad o sociedad, desde una perspectiva organizacional, procurando esclarecer las causas y/o circunstancias que determinan y explican el diseño de actividades tan disímiles que van desde las caracterizadas por un dirigismo centralizado propio de la aplicación de la lógica empresaria y en las cuales se trabaja desde un escritorio para los otros, hasta aquellas que desde sus inicios implican e involucran a los destinatarios de esas acciones generando verdaderas acciones con los otros (Moreno, I., 2005).

El interés por este conocimiento se fundamenta en la creciente cantidad de empresas que están desarrollando acciones de intervención social, las que no siempre resultan efectivas considerando el impacto social que provocan. Analizar los procedimientos utilizados, las circunstancias organizacionales, las causas estructurales y procesales y la lógica que impera en el diseño de esas acciones puede ayudar a justipreciar, a priori, sus

¹ Con frecuencia los términos eficacia, eficiencia y efectividad no son cabalmente comprendidos. Eficacia es la obtención de los objetivos propuestos. Eficiencia es la forma en que se combinan insumos y/o recursos para lograr un objetivo. Efectividad significa un nivel superior de eficacia y eficiencia a lograr luego de alcanzar eficacia y eficiencia. La eficacia se ocupa de lograr los objetivos; la eficiencia por hacer bien las cosas y la efectividad, de hacer las cosas que corresponden.

potenciales resultados, facilitando el desarrollo de un posible modelo que oriente sobre los fundamentos necesarios para llevar a cabo intervenciones sociales exitosas.

Particularizando acerca de los objetivos específicos de la investigación estos fueron:

- a) Indagar y analizar las causas y circunstancias estructurales y de proceso que determinan y explican el diseño de las acciones sociales en empresas socialmente responsables.
- b) Indagar y analizar si los resultados esperados son tomados en cuenta al momento de diseñar las acciones dirigidas al campo social.
- c) Estimar los potenciales impactos de las acciones empresarias realizadas en la comunidad a partir de sus diferentes diseños.
- d) Esclarecer los aspectos determinantes de la efectividad de las intervenciones sociales empresarias con el fin de desarrollar a futuro un posible modelo de evaluación ex ante de resultados de las acciones diseñadas.

Metodología

Las unidades de análisis son empresas ubicadas en el territorio argentino que manifiestan considerar en sus acciones requerimientos e intereses no sólo de sus propietarios sino también de otros grupos de interesados. Al momento de la investigación sólo 45 empresas presentan reportes de sustentabilidad o memorias de actuación socialmente responsable; trabajándose con el criterio de muestras disponibles o accesibles, 18 de ellas aceptaron participar: 16 son grandes empresas de las cuales 12 son de capital extranjero y 4 de capital nacional. Las 2 restantes son empresas medianas nacionales.

La investigación se planteó como un estudio explicativo analizándose los ejes temáticos relevantes, pues más que el fenómeno a investigar interesa conocer sus causas, utilizándose un diseño no experimental transversal (Fassio et al., 2004).

La recolección de datos se realizó por medio de entrevistas en profundidad con los responsables de las áreas o sectores encargados de dirigir y/o coordinar las actividades de RSE. Las entrevistas se caracterizaron por su flexibilidad y dinámica, buscando a través de

ellas el “aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente” [Taylor y Bogdan, 1987, pg. 103]⁽¹⁾. Además, se consultó documentación pública de las empresas (triangulación metodológica).

El análisis de los datos se hizo inmediatamente después de recolectados, organizando las ideas que iban emergiendo a través del análisis cualitativo, cuyo objetivo es “la conceptualización, la construcción de teoría” [Valles Martínez, 2000, pg. 579]⁽²⁾, estableciendo conceptos relacionados con el objeto de estudio y generando nueva teoría que represente un avance en el conocimiento.

Estado del problema a considerar

Altruismo o generosidad discrecional han sido dos maneras históricas del desarrollo de la RSE; sin embargo, actualmente no se considera la actuación filantrópica o caritativa como RSE, sino que ésta se expresa a través de un desempeño empresarial comprometido, imbuido de responsabilización y gestionado a través de valores (Reficco y Ogliastri, 2009). Si bien las acciones empresarias hacia la sociedad no son una novedad, sí lo son sus actuales características: interrelación empresa-organizaciones de la sociedad civil; diversidad y multiplicidad de acciones emprendidas extendiendo el límite de lo que hasta no hace mucho tiempo representaban áreas de desinterés para las empresas; preocupación por lo ambiental y la sustentabilidad. Así, las empresas han venido incorporando dentro de sus análisis las voces de un conjunto de interlocutores, los que hasta no hace mucho tiempo eran considerados ajenos a sus acciones: los grupos de interés o stakeholders (Martínez, 2009).

Los stakeholders son personas, grupos, organizaciones, la comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de las empresas. Son interesados directos y/o indirectos con poder real o potencial para influir en su decisiones así como las empresas pueden influir en ellos: empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversionistas, entes públicos, asociaciones profesionales, grupos religiosos, la comunidad, organizaciones de la sociedad civil, ONGs, el público en general (Volpentesta, 2011).

En función del nuevo paradigma del desarrollo sostenible -progreso y desarrollo social, equilibrio ecológico y crecimiento económico (Elkington, 2001) - y de una de sus impulsoras, la RSE, la empresa que quiera permanecer y crecer en los tan exigentes y competitivos mercados actuales y futuros no deberá desconocer o ignorar a sus stakeholders, tanto internos como externos, razón por la cual deberá ajustar sus estrategias, visión, misión, políticas y objetivos para reflejar las preocupaciones de todos ellos. Es así que arquetípicamente (y simplificando el análisis) hoy es posible reconocer empresas que ejercen un gobierno bajo un modelo accionario-financiero (contemplando sólo la satisfacción de los intereses de los propietarios) y un modelo amplio en el cual se atienden los intereses de todos los stakeholders (Salas Fumás, 2002; Rodríguez Fernández, 2003).

¿Pero qué significa concretamente la RSE? Ésta tiene históricamente ricos antecedentes conceptuales desde el aporte de Bowen (1953) refiriéndose concretamente a las responsabilidades sociales de los hombres de negocios, el de Davis (1960) poniendo el foco en la equivalencia entre poder social de la empresa y su correlato en responsabilidad, así como desde el punto de vista de la estrategia y la gerencia (Andrews, 1971) y más recientemente Porter y Kramer (2002, 2006 y 2011). El concepto de RSE ha evolucionado desde las propuestas de Post (2000) y de Freeman (2004) hasta la actualidad, donde una de las últimas definiciones establece que su objetivo es colaborar con el desarrollo sustentable. Para esto la empresa debe trabajar sobre distintas cuestiones denominadas materias fundamentales: gobernanza; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores; participación activa y desarrollo de la comunidad (ISO 26000, 2010).

Esta conceptualización de la RSE ubica a las acciones realizadas en el campo social como una de esas materias fundamentales, pero que por su ámbito de aplicación y por el impacto social que provocan adquieren características diferenciales respecto de otras acciones realizadas en las restantes materias fundamentales. Pero si bien el campo de actuación de la RSE se amplió tanto doctrinal como pragmáticamente, lo cierto es que

todavía hoy y tal como viene aconteciendo desde los últimos años al menos en la República Argentina (Roitstein, 2004), la mayoría de las empresas con RSE priorizan y se concentran en las relaciones tendidas con la comunidad, dejando en un segundo plano de tratamiento las actividades con otros grupos de stakeholders: proveedores, clientes, autoridades.

Muchas empresas asumen que para emprender actividades de RSE en el campo social poseen, además de buena voluntad, capacidades gerenciales suficientes pensando, de manera inconsciente y mecánica, que la lógica con la que realizan sus actividades privadas las habilita para responder positivamente al desafío que implica operar socialmente. Esta convicción choca contra una realidad que demuestra que esos elementos no alcanzan para desarrollar intervenciones satisfactorias desde el punto de vista de sus resultados, medidos estos en función del impacto que provocan en la comunidad.

Por las características de las acciones realizadas en el campo social, el yo organizo, mando y controlo propio de la gestión empresaria debe cederle el paso a actividades compartidas con los stakeholders que permitan un estudio profundo de sus necesidades y expectativas. Pasar de proyectos para el otro a proyectos con el otro corre significativamente el eje de la lógica que guía la gestión privada y que prevalece en la primera situación, asumiendo la hipótesis de que los proyectos con el otro, se presentan más efectivos y sustentables en el tiempo que los proyectos para el otro (Moreno, 2005): no es lo mismo considerar a los destinatarios como sujetos que como objetos de las acciones.

Considerando, por un lado, que ya existe el conocimiento sobre estos temas en el campo social y por otro, que muchas empresas sólo reconocen como gestión de la RSE a sus intervenciones en la sociedad, surgen varios interrogantes relacionados al tema. ¿Por qué muchas empresas presentan diseños de actividades que no contemplan estas razones? ¿Qué las lleva a realizar acciones que, a priori, se presumen de baja efectividad teniendo en cuenta el impacto social que pueden provocar? ¿Cuáles son los mecanismos y procesos organizacionales que se activan en las empresas y que las llevan a presentar actividades y programas de intervención social tan disímiles? ¿Es posible esclarecer los elementos

organizacionales que generan diseños de actividades tan variados y de tan diferente efectividad? ¿Los motivos y causas obedecen a aspectos estructurales, de gestión, de liderazgo, de cultura organizacional?

Resultados obtenidos: introducción

Tal como se asumió al iniciar la investigación, se encontró una gran diversidad de programas, actividades y acciones sociales que presentan un alto grado de variedad y características muy diferentes y aún cuando en la actualidad el concepto de RSE claramente enfatiza que no se trata de realizar filantropía o caridad, se hallaron muchas empresas perdidas en una maraña de actividades realizadas para la comunidad con una fuerte orientación filantrópica y/o caritativa; actividades que por otro lado se presentan como la única manifestación de actuación en RSE, mostrando una simplificación del concepto al orientar las actividades exclusivamente hacia la construcción de vínculos con la comunidad.

En esas actividades todavía prevalecen mayoritariamente diseños que reflejan un esquema de poder de quien hace algo por el otro, muchas veces asociado a un pensamiento de remediación de las debilidades de un modelo económico que aún no ha podido satisfacer determinadas necesidades básicas en parte de la población.

En la investigación surgieron factores que permiten determinar las causas y explicar por qué algunas empresas actúan desde un enfoque más cercano a la filantropía y la caridad (en una concepción muy ligada al asistencialismo) y otras lo hacen desde la búsqueda de compromiso de quienes son los beneficiarios de las acciones, tratando de potenciar sus capacidades individuales y grupales, dentro del paradigma de la inversión social.

Integración estratégica de la RSE

Hoy se asume que la RSE es la responsabilidad que tiene cualquier organización ante los impactos negativos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente (ISO 26000, 2010). Esta concepción pone de manifiesto que excluye per se

las acciones aisladas (filantrópicas) para expandirse como una forma de gestión que abarca a toda la organización. En consecuencia, aquellas empresas que trasladen la RSE a la cotidianeidad de sus actividades, tendrán mayor conciencia de la responsabilidad de sus acciones, independientemente de que esta integración estratégica muchas veces persiga el desarrollo de ventajas competitivas que permitan diferenciarlas de sus competidores y que generen mayor valor a largo plazo (Burke y Logsdon, 1996; Husted y Allen, 2000 y 2009; Porter y Kramer, 2002, 2006 y 2011). No solo la RSE debe estar vinculada con la visión, misión, objetivos y estrategias sino que debe integrarse en la cadena de valor de la empresa tanto como en la gestión de las vinculaciones con la sociedad (Husted y Allen, 2000).

En la investigación se encontró que sólo un grupo minoritario de empresas presenta la integración de la RSE con la visión, misión, estrategia, objetivos, políticas y gestión diaria. En estas empresas la idea predominante es que la realización de acciones en el campo social significa una real oportunidad para generar procesos de cambio y de recuperación de capacidades de aquellos que son sus beneficiarios.

El resto de las empresas no presentan integrada estratégicamente la RSE, circunstancia esclarecida no sólo por la información surgida de las entrevistas: recurriendo a las manifestaciones públicas de sus estrategias, visión, misión y mensajes de los presidentes de las empresas (publicadas en sitios web y en diversos instrumentos de comunicación) es posible apreciar que el concepto de RSE no se encuentra incorporado estratégicamente. Tal como lo detectaron Attarça y Jacquot (2005) en mensajes y/o cartas de los presidentes de 85 empresas europeas, el lenguaje que se utiliza en estos instrumentos trata de transmitir una imagen sobrevalorada de la empresa, en la cual se manifiesta una tendencia de ocultamiento de los elementos negativos, las dificultades o las limitaciones, no detectando en muchas de ellas una necesaria conexión entre la estrategia de la empresa y la responsabilidad social: se dice más de lo que se hace, tratando de legitimizar el accionar socialmente responsable.

La investigación encontró que las empresas que no integran estratégicamente la RSE desarrollan gran cantidad de acciones aisladas que no siempre responden a un criterio determinado, en lugar de programas a largo plazo guiados por objetivos concretos.

La presencia de mayor o menor integración estratégica de la RSE, entendiéndose ésta como un modelo de gestión empresarial, permite diferenciar a las empresas en las que el diseño de las acciones sociales adquiere características especiales, puesto que la consideración de la RSE es asumida desde una visión propia del accionar empresarial, de aquellas otras que toman esas acciones como un acontecimiento o un acto especial.

Evaluación de los resultados esperados

La mayor o menor integración estratégica de la RSE no solo explica una de las causas estructurales encontradas de por qué las empresas presentan diferentes diseños de actividades, sino que también es un buen indicador de la mucha o poca consideración que se tiene de los resultados esperados al momento de decidir qué acción realizar expresando, a la vez, el grado de conciencia sobre los impactos que pudieran tener en la comunidad.

El análisis mostró que las empresas que presentan mayor integración estratégica en RSE manifiestan una más alta consideración por los resultados esperados, tanto en la efectividad de la acción implementada como en su sustentabilidad futura. No obstante, la realidad indica que en ninguna de ellas se evalúa cabalmente el impacto social:

“A nosotros sólo nos interesa participar en proyectos con la comunidad en los cuales seamos los fortalecedores de las capacidades latentes que existen allí. Queremos que los proyectos se concreten, luego retirarnos y volver al tiempo para ver los resultados. Pero para esto se requiere elaborar un diseño juntamente con la comunidad de manera tal que esa comunidad se apropie de la actividad, la haga propia” [Entrevista realizada el 03-05-11] ⁽³⁾

Si bien no se realizan evaluaciones de impacto, al momento de diseñar los programas existe preocupación por los resultados esperados, los que resultan determinantes en la selección de los proyectos a realizar:

“Para establecer qué acciones o programas vamos a emprender el criterio que utilizamos es la generación de valor que puedan provocar en la comunidad y para esto trabajamos en proyectos que sean sustentables y que aporten y contribuyan a tener una sociedad más equilibrada, integrada y con oportunidades para todos” [Entrevista realizada el 03-05-11]⁽⁴⁾

Programas y actividades cercanas al core business

En las empresas donde se encontró más integrada estratégicamente la RSE se observó que en su mayoría las actividades diseñadas están muy vinculadas a su core business; éste representa al conjunto de actividades que caracterizan a una empresa, la distinguen y la diferencian del resto de sus competidores (Bueno Campos, 1996). De alguna manera, las actividades de RSE al orientarse hacia zonas cercanas al expertise de la empresa, pasan a tener una directriz más clara y una lógica más cercana a la utilizada normalmente en sus operaciones empresariales, de modo que la empresa no abandona el rol en el que más se destaca y a través de éste, apalanca las acciones sociales que emprende. Sin embargo, en ninguna de las empresas investigadas se encontró un sincrónico alineamiento de una causa social con la estrategia competitiva de la empresa tal como sucede, por ejemplo, con la empresa Natura de Brasil, en la que la variable social está incorporada profundamente en la estrategia empresarial (Austin et al. 2004).

Al integrar la RSE con la misión de la empresa sus acciones se visualizan como aportantes a la competitividad empresarial y este último enfoque fuerza a que todo lo que la empresa haga esté vinculado a aquello con lo cual mayor efectividad tiene.

“Nosotros no trabajamos con niñez, no hay trabajo infantil en nuestra empresa ni en nuestra cadena de valor, no es un tema de nuestra compañía. Entonces si me vienen a decir que quieren hacer un programa de actividades para niños les digo: no es nuestro tema. Nuestro enfoque está en la sustentabilidad y ésta consiste en optimizar los negocios. Y eso no lo vamos a lograr metiéndonos en temas que no conocemos y para los cuales no tenemos personas que puedan manejarlos efectivamente” [Entrevista realizada el 17-03-11]⁽⁵⁾

Estructura jerárquica

Un aspecto que se reveló muy vinculado con el concepto de integración estratégica de la RSE y con gran influencia en su mayor o menor integración, fue la ubicación en la estructura jerárquica de los responsables de su coordinación o conducción. Este concepto

permite diferenciar a las empresas que presentan esta función dentro del mismo consejo de administración u órgano encargado de la dirección, de aquellas en las que el área forma parte de alguna gerencia que puede estar relacionada con la dirección de personal o con asuntos corporativos, sector donde también se observó que en la mayoría de las empresas se maneja la función de comunicación institucional.

Durante la investigación se encontró suficiente evidencia que relaciona la mayor integración estratégica de la RSE con la ubicación de su coordinación o mando dentro del órgano encargado de la dirección de la empresa: éste sería el planteo jerárquico-estructural más favorable para que la RSE pueda incorporarse naturalmente a la gestión. Asimismo y concomitantemente, cuando se presentó esta circunstancia se evidenció mayor preocupación a priori por los resultados y consecuencias que podrían tener las acciones, las que se muestran con una clara orientación hacia las competencias centrales (core business).

“La RSE es un proceso estratégico dependiente del Consejo de Administración que aprueba cada año un Plan de RSE con su presupuesto correspondiente. En el staff del Consejo de Administración hay una Subdirección de RSE que se responsabiliza del seguimiento y accionar del Plan y todo lo relacionado a la RSE. Hay un equipo interdisciplinario e interjerárquico integrado por funcionarios que pertenecen a diferentes procesos que son quienes llevan adelante el Plan de RSE y dan cuentas del avance al Consejo de Administración” [Entrevista realizada el 25-04-11]⁽⁶⁾

Las empresas en las que la RSE se coordina y/o dirige desde los más altos niveles, manifestando estructural y funcionalmente la intención de hacerla operativa como modelo de gestión, cuentan con una fuerte cultura organizacional sustentada en valores esenciales que estiman necesarios para el desarrollo de sus negocios. Todas ellas tienen códigos de ética o conducta que no los consideran simples elementos retóricos sino orientadores de los negocios sobre la base de los valores allí manifestados. En estas empresas la RSE se asume como una forma de ser empresa, y no como una dispensa hacia la sociedad.

Perfil profesional

En la búsqueda de otros factores que permitieran explicar tan disímiles diseños de las actividades sociales de la RSE y si en éstas se consideraban a priori sus posibles resultados,

surgió un elemento que demostró tener una enorme influencia: el relacionado con el perfil profesional de los integrantes de las áreas destinadas a dirigir o coordinar su realización.

Teniendo en cuenta, por un lado, que la mayoría de las empresas del estudio concretan casi exclusivamente su ejercicio de la RSE a través de sus relaciones con la comunidad y por otro, que normalmente extreman su racionalidad en la cobertura de puestos, se esperaba encontrar a cargo de estas tareas en las cuales se requiere una preparación específica muy vinculada con el campo social, a profesionales que detentaran un perfil más vinculado con conocimientos relacionados con la gestión social. Sin embargo esto no se verificó. Aún en las empresas que presentan mayor integración de la RSE no es predominante la presencia de profesionales del campo social, si bien se advierte una preocupación por participar en seminarios o cursos de formación en la temática:

“El equipo coordinador del plan de RSE tiene 7 integrantes con diferentes perfiles profesionales y pertenecientes a distintos procesos de la empresa, además de un asesor en comunicaciones. También tenemos los aportes de un sociólogo y de una licenciada en economía. Respecto a la formación de sus integrantes es muy variada ya que hay ingenieros, contadores públicos, licenciados en administración, etc. Todos han efectuado cursos o participado de congresos o conferencias sobre la temática” [Entrevista realizada el 26-03-11] ⁽⁷⁾

En las empresas en que la dirección y coordinación de la RSE es liderada por un especialista del campo social, las acciones se conciben partiendo de los resultados que se esperan a su finalización, existiendo preocupación con respecto a que las actividades emprendidas no se interrumpan una vez que la empresa desactive la ayuda prestada.

Ciertamente, en la mayoría de las empresas las personas al frente de la función de RSE así como el resto de los integrantes poseen formaciones profesionales relacionadas con especializaciones en comunicación. Esto no debiera sorprender ya que en estas empresas el sector de RSE se encuentra estructuralmente donde la función predominante, al menos hasta no hace mucho tiempo, era la comunicación institucional.

Sin cuestionar ni dudar de la idoneidad y aptitud de esos profesionales para llevar a cabo funciones que, cabe recordar, se presentan en estas empresas como mayoritariamente orientadas al establecimiento de relaciones con la comunidad, la investigación mostró que

los casos donde la presencia de profesionales en comunicación es casi excluyente, corresponden a empresas en las que en el ejercicio de la RSE prevalecen actividades ya diseñadas y programadas desde las casas centrales. En estas situaciones caracterizadas por la implementación de programas que ya se presentan definidos y listos para desarrollar, y en los que la capacidad de diseño y gestión no es un requisito insoslayable, puede pensarse que las empresas asumieron que un profesional más orientado al campo social no sería necesario. En estos casos no se encontró que se consideraran a priori los posibles resultados de las acciones, así como tampoco que luego de la intervención social se evaluaran los impactos ni la sustentabilidad de los procesos iniciados.

¿El factor estructural es la única causa o pueden existir otras motivaciones empresariales para destinar a especialistas en comunicaciones en el sector donde se desarrolla la RSE? ¿O en realidad se privilegia un perfil profesional orientado a las comunicaciones para poder llegar con mayor efectividad a los stakeholders de la empresa?

Desde una visión alejada del conocimiento de la temática en su práctica concreta, podría comprenderse si un observador objetivo tuviera una duda razonable respecto de la intención original de las empresas al nombrar a personas con este perfil al frente de esas actividades. Este observador externo y objetivo podría entonces preguntarse y con legítima validez, si las empresas tienen real vocación por la RSE o, en cambio, se encuentran hoy más interesadas en mostrar o comunicar sus acciones socialmente responsables.

El trabajo colaborativo en redes interorganizacionales

Si bien en el desarrollo de sus actividades de negocios las empresas pueden tener algún tipo de funcionamiento en red, las que se crean con ese fin difieren notablemente respecto de las redes que se ponen en juego ante la necesidad de actuar en el campo social. Las redes utilizadas en este sentido se denominan redes públicas, de políticas o interorganizacionales y comprenden un conjunto seleccionado, persistente, estructurado y articulado de organizaciones autónomas (agencias de gobierno, organizaciones privadas,

grupos sociales, organizaciones de la sociedad civil, ONGs), comprometidas e involucradas en la generación de productos o servicios destinados a implementar políticas públicas o enfrentar problemas sociales. El aspecto diferenciador de estas redes es una forma especial de contacto y de comunicación entre un número de actores diversos que están conectados a través de un tipo específico de interacción y dentro de ciertos contextos (Volpentesta, 2011). Durante muchos años los caminos de las empresas y de las organizaciones de la sociedad civil tuvieron diferentes direcciones; es recién en los últimos tiempos que se ha instalado tanto en unas como en otras, la conciencia de que un trabajo mancomunado y en pos de objetivos sociales claros, podía generar mayor valor social (Austin et al., 2009).

La investigación detectó que una característica común en las actuaciones de RSE en el campo social es la necesidad que tienen las empresas de apoyarse en socios o colaboradores en temas en los que reconocen no contar con conocimientos suficientes para emprender de manera independiente las acciones. En las historias particulares de las intervenciones sociales de varias empresas se observó que en los primeros programas desarrollados tuvieron dificultades de implementación así como también de desarrollo y finalización, como consecuencia de que las herramientas y capacidades de gestión utilizadas en sus negocios no les permitían actuar efectivamente en la tarea social. Ante las dificultades con las que se encontraron y en una acertada decisión, las empresas comenzaron a buscar en ONGs, organizaciones de la sociedad civil e incluso dentro del mismo estado (nacional, provincial o municipal), el socio que les proveyera de los conocimientos necesarios y de las capacidades específicas que carecían.

Esta aceptación de la carencia de conocimiento especializado genera en esas empresas una predisposición a la absorción de todo aquello que luego se piensa aplicar mostrando, al menos en las personas al frente de la RSE, una sensible apertura hacia temáticas no siempre transitadas por la gestión empresarial. En todos los casos se percibió un esfuerzo para tratar de actuar efectivamente gestionando procesos que difieren sustancialmente de las modalidades habituales de gerenciamiento intraorganizacional, donde

conceptos tales como autoridad, jerarquía, ámbito de control y demás nociones tradicionales de la gerencia privada deben dejarse casi totalmente de lado.

Para algunas de las empresas asociarse con otras organizaciones también implicó dejar de lado ciertos prejuicios: “Uno que tuvimos que romper, por ejemplo, fue la aversión a trabajar con el Estado. Hasta que descubrimos que en el Estado hay técnicos y empleados fenomenales” [Entrevista realizada el 06-06-11]⁽⁸⁾

Involucramiento de los stakeholders

En las empresas que dicen satisfacer los intereses de todos sus stakeholders, el compromiso que con éstos se asume incluye todas las acciones que garantizan el derecho a ser escuchados y a que sus requerimientos sean respondidos; la respuesta dada por las empresas no necesariamente significa complacer todas y cada una de las exigencias e intereses sino crear mecanismos de diálogo y entendimiento mutuo para que sus necesidades sean consideradas estratégicamente y operativamente (González Esteban, 2008).

Un aspecto determinante en la vinculación con los stakeholders es el principio de inclusividad; el esfuerzo para lograrla implica por parte de la empresa su compromiso para reflejar, en todas las etapas del proceso de relación, los puntos de vista y necesidades de los stakeholders, permitiéndoles expresarse sin temor ni restricciones a través de un proceso participativo. Claro está que este proceso no podrá obtener resultados si es que no logra involucrar realmente a los stakeholders y generar con ellos una relación de confianza. El involucramiento puede adoptar diferentes formas o realizarse a través de distintas vías. Puede impulsarlo la empresa o ésta puede responder a un requerimiento de uno o más stakeholders. Pueden organizarse reuniones formales y establecidas o bien, surgir de contactos informales. Pueden desarrollarse convocatorias individuales, grupales, talleres, audiencias. Independientemente de la modalidad, el involucramiento de los stakeholders debería ser interactivo y permitiendo que todas las opiniones sean escuchadas. La empresa

debe dejar de anunciar para pasar a establecer comunicaciones en dos direcciones, abandonando el monólogo e invitando a las conversaciones (Schvarstein, 2006).

Cuando se consideran las relaciones y las comunicaciones con los stakeholders, la manera en que la empresa se vincula con ellos incide en el diseño de las actividades de intervención social y fundamentalmente, en sus resultados. En el análisis de la investigación surgió que las empresas que invitan a los stakeholders a un diálogo en un plano de igualdad a los fines de precisar sus intereses y expectativas, diseñan las acciones respondiendo a la posibilidad de resolución de cuestiones o problemas concretos; el diseño parte de los resultados que se piensan obtener y muestra ya desde la génesis de las ideas, un profundo involucramiento de aquellos que tienen un interés real en el tema. En estas actividades sociales se pudo acreditar que lo que la empresa había ayudado a iniciar, se mantenía en el tiempo más allá de la participación activa de ella: la auto sustentabilidad de los proyectos se consigue en la totalidad de los emprendimientos.

CONCLUSIÓN

Interpretación de los resultados

Del análisis de los datos de la investigación pueden extraerse distintas conclusiones. Con relación al objetivo general del estudio, las diferentes causas y circunstancias que se encontraron como determinantes en el diseño de las actividades sociales destinadas a satisfacer intereses y expectativas de stakeholders de la comunidad responden, implícitamente, a la adecuación estructural y de procesos que las empresas están llevando a cabo ante el cambio conceptual de la RSE: de considerarla casi exclusivamente como generadora de acciones filantrópicas, a la responsabilización por los impactos negativos de las decisiones y operaciones de las empresas (Roitstein, 2004). Concretamente, de la investigación han surgido diferentes causas que permiten explicar por qué las empresas presentan diseños tan diversos de acciones destinadas a la comunidad y en ocasiones hasta

en una misma empresa, difíciles de encuadrar dentro de una estrategia de intervención en la cual pueda identificarse claramente un objetivo determinado.

Aún cuando en el estudio se encontró que todavía varias empresas tienen actividades sociales orientadas claramente hacia la filantropía, lo cierto es que incluso en ellas existe la conciencia de que hoy la RSE no se agota en esas acciones. Y muchos de los diferentes diseños de las acciones sociales (con sus consecuencias sobre los resultados obtenidos) se explican a partir de cambios estructurales o de proceso que ya algunas empresas han realizado. Así, en la medida en que la RSE se encuentra más integrada a la gestión de la empresa, las actividades sociales muestran características definidas: solución o ayuda a problemas concretos manifestados por los stakeholders; participación activa de éstos en todas las etapas a través de espacios de participación creados por las empresas; especial atención a los resultados esperados, principalmente la sustentabilidad futura de esas acciones; mayor efectividad medida ésta por el impacto social logrado; considerable involucramiento de la empresa en todas las etapas de diseño, gestión y evaluación.

Integrar estratégicamente la RSE es lograr que ésta fluya de manera transversal por toda la estructura de la empresa; pero para que pueda cimentarse como una verdadera y sentida forma de gestión, debe existir una cultura organizacional que se sustente en valores que las empresas reconozcan como esenciales para el desarrollo de sus negocios, dentro de los cuales la RSE es una función más que se rige por esos valores y no el momento en que tenemos que ser buenos.

Las empresas con mayor integración estratégica de la RSE son las que desde el punto de vista estructural la llevaron al más alto nivel jerárquico de la dirección empresarial. Esa ubicación jerárquico-estructural facilita que la RSE sea absorbida por la gestión y se exprese en las estrategias, objetivos, políticas y procedimientos cotidianos. De manera inversa, en la medida que la RSE no se ejerce por el más alto nivel directivo, menor es la posibilidad de que se perciba como una forma de responsabilización empresarial.

Una situación que expresa mayor integración estratégica de la RSE es el diseño de actividades muy vinculadas al core business de la empresa; el diseño de las acciones

sociales cuando se apoya en las actividades y tareas que los integrantes de la empresa conocen muy bien, facilita la transversalidad de la RSE y ésta se adopta naturalmente, especialmente en la medida en que en la empresa se haya desarrollado una cultura empresarial a través de la cual la gestión se apoye en valores esenciales por todos conocidos, aceptados y apreciados.

Una cultura organizacional sustentada en valores compartidos y activados en la gestión, combinada con profesionales de RSE que tengan la sensibilidad necesaria para acercarse a los stakeholders comunitarios, facilita que éstos se integren a los procesos de diseño de las actividades, en la medida que la empresa manifieste claramente que su apoyo está condicionado a un efectivo involucramiento de aquellos que tienen un real interés en la solución de un problema o en el desarrollo de un beneficio para la comunidad toda. Está llegando la hora en que las empresas están dejando de anunciar para pasar a tener conversaciones con sus grupos de interés. Cuando la empresa habilita canales bidireccionales de comunicación generando verdaderos lazos de confianza con sus stakeholders, potenciando sus capacidades y permitiendo su participación en las diferentes etapas del diseño y gestión de las acciones sociales, se produce un rápido avance hacia un diseño donde los resultados se plasman en lo inmediato y en el largo plazo, satisfaciendo sobradamente el objetivo de auto sustentabilidad. El diseño así elaborado pone más énfasis en controles ex ante que en controles burocratizados que sólo pueden mostrar ex post algunos aspectos cuantitativos de las acciones emprendidas.

Las empresas que presentan mayor integración estratégica de la RSE también son aquellas que para desarrollar la función han elegido profesionales muy vinculados con el trabajo social. Cuando aquello que se está gerenciando es, básicamente y en muchas oportunidades, los sueños e ilusiones de las personas, no alcanza con el buen diseño de los programas y con las buenas intenciones. Las promesas y los proyectos no se corresponden muchas veces con las realidades por las deficiencias que se generan en la actividad que las impulsa: las acciones gerenciales. Y tanto para un buen diseño como para una buena gestión social se requieren conocimientos específicos, que las empresas no poseen

naturalmente. Es necesario que al frente de la función de RSE se ubiquen personas que tengan conocimiento sobre el trabajo en el campo social.

Finalmente, la incorporación de temáticas sociales ha llevado a las empresas a buscar apoyo en organizaciones de la sociedad civil y aún en el mismo Estado. En este sentido, el incipiente trabajo en redes interorganizacionales muestra una apertura hacia lo social por parte de muchas empresas que durante muchos años sólo han prestado atención a los intereses de sus propietarios y accionistas.

La complejización creciente del proceso de coordinación social ha llevado a que las empresas comprendan que las acciones aisladas e independientes de responsabilidad social son, en un determinado sentido, ineficientes y contrarias al espíritu de intervención en la comunidad con el fin de mejorar algunas de sus carencias. Las gestiones sociales que las empresas comiencen deberán llevarse a cabo asumiendo la solidaridad y la colaboración con otros actores sociales que estén interviniendo en la comunidad. Se deberá trabajar con los otros en todo momento. Y es en estas circunstancias donde pueden potenciarse todas las aportaciones y externalidades empresariales colaborando en la búsqueda del desarrollo sustentable de la sociedad.

Sobre la base de la información obtenida de la investigación resulta entonces posible estimar, frente a un determinado diseño de actividades de intervención social por parte de las empresas, los potenciales impactos que estas acciones tendrían en la comunidad, considerando para esto los aspectos más salientes que han surgido del análisis: integración estratégica de la RSE, ubicación jerárquico-estructural del sector, perfil profesional de quienes dirigen e integran el sector, creación de espacios de participación e involucramiento de los stakeholders, participación en redes interorganizacionales. Queda para un futuro trabajo el desarrollo de un posible modelo de evaluación de resultados ex ante de las acciones diseñadas, a partir de los conceptos esclarecidos.

Como corolario final del análisis queda la verificación de que la tendencia en el diseño y gestión de las acciones sociales de RSE está cambiando. De una realidad en la que

predominaban excluyentemente las acciones filantrópicas (Roitstein, 2004), hoy se advierte que algunas empresas otorgan mayor protagonismo a sus grupos de interés dentro de los procesos de diseño y gestión de las actividades sociales y si bien todavía en algunas empresas esta participación está restringida a la escucha de las necesidades e intereses y muy incipientemente, al diseño de las acciones, lo cierto es que en esas mismas empresas existe la conciencia de que en un futuro no muy lejano sus actuaciones sociales van a tener que desarrollarse con un mayor involucramiento y compromiso de sus stakeholders.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) TAYLOR, S. y BOGDAN, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, p. 103.

(2). GARCIA FERRANDO, M. et al. (Comps.) (2000). El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, Madrid, Alianza p. 579.

(3) Entrevista realizada el 03 de mayo de 2011.

(4) Entrevista realizada el 03 de mayo de 2011.

(5) Entrevista realizada el 17 de marzo de 2011.

(6) Entrevista realizada el 25 de abril de 2011.

(7) Entrevista realizada el 26 de marzo de 2011.

(8) Entrevista realizada el 06 de junio de 2011.

BIBLIOGRAFÍA

ANDREWS, K. (1971). The concept of corporate strategy. Homewood, IL, Dow Jones-Irwin.

ATTARÇA, M. y JACQUOT, T. (2005). "La représentation de la responsabilité sociale des entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales", XIV Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

AUSTIN et al. "La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas", Harvard Business Review ed. América Latina 82, Diciembre 2004, N° 12.

AUSTIN, et al., (2009). "Aprovechar la convergencia". Academia. Revista Latinoamericana de Administración, 2009, N° 43.

BOWEN, H. (1953). Social responsibilities of the businessman (1º ed.). New York, Harper.

BUENO CAMPOS, E. (1996). Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos. Madrid, Ed. Pirámide.

BURKE, L. y LOGSDON, J. "How Corporate Social Responsibility Pays Off". Long Range Planning, Agosto de 1996, Volumen 29, N° 4.

CARROLL, A. "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct". Business and Society, Septiembre de 1999, Volumen 38, N° 3.

DAVIS, K. "Can business afford to ignore social responsibilities?" California Management Review, 1960, Volumen 2, N° 3.

ELKINGTON, J. (2001). The Triple Bottom Line for 21st Business. En Welford, R. y Starkey, R (eds.), Business and Sustainable Development. Londres, Earthscan Publications Ltd.

FASSIO et al. (2004). Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional. Buenos Aires, Ediciones Macchi.

FREEMAN, R. (2004). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation, en T. L. Beauchamp y N. E. Bowie (Eds.), Ethical Theory and Business, 7º ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall..

GARRIGA, E. y MELÉ, D. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". Journal of Business Ethics, 2004, Volumen 53, N° 1/2.

GONZÁLEZ ESTEBAN, E. (2008). Bases utilitaristas en la teoría de los stakeholders. Ords.) . Editorial Universidad de Granada.

HUSTED, B. y ALLEN, D. "Is it ethical to use ethics as a strategy". Journal of Business Ethics, 2000, N° 27.

HUSTED, B. y ALLEN, D. "Strategic corporate social responsibility and value creation: a study of multinational enterprises in Mexico". Journal of International Business, 2009, Volumen 49, Nº 6.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). (2010). Norma Internacional ISO 26000. Buenos Aires, Instituto IRAM.

MARTÍNEZ, C. (2009). RSC y Competitividad: un estudio a partir de la percepción de agentes de sucursales bancarias privadas chilenas. Tesis Doctoral para el título de Doctor en Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Deusto, San Sebastian, España.

MELÉ, D. (2007). "Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías". Ekonomiaz, 2º cuatrimestre 2007, Nº 65.

MORENO, I. (2005). Todos Tenemos Tiempo. Buenos Aires, Lumen Humanitas.

PORTER, M. y KRAMER, M. "The competitive advantage of corporate philanthropy". Harvard Business Review, 2001, Volumen 80, Nº 12.

PORTER, M. y KRAMER, M. "Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility". Harvard Business Review, 2006. Volumen 84, Nº 12.

PORTER, M. y KRAMER, M. "Creating shared value". Harvard Business Review. Enero-Febrero 2011, Volumen 89, Nº 1/2.

POST, J. "Moving from Geographic to Virtual Communities: Global Corporate Citizenship in a dot.com World". Business and Society Review, 2000, Vol. 105: 1.

REFICCO, E., y OGLIASTRI, E. "Empresa y sociedad en América Latina: una introducción". Academia. Revista Latinoamericana de Administración, 2009, Núm. 43.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. (2003). El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo. Madrid, Akal.

RODRIGUEZ FERNÁNDEZ, J. "Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría". Ekonomiaz, 2º cuatrimestre 2007, Nº 65.

ROITTER, M. (1996). La Razón Social de las Empresas. Buenos Aires, CEDES.

ROITSTEIN, F. "La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades". Academia Revista Latinoamericana de Administración, 2004, N° 32.

SALAS FUMÁS, V. "El gobierno de la empresa", Colección Estudios Económicos, 2002, Vol. 29, Barcelona: Servicio de Estudios de La Caixa.

SCHVARSTEIN, L. (2006). *La inteligencia social de las organizaciones* (2º Rev.). Buenos Aires, Editorial Paidós.

VOLPENTESTA, J. (2011). *Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. 2º edición. Buenos Aires, Librería Editorial Buyatti.