

# **De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable**

*La clave del Fortalecimiento Institucional*

**Italo Pizzolante Negrón**

**BORRADOR DE ALGUNOS DE LOS CAPÍTULOS DE LA PRÓXIMA  
PUBLICACIÓN, EN PROCESO DE IMPRESIÓN**

**Esta publicación es parte de la Tesis Doctoral del Ing. Italo Pizzolante Negrón**

BORRADOR

## Introducción

### Motivaciones, justificación y agradecimiento

A inicios de la década de los setenta, acompañando a mi padre quien recibía en casa a un viejo amigo, escuchaba con atención cuando éste le hacía una interesante propuesta; nunca imaginé cuán relevante sería esa noche. La atractiva proposición que entonces le hicieron a mi progenitor, consistía en apoyar la fundación de una emisora de radio. Ésa, quizá, fue la chispa que me inició en el mundo de las comunicaciones, a pesar de mi firme convicción de estudiar Ingeniería Civil, como mi padre.

Una vez consolidado el programa de radio que inicié en 1972, y aprovechando la accesibilidad de las nuevas tecnologías para los años 80 en el área del video tape, fundo -mientras finalizaba la carrera de ingeniero- una nueva empresa dedicada a la producción de “video-seguimientos de obras”, presentación de sistemas constructivos, programas institucionales para la televisión educativa y documentales dirigidos al mercadeo de servicios profesionales.

Como se verá, ya desde muy joven el foco de mi incipiente visión emprendedora se concentraba en la búsqueda de nuevas herramientas de comunicación, que facilitaran la “conexión” entre una idea y una oportunidad. En palabras de hoy, perseguía el diseño de procesos de gestión que permitieran comprender, responsablemente, las expectativas de los diferentes actores que actúan en el mercado -en lo social, económico y hasta político-, condicionando la factibilidad de éxito del proyecto de vida.

En síntesis, mi desafío personal ha sido diseñar y gestionar metodologías que armonicen los diferentes intereses que interactúan en el competido y desconfiado mercado de la oferta y la demanda, en el que fluyen expectativas múltiples y prioridades muy diversas entre los diferentes actores que actúan en él. Frente al entorno complejo y dinámico, la empresa y su liderazgo ofertan sus ideas, esperando que ellas movilicen y alineen diferentes

intereses, logren el compromiso y la lealtad en el cliente que desean ganar y el aseguramiento de sus planes.

Detrás de esa entramada y compleja red de relaciones de confianza está presente la vocación al logro del liderazgo responsable, que diseña modelos inclusivos de negocios, sensibles a las nuevas realidades sociales, generando procesos de gestión sustentables que agregan certidumbre al futuro de la empresa.

### **Era preciso agregarle ciencia al arte de comunicar**

*Escribo para aprender*<sup>1</sup> -expresión que ya había publicado a mediados de los noventa-, porque al hacerlo, la disciplina del investigador, profundiza el conocimiento que toma prestado de otros, mientras construye el suyo, fundamentado en su experiencia de vida, para luego someterlo a la consideración del lector quien finalmente lo evalúa.

Se dice fácil y rápido, pero supone más de tres retadoras décadas de aprendizaje; visión salpicada de la experiencia empírica y de una condición autodidacta, que disciplinadamente comencé a sistematizar tempranamente. Una pasión innata por documentar experiencias y escribir sobre ellas para compartirlas, actitud que me atreví a calificar bajo el título de “evangelización corporativa” y que aparecerá más profundamente tratada en páginas siguientes.

Estaba consciente de que transitaba la ruta en sentido contrario que otros; es decir, de la práctica -del ensayo y error-, a la construcción de la teoría que la respaldara. A partir de la experiencia vivida, propiciaba el desarrollo de procesos de pensamiento sistémico, para el diseño de metodologías y guías de actuación. Una lógica, nacida de mi formación en ingeniería, hecha

---

<sup>1</sup> PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo: *La Reingeniería del Pensamiento*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela, 1996.

conocimiento estructurado, como base teórica que alimenta todos los días un círculo virtuoso que orienta mis actuaciones profesionales.

Fueron varios los referentes que modelaron ese proceso y, en el marco de la presente reflexión quisiera mencionar algunos: Joan Costa, con quien intercambié ideas cuando escribía mi primer libro “Ingeniería de la Imagen” y quien me honró al prologar otro de ellos: “El Poder de la Comunicación Estratégica, Reflexiones de un evangelizador corporativo”. Recorriendo el camino me encontré con el conocimiento de Justo Villafañe y Pere Oriol Costa, el último de los cuales me ayudó a canalizar mi ambición por ampliar mis fundamentos teóricos, realizando un Máster en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Al igual que Pere Oriol, Joan también me permitió conocer, felizmente, a Rafael López Lita, leal e inspirador amigo, director de mi Tesis doctoral, quien me acompañó paciente y solidariamente, animando mi obstinado empeño por competir con el día a día de mi vida profesional y familiar, para robarle a mi querida esposa Irene, a mis cuatro hijos y a mis socios Juan Carlos Roldán y Thony Da Silva, largas horas destinadas a dar forma a esta reflexión que hoy respetuosamente presento, con la ilusión de que agregue valor a la muy vigente discusión del rol de la empresa en su actuación frente a la sociedad.

### **La problemática y los activadores que justifican esta propuesta**

Si anteriormente era suficiente que las empresas se orientaran a crear reputación por su productividad o por la calidad de sus productos -entre otros factores-, para generar credibilidad y lealtad en los mercados, hoy es todavía más importante construir y mantener *confianza*. La transparencia es actualmente un proyecto de vida y una condición para la *competencia responsable*; un rasgo que debe estar presente en nuestras intenciones, actuaciones y resultados profesionales.

Con esa visión, en la década de los noventa -y gracias al apoyo de mi amiga Rocío Guijarro, Gerente General del Centro para la Divulgación del

Conocimiento Económico (CEDICE), en Venezuela, y del Center for International Private Enterprise (CIPE), afiliado a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos-, inicié una serie de investigaciones sobre el comportamiento corporativo, que pretendía identificar las variables que fundamentan la confianza y reputación de las empresas, más allá de los tradicionales y algo gastados conceptos de “*imagen corporativa*”. Así fue como, profundizando en los rasgos de *identidad* de las empresas y en los atributos de su *cultura*, inicié la documentación y posterior publicación de una serie de trabajos sobre *Transparencia Empresarial y Buen Gobierno Corporativo*, mucho antes de que tuviesen lugar los escándalos corporativos de Worldcom y Enron.

En diferentes eventos latinoamericanos que menciono más adelante en esta reflexión, intercambiamos conocimiento bajo los auspicios de la Corporación Financiera Internacional -brazo financiero del Banco Mundial- y del CIPE. Cada vez que intentaba vincular al “Buen Gobierno” con la temática social y mi naciente tesis sobre la “Empresa Socialmente Responsable”, encontraba renovadas barreras que orientaban el tema a lo económico y a las políticas públicas. Sin embargo, siendo Presidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos y con el trabajo conjunto de su Gerente General Sonia De Paola y de sus directores para ese momento, Juan Simón Mendoza, Juan Carlos Roldán y Pedro Sosa, aceleramos la divulgación regional del tema, habiendo hallado un punto de encuentro y denominador común: el Buen Gobierno Corporativo dependía de *procesos empresariales* y construir mayor conciencia sobre una gestión socialmente responsable en la empresa, también dependía de *procesos gerenciales*.

Ese fue el punto de partida de una larga tarea de “evangelización corporativa” a través de la cual, con el paso del tiempo y de frecuentes viajes por Latinoamérica y España, fueron convergiendo visiones en las que las conferencias anuales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) -lideradas por mi amigo Antonio Vives, junto a su extraordinario equipo formado por Estella de Arias y Neli Vera-, contribuyeron sin ninguna duda a una mayor comprensión sobre el rol social de la empresa pública y privada -tanto

pequeña, como mediana y grande-, pero también respecto a la profesionalización de las Organizaciones de Desarrollo Social. Antonio contribuyó a crear redes de confianza y conocimiento, capital social que todavía hoy comparte mejores prácticas.

Cuando hablo de una Empresa Socialmente Responsable y de *modelar con nuestras actuaciones*, me refiero a la simétrica actitud empresarial a través de la cual *se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree, con el ejemplo*: el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos. Hablo de dejar a un lado las “relaciones públicas” de la “responsabilidad social” y construir relaciones sociales responsables, como parte de modelos de negocios inclusivos, que atraviesan transversalmente a la organización y a todas sus áreas por igual, fortaleciéndola institucionalmente.

Ninguna empresa puede ser exitosa y en consecuencia, ninguna nación puede ser competitiva, si la opinión pública desconfía de su comunidad de negocios. Cada vez más, los clientes y la sociedad en general esperan y exigen que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país. Es por ello que la responsabilidad en la empresa debe verse coherentemente expresada en los procesos de gestión y, sobre todo, en la toma de decisiones en su operación diaria, más allá del sólo diseño de programas o proyectos de vinculación social.

Me refiero a un modelo de actuación empresarial que genere confianza; y ella, como afirma Domingo Garcia-Marzá<sup>2</sup>, “es un hecho social básico presupuesto en cualquier tipo de interacciones, desde las más elementales relaciones personales hasta las más complicadas redes institucionalizadas”. Fukuyama<sup>3</sup>, quien popularizó el concepto de confianza en los noventa, escribió que la “economía se fundamenta en la vida social y es un vehículo de integración social”, de allí lo fundamental de la confianza entre todos aquellos actores que se relacionan. García-Marzá profundiza: “no hay duda que

---

<sup>2</sup> GARCÍA-MARZÁ, Domingo: *Ética Empresarial: Del diálogo a la confianza*. Trotta. Madrid, 2004.

<sup>3</sup> FUKUYAMA, Francis: *The great disruption: human nature and the reconstitution of social order*. Editorial Los Angeles Times Syndicate. 1999.

constituye una actitud básica, tanto frente al mundo natural de los hechos, como frente al mundo de las relaciones sociales y las normas que lo componen”.

La creciente exigencia social, acompañada de visibles implicaciones político ideológicas, hizo notoria la necesidad de construir una nueva agenda estratégica para la empresa, con nuevas prioridades. Así como la globalización de la cultura de la sustentabilidad<sup>4</sup> evidenció que no era suficiente contar sólo con programas o proyectos de responsabilidad social -más aún, cuando el mercado los ha leído con desconfianza-, ha quedado claro que ello no significaba necesariamente que la empresa sea socialmente responsable. Mientras el compromiso social no sea consistente y se exprese a través de las decisiones que se toman en materia de derechos laborales, certificación de proveedores, prácticas financieras, relación con los accionistas y el gobierno, entre otras actuaciones, la empresa no habrá alcanzado la condición sustentable para ser realmente responsable.

Responsabilidad Social Empresarial significa asumir con madurez y conciencia las implicaciones, favorables o no, de nuestras actuaciones en la sociedad de la que formamos parte, como un ciudadano más. La sostenibilidad de la empresa será resultado de su capacidad para armonizar intereses, alineando los derechos y deberes de la empresa, con los derechos y deberes de los diferentes actores que integran la sociedad.

De eso se trata la presente reflexión: contribuir con las empresas públicas o privadas, con o sin fines de lucro, pequeñas o grandes, en la construcción de **procesos** de gestión más conscientes, que hagan evolucionar los conceptos tradicionales de la Responsabilidad Social Empresarial, entendida como **programas o proyectos** -trascendiendo la pura filantropía-, para construir las ventajas competitivas de una Empresa Socialmente Responsable. Con miras a lograrlo, esta reflexión propone un **Modelo de Actuación Responsable**

---

<sup>4</sup> El concepto de “sustentabilidad”, sin entrar en consideraciones lingüísticas y para efectos de esta investigación, es equivalente al de “sostenibilidad”. Por lo que ambos títulos, en estas reflexiones, definen un mismo concepto.



que asume la Comunicación Estratégica como una herramienta del Fortalecimiento Institucional para el desarrollo sustentable de la empresa.

## **Objetivos de esta publicación**

Este nuevo proyecto editorial nació una vez concluido el Máster en Comunicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona, España, y por una invitación de mi amigo Joan Costa, para formar parte del primer Máster on-line DIRCOM (Directores de Comunicación) junto a la Universidad de Murcia. Experiencias académicas tanto en España como en Universidades en America Latina donde también participo, que unidas a la densa actividad profesional, sembraron el compromiso por documentar las experiencias que estaba viviendo.

Sin embargo, la chispa final que activa la acción fue generada por Rafael López Lita, fiel y consecuente amigo que en mis repetidos viajes para ofrecer conferencias en la Universidad Jaume I, en Castellón, y la Universidad Complutense de Madrid, me anima a realizar una vieja aspiración: cursar un Doctorado en Comunicación. Esta propuesta que hoy publico es el trabajo de Tesis desarrollado para mi Doctorado.

A través de la lectura de estas páginas, me propongo generar criterios organizacionales y nuevas referencias gerenciales que hagan posible construir un **Modelo de Actuación Responsable**, que le permita a la empresa obtener su “Licencia Social para Operar”<sup>5</sup>, contribuyendo con ello al cumplimiento de sus planes de negocios, en armonía con las expectativas de la sociedad donde actúa.

Adicional al cumplimiento del objetivo que propone esta investigación, me propuse las siguientes tareas:

---

<sup>5</sup> Concepto que por primera vez escuché trabajando para la empresa británica BP en los años 90 y que se refería a una serie de procesos orientados a satisfacer la necesidad de construir relaciones, basadas en confianza, con los diferentes públicos vinculados al desarrollo de sus negocios.

- Investigar las prioridades empresariales, tendencias y simetría existentes frente las expectativas de la sociedad, a fin de establecer los nuevos contextos competitivos sobre los cuales es gestionado el rol social que asume la empresa.
- Proponer diferentes metodologías de Comunicación Estratégica, como herramientas del *Fortalecimiento Institucional* para el Desarrollo Sustentable de la empresa.
- Estimular el pensamiento estratégico necesario para que el liderazgo empresarial se haga más responsable, y armonice los diferentes intereses de sus públicos de interés (stakeholders), permitiéndole construir relaciones basadas en el respeto y la confianza.
- Establecer criterios que diferencien aquellas empresas que cuentan con *programas o proyectos* de Responsabilidad Social Empresarial, de las que han desarrollado *procesos de gestión* que caracterizan a una Empresa Socialmente Responsable.
- Describir las características básicas de las Prácticas de Buen Gobierno Corporativo y su espectro de aplicabilidad, como uno de los procesos de gestión que permite definir a una Empresa Socialmente Responsable.
- Proponer herramientas gerenciales que faciliten la construcción responsable de la *estrategia* empresarial, la forma cómo ésta debe ser traducida en *mensajes* que permitan su comprensión, las *habilidades* necesarias para generar confianza y la *estructura de gobierno de la empresa* (governance) que asegure la sustentabilidad y la reputación.

## **Formulación de la Hipótesis para esta investigación**

El sector empresarial proyecta múltiples asimetrías en su actuación social y no existe una visión gerencial compartida sobre aquellos atributos que deben caracterizar el rol social que les corresponde asumir, con miras a garantizar la sustentabilidad de sus operaciones. Esto sucede porque:

- Las empresas se asumen “responsables” por el sólo hecho de promover programas filantrópicos o de desarrollar proyectos sociales, desconociendo que esa conciencia empresarial debe estar alineada con los procesos gerenciales que caracterizan a la empresa y con las decisiones que ésta toma.
- Se confunden conceptos: no es lo mismo hablar de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que de Empresas Socialmente Responsables (ESR). La condición de “responsabilidad” en una empresa sustentable está condicionada por la concepción, diseño y puesta en práctica de sus procesos gerenciales y de su modelo de Gestión.

Una vez validada -o no- esta hipótesis, desarrollo tres hipótesis secundarias:

- Intento corroborar que la Responsabilidad Social Empresarial es una parte importante de la gestión de la empresa para asegurar su sustentabilidad.
- Cuando la RSE no es concebida como parte del modelo de negocios de la empresa, las diferentes actuaciones de las áreas que la integran, dejan de crear valor social.
- Es necesario concebir un modelo de gestión responsable compartido, a fin de maximizar el valor de la empresa que garantice su permanencia en el largo plazo.

## **Estructura de la publicación**

La reflexión está dividida en cuatro partes: La **Primera Parte** pretende desarrollar en profundidad el marco teórico conceptual de la investigación e incluye cuatro capítulos:

- El Primer Capítulo: **“Adecuarse al entorno empresarial o asumir el desafío de modelarlo”**, es el fundamento filosófico y el espíritu que inspira este trabajo de investigación. En el mismo se comparten la dinámica social, económica y política del entorno actual donde las empresas pretenden alcanzar sus objetivos de negocio. También se centra en el análisis sobre los efectos de la falta de confianza en la sustentabilidad de los planes de negocios de la empresa e introduce algunos de los nuevos indicadores que garantizan la construcción de confianza y su permanencia en el largo plazo.
- El Segundo Capítulo: **“La Revolución de la Transparencia”**, plantea la tendencia indetenible de una opinión pública más exigente con las formas de actuar de la empresa. La híper comunicación actual ha cambiado prioridades en diferentes actores sociales, que ya saben lo que ofrece la empresa al mercado, pero quieren saber ahora con más detalle, cómo lo fabrica, cómo lo distribuye, que hay detrás de los números que presentan sus resultados financieros, cómo es la relación con los accionistas minoritarios, la composición de la Junta Directiva, entre otras muchas preguntas, frecuentemente sin respuesta. Conocer más detalles acerca de los “procesos de gestión”, de los que está la empresa dispuesta a divulgar. También se plantean las nuevas regulaciones a partir de los escándalos corporativos más sonados, que expresan la asimetría existente entre aquello que se dice y finalmente se hace. Estos aspectos se describen como prácticas de un Buen Gobierno Corporativo y son herramientas de la competitividad.
- El Tercer Capítulo: **“Comunicación Estratégica para el Fortalecimiento Institucional en la Empresa Socialmente Responsable”**, hace una exhaustiva investigación cualitativa respecto a las expectativas del mercado y a la oferta informativa de la empresa; propone nuevos contextos para analizar aquellos públicos que están

interesados en la empresa (stakeholders) y no sólo aquellos públicos en los que la empresa está interesada. La reflexión redefine el rol que les corresponde a los medios de comunicación, a partir de una investigación inédita de los 32 medios latinoamericanos más importantes, con miras a la construcción de la confianza, y navega sobre una extensa bibliografía de autores referentes como Joan Costa, Rafael López Lita, Justo Villafañe, Domingo Garcia-Marzá, Fernando Olivares, Antonio Baraybar, Pere Oriol Costa, entre otros.

- El Cuarto Capítulo lleva por nombre **“La Reputación Corporativa, un factor crítico de éxito para la sustentabilidad empresarial”**. La reflexión propone revisar el concepto tradicional de la “imagen corporativa” y concentrarse en aquellos atributos de identidad que constituyen los activadores de la confianza y en consecuencia, la reputación. Define el hecho reputacional y ofrece herramientas para construirla, además de sugerir metodologías y casos prácticos que permitan una mejor comprensión de este fenómeno de opinión pública.

Estos cuatro capítulos proporcionan el contexto introductorio y crean un marco conceptual sobre el entorno donde opera la empresa, las demandas del mercado donde actúa, la agenda temática que la sociedad impone al mundo corporativo y las herramientas gerenciales disponibles para que la empresa, lejos de adecuarse para sobrevivir entre las turbulencias, acepte el desafío de influir en esa realidad y de modelarla positivamente a partir de su actuación social. Más allá de ser sólo un actor económico, me refiero a asumir un protagónico rol social, sin invadir espacios que no le son propios, ni dejar de satisfacer las expectativas de los accionistas que la fundaron. Hablo de una actuación responsable, que permita obtener la licencia social para operar.

La **Segunda Parte** de este trabajo doctoral está integrada por cuatro capítulos los cuales constituyen la columna vertebral que responde a la Hipótesis formulada. Asimismo, los hallazgos de la investigación cualitativa y las numerosas investigaciones cuantitativas recopiladas de prestigiosas fuentes informativas citadas en este trabajo, reforzarían la necesidad o no de revisar la tradicional definición del rol social de la empresa frente a la sociedad, sus empleados y accionistas. Los capítulos son:

- El Quinto Capítulo: ***“Responsabilidad Social Empresarial, una sencilla definición, para un complejo concepto”***, contiene los pilares de la RSE y numerosas opiniones de expertos que invitan a profundizar los conceptos tradicionales y diferenciar la Filantropía de las actuaciones responsables de una empresa. La reflexión advierte el riesgo de convertir a la RSE en una suerte de “populismo corporativo” que repetiría los errores normalmente achacados a los gobiernos y que sitúa la discusión en los procesos de gestión que podrían modelar la sociedad, a partir de nuestros comportamientos. El capítulo recorre una visión sobre el concepto de RSE e invita a concebir a la competitividad desde una perspectiva responsable.
- En el Sexto Capítulo: ***“Competitividad Responsable, descubrir lo que se tiene y construir los que se exige”***, se investiga un nuevo concepto que cuenta hoy con herramientas de medición que reflejan ventajas comparativas entre países, dependiendo de su grado de conciencia social. Como se menciona en otros capítulos, se profundiza en los componentes de evaluación que sitúan el foco de todo análisis en la necesidad de desarrollar una nueva Ciudadanía Corporativa, basada en procesos de gestión responsable y no solamente en programas o proyectos sociales.

- El Séptimo Capítulo: **“La Empresa Socialmente Responsable, sustentabilidad y RSE”**, es, quizás, el capítulo más importante de la investigación cualitativa. En él -como en otros anteriores- se comparte también numerosa bibliografía y publicaciones (entrevistas en prensa escrita, Internet, entre otras) que presentan investigaciones cuantitativas a nivel mundial. Pero quizá, lo más sustantivo de esta investigación cualitativa esté en las numerosas citas de expertos internacionales logradas a través de extensas entrevistas personales en profundidad, que fueron sintetizadas para este trabajo de investigación. El capítulo desarrolla en profundidad una invitación documentada sobre por qué deben evolucionar los programas y proyectos sociales presentes en la empresa, para que sean parte estructural de los procesos de gestión, producto de una nueva visión sobre el valor que agrega la sustentabilidad -entendida como el equilibrio necesario que debe existir en las empresas y sus actuaciones, entre lo económico, social y ambiental-. La sustentabilidad es el escalón indispensable para alcanzar la conciencia gerencial que haga tangible los “procesos de gestión responsable”. Hablo de los procesos que constituyen a la Empresa como un actor social responsable.

El capítulo comparte casos prácticos y plantea la ética empresarial como una condición de éxito de todo proceso gerencial. Plantea también la vida interna de las organizaciones y el balance trabajo-familia, para luego cerrar con el rol activo que ha tomado el consumidor y que castiga la falta de responsabilidad empresarial, cuestionando al producto que fabrica y a la empresa que lo fabrica.

En este capítulo se menciona, sin entrar en mayores detalles, procesos para evaluar los programas de RSE, además del describir los indicadores de una empresa responsable y un caso práctico.

Un elemento importante de esta reflexión es la evidencia documentada de que el consumidor ya no quiere saber solamente qué es lo que la empresa produce; ahora, está interesado en conocer cómo lo fabrica, distribuye y comunica. El consumidor está más atento y dispuesto a movilizarse. Así es como, más allá de preocuparnos por los productos que fabrica la empresa, tenemos que ocuparnos por la empresa que fabrica el producto.

Estos capítulos de esta reflexión presentan todos los elementos para diseñar un *Modelo de Fortalecimiento Institucional* que facilite la actuación responsable de la empresa.

La **Tercera Parte** de este trabajo doctoral está compuesta por un capítulo que a su vez se divide en otros sub-capítulos, los cuales validan la hipótesis planteada, y sobre ella -con el fin de cumplir con los objetivos de esta reflexión-, propone un MODELO de Actuación Responsable.

Esta parte del trabajo presenta numerosas conclusiones que se adelantan al final de la reflexión y propone también nuevas líneas de investigación que podrían complementar el presente trabajo.

- El Octavo Capítulo se denomina ***“Modelo de Fortalecimiento Institucional para Empresas Socialmente Responsables”***. A partir de una serie de definiciones introductorias a la propuesta de modelo, este apartado desarrolla el concepto de Fortalecimiento Institucional, como una condición para asegurar relaciones de confianza o construcción de capital social; también incluye reflexiones que nos sitúan en la triada cultura-identidad-imagen. Un análisis desarrollado a partir de una investigación que hiciera años atrás -ya publicada- y que presenta la “geometría de la comunicación estratégica”.



Esta parte de la tesis analiza en profundidad los hallazgos cuantitativos de la investigación y contrasta sus resultados con la investigación cualitativa, pero sobre todo las cruza con las mismas respuestas del instrumento cuantitativo. Las conclusiones que se presentan en este capítulo, son las respuestas a la hipótesis planteada que se anticipan parcialmente en capítulos anteriores. Me refiero a grandes contradicciones entre aquello que se dice y luego hace la empresa, además de importantes confusiones presentes en el sector empresarial, sobre la dinámica social de la empresa; un hecho que por mi propia experiencia profesional he conocido de cerca y que, a la luz de las cifras, producto de la investigación, pueden contribuir sin duda a definir focos de nuevo trabajo de investigación con inmensas áreas de oportunidad. Estas mismas conclusiones darán forma al Modelo aquí desarrollado.

El modelo que se propone, se expresara en forma gráfica y consta de cuatro esferas o dimensiones que se profundizan en el cruce de las respuestas al cuestionario de la investigación cuantitativa; interesantes hallazgos que permitirán generar la propuesta que se hace en este capítulo. Esas esferas son: Estrategia, Mensaje, Habilidades y Gobierno de la Empresa (Governance), las cuales interactúan permanentemente entre sí. Estas interrelaciones ocurren en un entorno económico, social y político muy dinámico, en el que la empresa impacta y es impactada por la sociedad, pero también dentro de un dintorno<sup>6</sup>, o mundo interior de la empresa.

Producto de la formación de ingeniero civil -en este caso aplicada a un hecho social-, en la década de los noventa desarrollé una reflexión bajo el título de “Geometría de la Comunicación”. Allí se menciona el concepto de “dintorno” y se refiere a la “delineación de las partes de una figura (empresa), contenidas dentro de su contorno”; es decir, a aquello que está contenido en el interior de la empresa. Sin duda, esta

---

<sup>6</sup> *Definición de Dintorno* [Documento en línea] <http://www.definicion.org/dintorno> [Disponible: 20 de mayo, 2008]

analogía de la “geometría”, llevada al mundo de la comunicación, se refiere a la cultura corporativa de la empresa.

### ***Primera esfera: ESTRATEGIA***

- Esta primera dimensión del modelo, plantea la necesidad de desarrollar el pensamiento sistémico en la organización, estratégicamente orientado a traducir en términos comunicacionales y sociales el Plan de Negocios de la empresa. Para ello, se propone implementar nuevas herramientas de análisis estratégico, que conecten los objetivos de negocio de la empresa con las realidades que la rodean.
- Este subcapítulo describe las demandas del mercado, los focos de atención de las empresas y una propuesta metodológica para la construcción de los mapas de actuación estratégica y para el diseño de las Guías de actuación responsable, que son necesarias para garantizar el logro de los objetivos de la empresa en perfecta armonía con las expectativas sociales.

### ***Segunda esfera: MENSAJE***

- El subcapítulo, plantea la necesidad de que la “estrategia” sea traducida en mensajes concretos, oportunos, suficientes y muy claros, para que ello permita que, al ser compartidos, la empresa logre sus objetivos.
- En el área de su actuación social, es fundamental contar con esta herramienta, la cual le permite a la empresa construir capital reputacional. También incluye una propuesta metodológica para la construcción de una herramienta de gestión propuesta, bajo el nombre de “temario de tratamiento público”.

### ***Tercera esfera: HABILIDADES***

- Esta dimensión del análisis, tiene una estrecha relación con la esfera “mensaje” y permite profundizar en sus características e implicaciones, al diferenciar claramente lo verbal de lo no verbal. Son precisamente las “habilidades” las que hacen posible que exista una clara consistencia entre aquello que me propongo comunicar y lo que finalmente transmito y construye percepciones en los receptores del mensaje.
- Sin entrar en consideraciones neurolingüísticas más detalladas - que no están dentro de los objetivos de este trabajo-, se abre sin embargo un camino de análisis y siembra de conciencia sobre la complejidad del proceso de transmitir una idea, si no se han desarrollado previamente habilidades que permitan que ésta llegue adecuadamente a la audiencia definida y logre los objetivos que la empresa se proponen alcanzar en la dimensión “estrategia”. Por ello, la esfera “habilidades”, tiene también una estrecha relación con las esferas “estrategia” y “mensajes”.

#### ***Cuarta esfera: GOVERNANCE***

- Esta dimensión del modelo interactúa en forma conectada con todo el resto de las esferas o dimensiones de análisis (Estrategia, Mensaje y Habilidades) y las integra entre sí. Además, esta esfera sostiene que la dinámica gerencial, de la forma como actúan las demás esferas, sólo es sostenible en el tiempo, en la medida que exista un sistema de gestión a través del cual la empresa sea dirigida y controlada.
- Este subcapítulo refresca las definiciones de “governance” o formas de organizar el “gobierno” de la empresa, compartidas en capítulos anteriores; a la vez que se proponen metodologías para una gestión más eficiente y eficaz de la empresa, desde la perspectiva de la Agenda Estratégica que considera lo social como un hecho fundamental.
- Se presentan herramientas gerenciales que permiten la nivelación, alineación y direccionamiento de los equipo

gerenciales, para poder fortalecer institucionalmente a la empresa y cumplir responsablemente con los objetivos que se ha definido.

La **Cuarta Parte** de este trabajo doctoral está compuesta por dos capítulos: el noveno, que desarrolla y complementa las numerosas conclusiones que se mencionan en capítulos anteriores y que finalmente se desprenden del trabajo de investigación. Adicionalmente, se proponen nuevas líneas de investigación que también se integran a las anteriormente mencionadas. Esta reflexión cierra con el capítulo décimo que contiene la Bibliografía.

- El noveno Capítulo, tiene por título: **Conclusiones y Nuevas líneas de investigación.**
- El Décimo Capítulo: **Bibliografía** desarrollada para esta investigación.

### **Introducción al marco teórico, a manera de glosario**

La presente reflexión recorre diferentes conceptos que son tratados en profundidad en cada una de las cuatro partes y los respectivos capítulos que las integran, una visión que es punto de partida para una reflexión que no concluye, ya que su desarrollo multiplica las nuevas líneas de investigación que planteo y que complemento en el resumen de este trabajo. Es fundamental, para efectos de esta propuesta, hacer una breve síntesis de los conceptos sobre los cuales se fundamenta.

### **De los “proyectos” y “programas” al PROCESO de gestión**

Es importante establecer tempranamente la diferencia entre las definiciones “Programa” y “Proyecto” -frecuentemente utilizadas en el ámbito de la RSE- y la expresión “Proceso” -a menudo, mas empleada en el mundo de los negocios y de la gerencia-, como quiera que esta tesis establece diferencias entre aquello que comunica el mundo gerencial -a través de “programas” y

“proyectos” de RSE- y la necesidad que plantea la vocación socialmente responsable de una empresa, que debe hacerse tangible a partir de los “procesos” que caracterizan a su forma de gerenciarla; hecho que conforma finalmente al perfil de una Empresa Socialmente Responsable. Atributos que, como afirma el director de la revista argentina, Imagen<sup>7</sup>, Diego Dilleberger, “deben tener el objetivo de lograr el consenso en la sociedad para que la empresa pueda seguir haciendo negocios o que pueda lograr vender su producto, conseguir la aprobación del gobierno para operar, de la gente para obtener los mejores recursos humanos, para que compren sus productos, para que la empresa se imponga sobre su competencia y para que cuando tenga una crisis que su defensa sea creíble, que no sea una condena”.

Me refiero a sus actuaciones gerenciales, al día a día de la vida del gerente, en el que toma numerosas decisiones que pueden o no estar alineadas con la visión “responsable” expresada por las iniciativas sociales que tiene la empresa o por el discurso de sus líderes. Formas de actuar que conforman una “identidad” o rasgos de una personalidad que caracterizan procesos percibidos como responsables o no, que afectan la credibilidad y confianza de sus diferentes stakeholders.

Sin pretender realizar un exhaustivo análisis semántico o lingüístico -lo cual trasciende el objetivo de este trabajo de investigación-, es importante establecer la definición de un “programa”, el cual consiste en desagregar y detallar los planteamientos y orientaciones generales de una idea que deseamos desarrollar, identificando objetivos y metas específicas. Un “programa”<sup>8</sup> resume un conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar, con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable. Un “programa” puede ser una actividad incluida en un “proyecto”.

---

<sup>7</sup> Revista Imagen [Documento en línea] <http://www.relacionespublicas.com> [Disponible: 20 de mayo, 2008]

<sup>8</sup> Definición de Programa [Documento en línea] <http://www.definicion.org/programa> [Disponible: 15 de mayo, 2008]

La expresión “proyecto”<sup>9</sup>, consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de ser de un proyecto es alcanzar objetivos específicos, dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos. Se refiere a un “conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos, siguiendo una metodología definida, para la cual requiere de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que provee el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas y cuyo programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada”.

Es decir, ambos conceptos pueden comunicar adecuadamente la intención y acción de la empresa en temas de RSE, como parte de muchos otros programas o proyectos que desarrolla, pero no garantizan necesariamente que los objetivos que ellos se plantean y las capacidades construidas, hagan que esa “conciencia social” sobre los programas o proyectos, forme parte de los criterios gerenciales que orientan las decisiones diarias tomadas por el gerente en materia de manejo del personal, relaciones con las comunidades cercanas a las plantas, las formas de competir, la selección de proveedores, e inclusive, frente al propio consumidor de los productos que ofrece. Como sostiene el experto catalán, Joan Costa<sup>10</sup>, “las empresas comunican mucho por todas partes, todo lo que hacen comunica, incluso lo que no quisieran que comunicara, entonces hay tanta cantidad de manifestaciones de la empresa que acaba siendo una fuerza incontrolada, si alguien no la controla, planifica y supervisa”. Esta fuerza “incontrolada”, desprovista de visión estratégica y consistencia gerencial, a la que se refiere Costa, termina afectando la reputación de la empresa y construyendo un posicionamiento contrario al perfil responsable que la empresa desea.

Mientras la sensibilidad social sólo esté ubicada en el pensamiento emocional de la empresa y en su filosofía altruista, o incluso forme parte de una

---

<sup>9</sup> *Proyecto* [Documento en línea] <http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto> [Disponible: 15 de mayo, 2008]

<sup>10</sup> *Joan Costa* [Documento en línea] <http://www.terra.es/personal3/jcostass/> [Disponible: 18 de marzo, 2008]

convicción meramente utilitaria, la conciencia responsable no estará modelando necesariamente la lógica empresarial a partir de la cual son tomadas las decisiones gerenciales. Es por ello que este trabajo de investigación insiste en evolucionar de los “programas y proyectos” sociales, a un estadio en el que la conciencia social de una empresa, sea parte estructural de sus “procesos” de gestión, de los criterios sobre los cuales se toman las decisiones. Estos son los criterios responsables que deben formar parte de la cultura de la empresa y que al verse reflejados en la identidad, o su personalidad, construyen confianza y reputación.

Etimológicamente, el concepto de “proceso”<sup>11</sup> (del latín *processus*) está vinculado con un modo de proceder, “continuar realizando cierta acción que requiere un orden”, procedimiento, sucesión de actividades. Se refiere a una serie de cosas que se siguen una a otra. Así pues, al hablar de análisis de procesos, nos estamos refiriendo a las diferentes etapas que componen, de una manera ordenada-escalonada, la realización de alguna actividad; en este caso, un proceso de vinculación social, de relaciones que al construirse en un ambiente de confianza, consolidan el capital social.

Como afirma García-Marzá, “el término “capital social” fue introducido por James Coleman<sup>12</sup> “para describir los valores sociales y las expectativas que subyacen a las acciones económicas y que, sin embargo, no pueden explicarse desde una perspectiva estrictamente económica. El término pronto se expande al análisis de todo tipo de redes sociales, organizaciones y asociaciones para referirse a los fenómenos sociales que tienen que ver con la capacidad de los individuos para asociarse y que hasta ahora habían permanecido ocultos bajo la lógica omnipotente de la racionalidad económica y de la maximización de la función de utilidad”<sup>13</sup>. Se trata, sostiene García-Marzá, de “identificar aquellos recursos, mecanismos o medios de los que

---

<sup>11</sup> *Proceso* [Documento en línea] [es.wikipedia.org/wiki/Proceso](http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso) [Disponible: 20 de mayo, 2008]  
Definición de Proceso [Documento en línea]  
<http://neurologia.rediris.es/neurologia/diapmigraine/sld004.htm> [Disponible: 20 de mayo, 2008]

<sup>12</sup> COLEMAN, James: *Foundations of social Theory*. Harvard University Press. Cambridge, 1990.

<sup>13</sup> GARCÍA-MARZÁ, Domingo: *Ética Empresarial del diálogo a la confianza*. Editorial Trotta. Madrid, 2004. (Página 52).

disponen los actores sociales para la elaboración de relaciones de cooperación social y la satisfacción de intereses recíprocos”<sup>14</sup>.

La construcción de capital social en la empresa, es fundamental para agregar certidumbre al logro de sus objetivos empresariales y como sostiene López Lita: “La buena imagen de la empresa ante la sociedad en general y ante las autoridades, organismos y entes similares en particular, le permitirá eliminar inconvenientes para su crecimiento y ser acreedora de cuantas ayudas puedan corresponderle, rentabilizando de tal forma sus programas específicos de comunicación con tales públicos, cuyo coste deberá ser inferior al de las ventajas obtenidas”<sup>15</sup>.

En definitiva, son los “procesos” de gestión empresarial y no los programas o proyectos aislados, los que construyen “capital social”; donde la empresa, como resultados de su estilo gerencial, le permite a su mundo interior y exterior “agruparse y organizarse con el fin de alcanzar objetivos comunes”<sup>16</sup>, como sostiene Domingo García-Marzá. “Mecanismos que no se corresponden con las premisas de la lógica económica y que, en consecuencia, están excluidos del análisis empresarial, aunque constituyan de hecho una parte importante de la propia práctica económica y empresarial”<sup>17</sup>. Frente a ello, Oded Grajew<sup>18</sup>, presidente fundador Instituto Ethos en Brasil, compartió conmigo una visión complementaria sobre la “lógica”, en los procesos de decisión gerencial, al afirmar que “la responsabilidad social está teniendo mucho éxito, porque está en la lógica de la empresa, porque cuando la empresa trata bien a las personas, las personas tratan bien a la empresa, representa el apoyo de los funcionarios, de la comunidad, de los consumidores, todas la estadísticas muestran que la

---

<sup>14</sup> Ídem.

<sup>15</sup> LÓPEZ LITA, Rafael: *Comunicación: La clave del bienestar social*. Editorial El Drac. España, 2000. (Página 131).

<sup>16</sup> GARCÍA-MARZÁ, Domingo: *Ética Empresarial del diálogo a la confianza*. Editorial Trotta. Madrid, 2004. (Página 52).

<sup>17</sup> Ídem.

<sup>18</sup> Oded Grajew fundó el Instituto Ethos para la Responsabilidad Social Empresarial en 1998, y ahora es Presidente de la Junta Directiva del mismo.

Oded Grajew [Documento en línea]

[http://www.barcelona2004.org/esp/banco\\_del\\_conocimiento/personajes/ficha.cfm?cod\\_personaje=258](http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/personajes/ficha.cfm?cod_personaje=258)  
2 [Disponible: 17 de marzo, 2008]



responsabilidad social es un factor de éxito de las empresas. Las empresas socialmente responsable son más exitosas y manejan bien los riesgos". Grajew, refuerza el concepto de "procesos" más allá de planes y programas de RSE y frente a ello, Elías Santana<sup>19</sup> fundador de la Escuela de Ciudadanos en Venezuela, ubica el contexto de la actuación empresarial y los procesos que la orientan, al afirmar, que "cualquier empresa es vecina". Esta breve expresión de inmenso contenido, que se traduce en diversos procesos de gestión empresarial, nos habla de derechos y deberes, dando paso al concepto de ciudadanía corporativa.

De la investigación lingüística -que subrayo, no fue exhaustiva-, el "proceso" en el contexto de la mente de un gerente, le permite al individuo "comprender un concepto de un objeto, sin tener al objeto de manera tangible"<sup>20</sup>. Es decir, introducimos la conciencia social, como parte estructural al proceso de pensamiento y actuación del gerente. Me refiero a los criterios que activan su comportamiento y decisiones.

Cuando la conciencia social forma parte de la "cultura" o forma de ser de la organización, la coherencia y consistencia de sus actuaciones configuran a una empresa que, teniendo o no "programas" o "proyectos" de RSE, es una Empresa Socialmente Responsable. Es decir, consciente del impacto positivo o negativo de aquello que hace o deja de hacer, está permanentemente buscando opciones que puedan reducir o eliminar ese impacto. En todo caso, una empresa que no sólo piensa en compensar a la sociedad por la consecuencia de sus decisiones. Visión, que es compartida por Grajew<sup>21</sup>, al sostener que "la responsabilidad social empresarial es una cultura empresarial, se pueden hacer las cosas en la vida de varias maneras diferentes, se puede administrar una empresa de varias maneras diferentes, y

---

<sup>19</sup> *Mi condominio.com* [Documento en línea] <http://www.micondominio.com> [Disponible: 28 de mayo, 2008]

<sup>20</sup> *Glosario Técnicas* [Documento en línea] [http://www.mariapinto.es/alfamedia/aprendizaje/glosario\\_tecnicas.htm](http://www.mariapinto.es/alfamedia/aprendizaje/glosario_tecnicas.htm) [Disponible: 20 de febrero, 2008]

<sup>21</sup> Oded Grajew fundó el Instituto Ethos para la Responsabilidad Social Empresarial en 1998, y ahora es Presidente de la Junta Directiva del mismo.

*Oded Grajew* [Documento en línea] [http://www.barcelona2004.org/esp/banco\\_del\\_conocimiento/personajes/ficha.cfm?cod\\_personaje=258](http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/personajes/ficha.cfm?cod_personaje=258) [Disponible: 17 de marzo, 2008]

la responsabilidad social es una de las maneras de administrar una empresa que procura impactar positivamente todos los públicos, todas las personas que son impactadas por la empresa, los funcionarios, proveedores, consumidores, medio ambiente, gobierno, sociedad, esta es para mí, la definición de la responsabilidad social empresarial.

## **La responsabilidad social empresarial**

La construcción de una nueva aproximación a un concepto tan trillado en nuestros días, fue un gran reto para el desarrollo de este trabajo de investigación, de allí lo exhaustivo de la investigación cualitativa, donde, como me comentaba la Coordinadora del Centro de Políticas Públicas del Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA, Rosa Amelia González<sup>22</sup>: “una de las cosas más importantes de la responsabilidad social empresarial es la coherencia”.

Desde los años noventa hasta nuestros días, se ha dado una convergencia temática en diferentes organizaciones que trabajaron en forma aislada; me refiero a diferentes instituciones sensibles a temas ambientales, de derechos humanos, derechos laborales, comercio justo, igualdad de género, entre otros. La velocidad de esta convergencia, ha ido mucho más rápido que la capacidad de la empresa para comprenderla e igualmente alienar sus indicadores de gestión social dentro de la empresa, tema que desarrollo más adelante en este trabajo. Este proceso que describo, ha estado influenciado positivamente a partir del lanzamiento del Pacto Global de Naciones Unidas.

Además de la propuesta de Naciones Unidas, ha habido iniciativas paralelas inspiradas en los mismos principios e inclusive, con mayor vinculación explícita entre Derechos Humanos y RSE. En el año 2003, unas Comisiones Obreras de Castilla–La Mancha, en España, presentaron un proyecto de

---

<sup>22</sup> *Resumen Curricular* [Documento en línea]  
[http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/index.php?option=com\\_uhp2&Itemid=28&task=viewpage&user\\_id=88](http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/index.php?option=com_uhp2&Itemid=28&task=viewpage&user_id=88) [Disponible: 24 de junio, 2008]

“derechos laborales: derechos humanos”<sup>23</sup>, que contenía una definición de Responsabilidad Social Empresarial que, claramente, la sitúa más allá de algunos de los conceptos tradicionales que todavía se discuten: “Responsabilidad Social, es la asunción voluntaria de buenas prácticas de gestión integrada de la empresa en todas sus relaciones, respecto de los valores éticos no exclusivamente financieros o económicos. Comprende los aspectos relacionados con la mejora de las condiciones de trabajo, formación y empleabilidad de los trabajadores, igualdad de oportunidades, el desarrollo sostenible por la aplicación de criterios ecológicos a la adquisición de materias primas, productos intermedios, a las inversiones, a los sistemas de producción y a los productos propios, así como respecto del respeto de los derechos humanos de sus proveedores, contratistas y concesionarios”<sup>24</sup>.

Es fundamental definir que cuando se menciona a la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) en este trabajo de investigación se utiliza también -en forma indistinta-, la RSC (Responsabilidad Social Corporativa), dependiendo de las expresiones recibidas durante la investigación cualitativa, en las entrevistas en profundidad y en la bibliografía consultada.

Según Benavides, “la RSC está referida a la necesidad que tienen las empresas de estar implicadas en los efectos de sus acciones. En este caso, el término se utiliza para describir el comportamiento ético de una compañía hacia la sociedad. Las empresas toman decisiones sobre tecnologías, inversiones, empleo, etc. y desarrollo que pueden tener consecuencias imprevisibles. Una mayor conciencia en cuanto al impacto de las decisiones comerciales sobre la sociedad en general y el entorno natural ha dado lugar a la reconsideración de las normas y valores de los negocios. El término RSC reconoce que existe dicha responsabilidad, que las acciones que llevan a cabo las empresas tienen unas consecuencias que hay que prever y que el único modo de enfrentarse con tales situaciones es desarrollar sistemas de

---

<sup>23</sup> JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, Juan Carlos. *La Responsabilidad social de las empresas (RSE). Cómo entenderla, cómo afrontarla. Una perspectiva sindical*. Altaban Ediciones. Primera Edición. Albacete España, 2007.

<sup>24</sup> Ídem.

valores que reflejen la voluntad de asumir ésta responsabilidad en lugar de traspasarla a otros”<sup>25</sup>.

Para el empresario centroamericano, Roberto Murray, Presidente de la Junta Directiva, Forum Empresa:<sup>26</sup> “el reto está en lograr, cada vez más, entender de parte de los empresarios que la RSE es una forma de trabajar en las empresas, una forma de administrar los negocios, beneficiosa cada vez más, que debe ser quizás un tema de las organizaciones del sector privado y cada vez más que nuestros gobiernos deberán de entender que es un instrumento de competitividad nacional; entonces promover esta idea creo yo, por los beneficios que trae porque no es solo un imperativo ético o moral, es un imperativo estratégico y empresarial”. Mientras Hugo Vergara<sup>27</sup>, Coordinador Ejecutivo de la misma organización empresarial, sostiene que la RSE es “una nueva cultura empresarial, una nueva forma de mirar las empresas y es un nuevo modelo de gestión de las empresas, en donde en esta nueva economía, en esta economía globalizada, el tema de la generación de la riqueza ya no es a costa de cualquier cosa, es respetando los temas económicos, sociales y ambientales y esa es la tendencia que se está viviendo”.

“El mayor desafío de la responsabilidad social es que no se trata de convertirla en un área específica de una empresa, no es un departamento, no es una dirección, la responsabilidad social es una nueva cultura de gestión y como tal ella debe permear un conjunto de empresas y fundamentalmente debe ser parte de la estrategia de negocio de las empresas. Por tanto, si

---

<sup>25</sup> BENAVIDES DELGADO, J., ALAMEDA GARCÍA, D., VILLAGRA GARCÍA, N.: *Comunicación y cultura en la sociedad del conocimiento*. Fundación General de la Universidad Complutense. Madrid, 2002. (Página 95).

<sup>26</sup> Forum Empresa una alianza hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las Américas. Actualmente cuenta con 22 organizaciones que representan a 20 países en la región y reúne cerca de 3.500 empresas a través de las organizaciones miembros. Forum Empresa es una red que fortalece las organizaciones empresariales nacionales y regionales comprometidas con la Responsabilidad Social Empresarial y apoya el establecimiento de nuevas organizaciones afines en los países americanos que aún no cuentan con ellas. *Forum Empresa* [Documento en línea] [www.empresa.org/web/index.php?lang=1](http://www.empresa.org/web/index.php?lang=1) [Disponible: 19 de marzo, 2008]

<sup>27</sup> Hugo Vergara, Director Ejecutivo de Forum Empresa, Chile <http://www.empresa.org/web/index.php?lang=1> [Disponible: 19 de marzo, 2008] *Forum Empresa – Quiénes Somos* [Documento en línea] <http://www.empresa.org/web/index.php?lang=1> [Disponible: 19 de marzo, 2008]

alguien es responsable de la responsabilidad social, es al conjunto de accionista a los que le compete la decisión estratégica de la implantación”, sostiene Ricardo Young, quien también pertenece a la Junta Directiva de Forum Empresa y que es a su vez Presidente del Instituto ETHOS Brasil<sup>28</sup>.

En el año 2003, me tocó moderar una mesa en un evento internacional de RSE en Uruguay y dentro de sus ponentes estaba Raúl Ferro, Editor de la revista latinoamericana *América Economía*<sup>29</sup>, su crítica intervención resaltó que “la RSE debe ser investigada bajo un ángulo de negocios, en el que se evalúen los costos y beneficios de las acciones y estrategias relacionadas con la responsabilidad social de las empresas, así como a motivar procesos de innovación de negocios en esta área. La difusión de nuevas propuestas de programas de RSE y la estimulación de estos debates es otra de las responsabilidades que deben asumir los medios de comunicación”<sup>30</sup>. Ferro concluyó con una autocrítica a la forma como la prensa ha abordado el tema de la responsabilidad social. En primer lugar, afirmó que “los editores le imprimen poca importancia a la RSE en la pauta diaria de sus respectivas publicaciones, debido a que le dan más peso a la difusión de temas referentes a las acciones que emprenden líderes políticos, sociales y empresariales”<sup>31</sup>. En segundo lugar, indicó que “numerosas veces los directores comerciales conciben el tema de la RSE como una oportunidad de negocios y estimulan a las empresas a que lo vean con una visión de mercadeo, aspecto que a su criterio debe ser rechazado por los editores”. A su juicio, “nada puede atentar más contra la credibilidad del debate de la RSE que transformarlo en un asunto de imagen y marketing”<sup>32</sup>.

Baylos y Aparicio, profundiza los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, a partir de las relaciones entre los diferentes públicos interesados en la empresa. Procesos de relación “entre la empresa y la sociedad, o las comunidades donde opera la compañía. También está

---

<sup>28</sup> *Instituto Ethos* [Documento en línea] <http://www.ethos.org.br> [Disponible: 19 de marzo, 2008]

<sup>29</sup> *América Economía* [Documento en línea] <http://beta.americaeconomia.com> [Disponible: 25 de mayo, 2008]

<sup>30</sup> *Endeavor: Historia de emprendedores exitosos: Raúl Ferro* [Documento en línea] <http://blog.interactiveni.com/endeavor/2007/11/ral-ferro---amr.html> [Disponible, 25 de mayo, 2008]

<sup>31</sup> Ídem.

<sup>32</sup> Ídem.

vinculado al ámbito laboral<sup>33</sup>, y a los aspectos relacionados con el buen gobierno de la empresa, la información, la transparencia y rendición de cuentas que la empresa a sus accionistas inversores”<sup>34</sup>.

Para el documento: “Actualidad de la economía social, del trabajo autónomo y responsabilidad social de las empresas”, disponible en Internet, la RSE: “se extiende a todas las organizaciones que aportan un valor añadido a la sociedad, sean públicas o privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro”<sup>35</sup>. Otras instituciones, como la Federación de Servicios Financieros y Administrativos de CC.OO, COMFIA<sup>36</sup>, de España y que más adelante cito en profundidad, define a la RSE como “la obligación inherente a cada entidad empresarial, de rendir cuentas sobre la forma en que su actividad impacta las dimensiones ambientales, económicas y sociales de su entorno y de asegurar que este impacto genere beneficios equitativos y sostenibles, y ningún daño, a todas las partes interesadas”. Definición que sitúa a la RSE en términos de “sustentabilidad empresarial”, que este trabajo doctoral desarrolla en su primera y segunda parte. Investigación que incluye definiciones de la Unión Europea, organizaciones internacionales vinculadas a Prácticas Laborales, como la Asociación por el Trabajo Justo (FLA) y el Consorcio de los Derechos de los Trabajadores y Trabajadoras (WRC)<sup>37</sup>; al igual que (SAI)<sup>38</sup> -la cual es la creadora de las normas SA 8000<sup>39</sup>.

Este rápido proceso de evolución de la conciencia colectiva sobre temas de Derechos Laborales, Derechos Humanos y ambiente, entre otros aspectos

---

<sup>33</sup> Se refiere al ambiente generado por el clima laboral de la empresa producto de la interacción con todo aquello que le rodea.

<sup>34</sup> APARICIO TOVAR; J. y BAYLOS GRAU, A.: *La Responsabilidad Social Empresarial en empresas transnacionales de la Comunidad de Madrid*. Fundación Sindical de Estudios. 2005.

<sup>35</sup> *Actualidad de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y Responsabilidad Social de las Empresas*. [Documento en línea] <http://www.mtas.es/empleo/economia-soc/Default.htm> [Disponible: 22 de febrero, 2008]

<sup>36</sup> *CC OO Servicios Financieros y Administrativos* [Documento en línea] <http://www.comfia.net/> (Disponible 15 de Mayo, 2008)

<sup>37</sup> *El consorcio de los derechos de los trabajadores* [Documento en línea] <http://www.workersrights.org/es.asp> [Disponible: 22 de febrero, 2008]

<sup>38</sup> SAI (Social Accountability International) es una organización sin fines de lucro dedicada a temas relacionados con el trato ético a los trabajadores en todo el mundo, incluyendo el desarrollo, implementación y control de normas de responsabilidad social verificables y voluntarias. Creó la norma SA 8000.

<sup>39</sup> *Herramientas sobre responsabilidad social empresarial* [Documento en línea] <http://www.empresasustentable.com/resources/downloads/herramientas/sa8000-es.pdf> [Disponible: 22 de febrero, 2008]

vinculados a la Sustentabilidad, permitió que para el mes de Junio del año 2001, la Unión Europea publicara el “Libro Verde”, un documento que resume su visión estratégica sobre el tema y que busca “fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas“. En él se afirma lo siguiente: “La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas, entiende este concepto como la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores.

Ser socialmente responsable, no significa solamente cumplir las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”<sup>40</sup>. Para Luis Vicente León, Socio Director de Datanálisis<sup>41</sup>, “una empresa socialmente responsable es una empresa donde todos los trabajadores están participando activamente en esa actividad. Pero además, donde todos se sienten parte de ella, se sienten dueños de ella, y se sienten orgullosos. Orgullosos de lo que están haciendo para contribuir con el desarrollo y el bienestar de la gente que lo rodea, de su propia sociedad, de la gente a las cuales se dirigen, de sus clientes, de sus proveedores, de la comunidad más pobre, de la población, del país; pero también hacia el interior; es una empresa que sabe que no puede tener aportes hacia el exterior y adentro sea una cosa completamente distinta. Ello será factible, en la medida que la empresa sea capaz de incorporar a su visión, a su misión y a sus valores la responsabilidad social empresarial que la convierta en sus estrategias y que forme parte de la atmosfera que conforma la cultura que se respira en toda la organización”<sup>42</sup>.

Para comienzos de la década de los 90, las empresas que trabajaban internacionalmente a través de subcontratación, comenzaron a elaborar y

---

<sup>40</sup> *Libro Verde* [Documento en línea]: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social/dial/csr/greenpaper\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/social/dial/csr/greenpaper_es.pdf) [Disponible: 24 de febrero, 2008]

<sup>41</sup> *Datanálisis* [Documento en línea] <http://www.datanalisis.com> [Disponible: 3 de junio, 2008]

<sup>42</sup> Entrevista con Víctor Guédez, Coordinador de la especialización en responsabilidad social Universidad Metropolitana, en Venezuela.



adoptar Códigos de Conducta sobre cuáles eran las prácticas laborales que debían aplicarse a sus subcontratistas y proveedores. De allí surge un Código Empresarial de Conducta el cual, de acuerdo con Jiménez, es un instrumento que describe los derechos y estándares básicos que la empresa promete cumplir en relación a los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

Para Domingo García-Marzá, “los códigos éticos representan en la actualidad una de las formas de institucionalización de la ética en la empresa más común y entendida. Tanto es así, que es difícil encontrar una empresa con su personalidad y su carácter que no se presente con una declaración más o menos sistemática de sus intenciones, de sus valores y de sus aspiraciones. Detrás de nombres como códigos de empresa, credos corporativos, proyectos de empresa, declaraciones de valores, principios rectores, códigos de conducta, etc., encontramos siempre, de forma más o menos sistemática y explícita, una declaración de la apuesta ética de la empresa, de su posición ante los grupos de intereses y de las obligaciones y compromisos que piensa adquirir”<sup>43</sup>. García-Marzá, cita a De Michele, al afirmar que de una forma u otra, estos documentos representan esfuerzos por hacer públicas “pautas con las que se quiere identificar a una empresa y orientar la conducta de los miembros de la organización”<sup>44</sup>.

Los Códigos de Conducta nacidos a finales del pasado siglo, según cita Jiménez<sup>45</sup>, eran elaborados individualmente por las empresas. Ello se debió en parte, a que la mayoría de las empresas prefería hacer caso omiso de las normas establecidas por los organismos internacionales y optaba por crear normativas propias, las cuales se aplicaban de manera indistinta en cualquier país donde esas compañías se establecieran.

---

<sup>43</sup> GARCÍA-MARZÁ, Domingo: *Ética Empresarial del diálogo a la confianza*. Editorial Trotta. Madrid, 2004. (Páginas 245 y 246).

<sup>44</sup> DE MICHELE R.: *Los Códigos de ética en las empresas*. Granica, Madrid, 1988, (Página 20) c.p. GARCÍA-MARZÁ, Domingo: *Ética Empresarial del diálogo a la confianza*. Editorial Trotta. Madrid, 2004. (Páginas 245 y 246).

<sup>45</sup> JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, Juan Carlos. *La Responsabilidad social de las empresas (RSE). Cómo entenderla, cómo afrontarla. Una perspectiva sindical*. Altaban Ediciones. Primera Edición. Albacete España, 2007.



La mayoría de las organizaciones que crearon los mencionados códigos eran norteamericanas, y éstos nacieron, de acuerdo con lo que sostiene Jiménez en su trabajo, como respuesta a las informaciones aparecidas sobre las condiciones de trabajo en las empresas proveedoras o subcontratadas por las grandes empresas textiles.

## **Gobierno corporativo y los “stakeholders”**

Este concepto es frecuentemente utilizado en esta reflexión y se vincula de diferentes maneras con la reflexión. Por un lado, por su trascendencia para el mundo de la empresa y la construcción de confianza basada en transparencia, pero por otra parte, porque forma parte del *modelo de gestión responsable* que se propone en los capítulos finales. “Podemos construir sociedades más productivas, equitativas y unidas”<sup>46</sup>. La frase del profesor James Austin<sup>47</sup> resume el debate que hoy se plantea en el mundo corporativo y que convocó en Guatemala a la V Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social del Banco Interamericano de Desarrollo<sup>48</sup>.

El presidente del BID, Luis Alberto Moreno, encargado de inaugurar la conferencia, abrió el debate en su mensaje de apertura. “La responsabilidad de las empresas no se puede limitar a los beneficios económicos que reciben sus accionistas; tiene que centrarse, además, en la calidad de productos que venden a sus clientes o los que reciben de sus proveedores”<sup>49</sup>. Moreno aseguró que al adoptar los principios de la RSE, “la empresa privada se

---

<sup>46</sup> James E. Austin - Harvard Business School [Documento en línea] <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facEmId=jaustin@hbs.edu> [Disponible: 17 de marzo, 2008]

<sup>47</sup> James Austin, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, ha contribuido a establecer una red de facultades latinoamericanas de administración de empresas, para estudiar la cooperación entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil.

<sup>48</sup> V Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa: Responsabilidad Compartida [Documento en línea] <http://www.iadb.org/csramerica/2007/Documents/AgendaCSRGuatemalaES-final.pdf> [Disponible: 17 de mayo, 2008]

<sup>49</sup> Prensalibre.com: Guatemala inaugura V Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social [Documento en línea] <http://www.prensalibre.com/pl/2007/diciembre/10/190094.html> [Disponible: 17 de marzo, 2008]

puede constituir en un buen catalizador de los esfuerzos que las instituciones hacen para mejorar la vida de los habitantes del continente”<sup>50</sup>.

James Austin, en la misma conferencia, llamó a los participantes, en el mensaje de cierre de la conferencia, “a transitar de la cosmética a la sustentabilidad, de ser reactivos a proactivos, de la independencia a la interdependencia, de adivinarse a medirse, de la caridad a la sostenibilidad”<sup>51</sup>.

Cuando hablamos de Buen Gobierno Corporativo (Corporate Governance) nos referimos -como afirmo en páginas posteriores con más detalle-, al conjunto de reglas según las cuales una empresa toma decisiones, y que define la forma como es manejada y las responsabilidades que ésta asume. De allí la estrecha relación con los temas sociales de la agenda estratégica de la empresa.

Jeff Immelt, CEO de General Electric (GE) global, permite evidenciar lo antes expuesto: “En GE constantemente hablamos de trabajar con integridad. Queremos ser la compañía más competitiva en el mundo, queremos continuar invirtiendo en nuevas tecnologías y queremos seguir compitiendo. No hay nada de malo en competir y querer ganar, pero debe ser hecho en el marco de la integridad, con estándares financieros. En nuestro caso, los estándares financieros vienen desde lo más alto de la compañía, de la junta directiva”<sup>52</sup>. Immelt sostiene que “en General Electric seguimos un proceso de ocho pasos: Actuamos con integridad, hacemos procesos compatibles, sentimos pasión por la gente y su cultura, tenemos una filosofía en la cual nuestra compañía antecede a cualquiera de sus individuos, creemos en el Gobierno Corporativo, estamos comprometidos con la Transparencia, invertimos para resolver los grandes problemas mundiales, y le retribuimos a la comunidad lo que ellos nos han dado a nosotros. Estos ocho pasos han

---

<sup>50</sup> Ídem.

<sup>51</sup> *V Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa: Responsabilidad Compartida* [Documento en línea] <http://www.iadb.org/csramerica/2007/Documents/AgendaCSRGuatemalaES-final.pdf> [Disponible: 17 de mayo, 2008]

<sup>52</sup> Conferencia en CEMEFI, México, 2005.

ayudado a que nuestra compañía se mantenga fresca y vibrante por más de ciento veinte años”<sup>53</sup>.

En definitiva, la razón por la que este concepto de “Governance” se repite a lo largo de la investigación, está claramente expresada por Rafael López Lita, al afirmar que “la filosofía de la empresa, su credo o incluso sus planes estratégicos pueden ser ejemplo de *decisiones de gobierno*, incluso podría entenderse que dichas decisiones existen aunque no se produzcan. De hecho, muchas empresas no tienen establecida su filosofía de forma explícita, ni por lo tanto ha seguido su determinación ningún proceso formalizado de toma de decisiones, pero la filosofía existe, aún no escrita, e informa o condiciona las decisiones a nivel inferior”<sup>54</sup>. Es justamente con ese espíritu que incluyo el concepto en este trabajo de investigación. Es decir, con el uso de la expresión “governance”, me estoy refiriendo a la organización de la empresa, pero también al pensamiento gerencial y su grado de conciencia -para este caso social-, condicionantes todas de las *actuaciones* de la empresa frente a sus diferentes stakeholders.

La teoría de los “stakeholders”, para García-Marzá, “hace hincapié siempre en una cuestión básica: los accionistas no son las únicas partes con intereses en la empresa, existen otras personas o grupos con los que la empresa también guarda relación y que influyen, o pueden influir, en su buen o mal funcionamiento. El juego de palabras entre *Stockholder* como accionista y *Stakeholder* como todo aquel que tiene un interés en la empresa nos indica de forma clara esta ampliación de las obligaciones de la empresa”<sup>55</sup>.

Las actuaciones empresariales coherentes con la visión responsable del gerente tienen, en definitiva -en palabras de Benavides, de la Universidad Complutense de Madrid- “un claro enlace con el enfoque empresarial “stakeholders”, neologismo inglés traducible como públicos apostantes, implicados o afectados por la marcha de una empresa. Mientras

---

<sup>53</sup> Ídem.

<sup>54</sup> LÓPEZ LITA, Rafael: *Comunicación: La clave del bienestar social*. Editorial El Drac. España, 2000. (Página 203).

<sup>55</sup> GARCÍA-MARZÁ, Domingo: *Ética Empresarial del diálogo a la confianza*. Editorial Trotta. Madrid, 2004. (Página 192).

tradicionalmente la empresa se debía unívocamente a los accionistas (“shareholders” o “stockholders”), según el “stakeholders” una organización responde a un amplio número de públicos: accionistas, clientes, trabajadores, administración, comunidades locales, la sociedad en general, proveedores, medios de comunicación, competidores, instituciones financieras...etc. Todos estos grupos tienen *interés* en la empresa (los trabajadores conservar o mejorar su empleo; la administración para poder recaudar impuestos; etc.). Y todos ellos tienen también sus *propios intereses*. El enfoque “stakeholders” supone asumir que la diversidad de grupos e intereses puede conducir al conflicto pero, también, que existe un amplio espacio para la intersección de intereses -*alineación de intereses* en palabras de muchos autores- y la colaboración mutua<sup>56</sup>. Es justamente esta expresión de “alinear” o en mejor caso de “armonizar”, la que repetidamente trato en capítulos posteriores.

### **Transparencia empresarial**

Una condición de “buen gobierno” es la transparencia empresarial y la percepción colectiva de su ausencia, ha generado falta de confianza en la empresa y sus líderes. Este trabajo de investigación incluye un concepto estrechamente vinculado con los “procesos” de gestión, que refleja la “responsabilidad social” de los ejecutivos que, para favorecer los intereses de pocos, afectan a muchos. En capítulos posteriores se profundiza la necesaria transparencia en la empresa para la construcción de confianza, tema fundamental dado que, como afirma García-Marzá, “no sólo la cultura actual de la empresa no ha asimilado la importancia de la confianza, sino que no está sabiendo reaccionar ante una situación o escenario que todos los analistas califican como una auténtica crisis de confianza”<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> BENAVIDES DELGADO, J., ALAMEDA GARCÍA, D., VILLAGRA GARCÍA, N.: *Comunicación y cultura en la sociedad del conocimiento*. Fundación General de la Universidad Complutense. Madrid, 2002. (Página 117).

<sup>57</sup> GARCÍA-MARZÁ, Domingo: *Ética Empresarial del diálogo a la confianza*. Editorial Trotta. Madrid, 2004. (Páginas 61 y 62).

Frente a estos desafíos, sólo “a través de elevadas cuotas de competitividad y eficacia, podrá (la gerencia) desempeñar sus funciones en la sociedad aportando progreso y bienestar a ésta. Los miembros del equipo directivo asumirán un doble control sobre su gestión: la influencia de sus públicos será definitiva y deberá tener en cuenta la toma de decisiones y primacía de la eficacia por encima de todo, evitando la pervivencia de situaciones que pongan en peligro el sistema. Esta actuación derivará en una mayor transparencia de la actuación”<sup>58</sup>.

Dada la actualidad y el dramático impacto social de numerosas actuaciones gerenciales, este trabajo de investigación destaca el concepto de “Contabilidad Creativa o Ingeniería financiera”. En los últimos tiempos -y como resultado de las crisis financieras que no han dejado de aparecer en los medios de comunicación y que han afectado a grandes compañías de ámbito internacional-, la “contabilidad creativa”<sup>59</sup> o maquillaje de la contabilidad, ha cobrado especial relevancia, poniendo en duda los datos que se presentan, así como la credibilidad de los auditores.

La llamada “ingeniería financiera” (o contabilidad creativa, para otros), se encuentra en el camino entre las prácticas verdaderamente correctas y éticas y la ilegalidad o fraude, si bien es difícil delimitar dónde acaba la ética y empieza la creatividad y dónde termina ésta y empieza el fraude. “La contabilidad es una actividad profesional de la mayor importancia. Su misión de mostrar de manera clara, confiable y precisa la situación financiera de una empresa, es una tarea delicada, difícil de cumplir. La contabilidad, en vez de haber evolucionado positivamente, ha caído en muchos casos en manos de altos ejecutivos que han aprovechado sus debilidades y desactualización, para maquillar los balances, los estados de pérdidas y ganancias o los flujos de caja, en nombre de la denominada “contabilidad creativa”. La contabilidad creativa es aquella que aprovecha las posibilidades que ofrecen las normas (opcionalidad, subjetividad, regulación poco clara, etc.) para presentar unos

---

<sup>58</sup> LÓPEZ LITA, Rafael: *Comunicación: La clave del bienestar social*. Editorial El Drac. España, 2000. (Páginas 224 y 225).

<sup>59</sup> GRIFFITHS, I.: *Contabilidad Creativa: cómo hacer que los beneficios aparezcan del modo más favorable*. Ediciones Deusto. Bilbao, 1988.

estados contables que reflejen la imagen deseada, y no necesariamente la que en realidad es”<sup>60</sup>.

Para Vidal<sup>61</sup>, la contabilidad creativa es la simple manipulación de la información contable, pero solamente desde la perspectiva de la revelación de información y no desde la óptica del beneficio económico que se persigue, aunque el autor admite que el efecto económico esperado induce y promueve tales prácticas. El autor reconoce la contabilidad creativa simplemente como una práctica inadecuada, pero no la cataloga como legal o ilegal, tampoco moral o inmoral. Esta falta de rechazo contundente, forma irresponsable de actuar, es lo que ha afectado la credibilidad y confianza en la empresa.

Más específicamente, Cano<sup>62</sup> considera que la “contabilidad creativa consiste en aprovechar las lagunas legales y la discrecionalidad del gerente en la elección de un criterio contable permitido por las normas, con la finalidad de que la imagen que se proyecte a los usuarios, a partir de los datos contables, sea favorable para la consecución de determinados objetivos personales del gerente y/o de la empresa”; en palabras simples, aprovecharse de la “buena fe” del inversionista.

“La transparencia informativa se ha convertido en requisito indispensable para el eficiente funcionamiento del orden socioeconómico en general y, por ello, se hace necesario un conjunto de medidas, normas, reglas y requisitos diversos, con el objeto de garantizar que la adecuada información económica y financiera de las empresas llegue a sus usuarios, principalmente la referida a las empresas que, por sus características específicas, resulten de interés general para la sociedad”<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> Contabilidad Creativa [Documento en línea] [http://www.jeuazarru.com/docs/Contabilidad\\_creativa.pdf](http://www.jeuazarru.com/docs/Contabilidad_creativa.pdf) [Disponible: 20 de febrero, 2008]

<sup>61</sup> VIDAL, M.: *Reflexiones en torno a la contabilidad creativa*. *Técnica Contable*, v. 54, n. 647, noviembre. Madrid, 2002. (Páginas 833-845).

<sup>62</sup> CANO, M: *Análisis de la fiabilidad de la información contable: La contabilidad creativa*. Prentice Hall. Madrid, 2001.

<sup>63</sup> *Principales Causas que Motivan La Contabilidad Creativa en Venezuela: La Gerencia y sus Principales Herramientas de Manipulación*. Por: Iván R. Guevara G. Profesor de DAC-UCLA y José Paulo Consenza Profesor Facultad de Ciencias Económicas y Contables. Universidad del Estado de Río de Janeiro, Brasil. [Documento en línea]

La “transparencia empresarial”, vista desde esta perspectiva financiera, es apenas uno de los ángulos de análisis que este trabajo de investigación incluye, ya que a lo largo de los capítulos se describen otros procesos de gestión para la actuación responsable de la empresa, que deben ser revisados a la luz de la consistencia y coherencia que está obligada a caracterizar a una empresa socialmente responsable, concepto que desarrolla este trabajo doctoral. Hoy existen calificados indicadores internacionales que se han constituido en referentes de confianza, tanto en los países, como de forma comparativa entre ellos. Transparencia Internacional<sup>64</sup> es una prestigiosa organización sin fines de lucro de origen alemán que está a la cabeza de las referencias internacionales.

### **Competitividad responsable**

Este concepto -ampliado en el capítulo que lleva el mismo nombre-, está vinculado estrechamente con el espíritu que acompaña esta investigación, el cual sugiere que las empresas, lejos de “adaptarse” a las exigentes realidades del entorno -bien sea como estrategia defensiva, o simplemente porque el comportamiento corporativo de las mayorías está reflejando una “moda” particular-, deben aceptar el desafío de “modelar” la realidad donde actúan y desean alcanzar sus objetivos.

Cuando propongo “modelar la realidad”, me refiero a influir positivamente, a través de nuestras actuaciones gerenciales, en el contexto competitivo donde actúa la empresa. Sin embargo, es importante considerar la advertencia que hace Rafael López Lita cuando invita a profundizar cualquier intento de aproximación al término “competitividad”<sup>65</sup>, porque “podría deducirse que se

---

[http://www.ucla.edu.ve/DAC/compendium/revista16/Guevara\\_Cosenza.pdf](http://www.ucla.edu.ve/DAC/compendium/revista16/Guevara_Cosenza.pdf) [Disponible: 20 de febrero, 2008]

<sup>64</sup> *Transparency International* [Documento en línea] <http://www.transparency.org/> [Disponible: 15 de Mayo, 2008]

<sup>65</sup> LÓPEZ LITA, Rafael: *Comunicación: La clave del bienestar social*. Editorial El Drac. España, 2000. (Páginas 61 y 62).

fundamenta en técnicas relacionadas con la productividad en el seno de la empresa, pero tal consideración sería eminentemente parcial y por lo tanto sólo nos llevaría a conclusiones erróneas”. Para López Lita, “la competitividad es un conjunto de circunstancias que deben cumplirse en tres órdenes fundamentales: primero, en relación con el sistema económico, entendido por tal el ámbito de la actuación del Estado; segundo en relación con las empresas y tercero, en relación con los ciudadanos. Se debe entender que cualquier limitación en alguno de los tres niveles enunciados reduciría por igual el resultante, de forma que sería igualmente estéril incidir en cualquiera de los tres, descuidando las actuaciones con el resto, ya que por definición, toda mejora quedaría bloqueada”.

Tomada esta precisión señalada por Rafael López Lita, influir en el contexto competitivo trasciende al hecho puramente económico y nos ubica claramente frente a un hecho social y hasta ambiental, que no por casualidad dio origen a la definición -hoy globalizada- de “sustentabilidad” y que es profundizada más adelante. Esta expresión que se ha hecho sinónimo de sostenibilidad -términos ambos de uso indistinto, dependiendo de consideraciones culturales (en ambientes anglosajones: *sustainability*)-, propone el adecuado equilibrio empresarial entre lo económico, lo social y lo ambiental. Si cruzamos este planteamiento con el de López Lita, es evidente que ambos hablan de lo mismo y se refuerzan entre sí. La “competitividad” entonces debe estar acompañada de una cualidad y esta investigación propone que sea la de “responsable”.

Me refiero a una “Competitividad Responsable” que se hace tangible a partir de procesos que lejos de adaptarse a las crecientes exigencias sociales y hasta políticas, “modelan” nuevas referencias empresariales conformando nuevos atributos a su identidad. Estas condiciones, favorecen sin duda el desarrollo de los planes de negocios y simultáneamente construyen una nueva conciencia social en la empresa, que dependiendo de la coherencia del comportamiento y consistencia de la trayectoria convierten a la “responsabilidad” en un atributo de su propia cultura corporativa.



La actuación responsable de la empresa genera crecimiento económico, a la vez que desarrollo social, y da forma al bienestar de la sociedad “el que, a su vez, se convierte en crecimiento económico para la empresa, ( ... ) es un ciclo virtuoso”; sostiene James Austin, profesor de la Universidad de Harvard en los Estados Unidos.

El concepto de Competitividad Responsable se ha globalizado y llegó a los países latinoamericanos en esta década. Así fue como la Fundación Empresarial para la Acción Social, FUNDEMAS<sup>66</sup>, con sede en El Salvador, con quienes he compartido frecuentemente en diferentes escenarios internacionales, publicaron a mediados de 2007 el nuevo Índice de Competitividad Responsable, elaborado por la prestigiosa ONG Británica AccountAbility<sup>67</sup> que, en 2007, compartió el trabajo con la Fundación Don Cabral de Brasil, patrocinada por Microsoft y el Rockefeller Brothers Foundation. Este índice mide parámetros de Competitividad con Responsabilidad Social en 108 países, constituyendo una herramienta que ha servido como referencia entre países, para atraer inversiones o comerciar mejor entre quienes incorporen esas prácticas en su accionar.

La importancia de este nuevo concepto de Competitividad Responsable, según afirma FUNDEMAS, es que los mercados están cada vez más dispuestos a comerciar con países y empresas cuyos procesos sean socialmente responsables. Frente a ello los banqueros, presionados o no por el entorno, valoran este tema y aconsejan a sus clientes invertir en países más competitivos responsablemente.

La Competitividad Responsable, en cada país, es evaluada de acuerdo con tres aspectos que están estrechamente vinculados al tema de transparencia comentado anteriormente; las variables son: información de libre acceso; las políticas públicas que incentivan prácticas responsables en los negocios; políticas de buen gobierno corporativo que se expresan a través de las

---

<sup>66</sup> FUNDEMAS: *Competitividad responsable, nueva fuente de riqueza*. Boletín N° 111, 14 de Agosto, 2007.

<sup>67</sup> El informe completo se consigue en la página web: <http://www.accountability21.net/publications.aspx?id=878>

acciones de las empresas y finalmente, buenas prácticas sociales y ambientales. También son evaluadas políticas internas que permitan un ambiente social y político más amplio, donde interactúen empresarios, gobierno y sociedad civil.

El estudio de la Competitividad Responsable<sup>68</sup> en cada país, establece una correlación entre diferentes componentes de la acción del negocio proponiendo, a partir de esos indicadores, el ICR Índice de Competitividad Responsable (RCI: Corporate Responsibility Index).

El Índice de Competitividad Responsable es resultado entonces de relacionar los ya tradicionales índices de Competitividad del Crecimiento desarrollados por el Foro Económico Mundial (WEF) -que permite determinar qué países funcionan bien en temas como tecnología, instituciones públicas y desarrollo macroeconómico-, con otros indicadores desarrollados hace ya varios años por el propio equipo de AccountAbility y The Copenhagen Centre, denominados Índice Nacional de Competitividad Responsable (National Corporate Responsibility Index, NCRI).

Estos últimos indicadores toman en cuenta variables diferentes a las del estudio de la WEF, las cuales han sido agrupadas por áreas de análisis: políticas públicas, acciones propias del negocio y temas vinculados al entorno social. Las variables relativas a las *Políticas Públicas*, toman en cuenta temas como limitaciones a los derechos de los trabajadores de la empresa; la firma y ratificación de los tratados internacionales; el diseño de un sistema fiscal responsable; la puesta en práctica de un ambiente riguroso de regulaciones y medidas para reducir la desigualdad del género; planificación de temas de impacto ambiental de la empresa; emanaciones de CO2 y utilización de sus créditos, regulaciones ambientales. Otro aspecto considerado por esta área de análisis, es el relativo a la eficacia de los mecanismos que hacen consistentes las políticas centrales, regionales y locales, en cada país.

---

<sup>68</sup> *The State of Responsible Competitiveness 2007: making sustainable development count in global markets* [Documento en línea] <http://www.accountability21.net/publications.aspx?id=878> [Disponible: 22 de febrero, 2008]

Estas líneas de investigación, que orientaron el presente trabajo, se vieron reforzadas por la propuesta del exsecretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, durante el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), en el año 2000, cuando presentó los “diez principios del Pacto Mundial” entre dicho organismo y el mundo de los negocios. Este Pacto y sus principios, vinculados a los derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, están orientados a que los pueblos del mundo compartan los beneficios de la globalización e inyecten en el mercado mundial los valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas<sup>69</sup>. Principios que más adelante son tratados con mayor profundidad, y que forman parte de los primeros capítulos de este trabajo doctoral en el desarrollo de su marco teórico.

Es evidente que estas herramientas gerenciales, para comprender la actuación empresarial, actúan a partir de la evaluación de “procesos” y sistemas de “gestión” empresarial, y no de “programas o proyectos” de RSE. Son los *procesos* en una empresa, lo que hace que ésta sea o no socialmente responsable, dicho de otra manera, que cuente con el valor fundamental de la confianza de sus diferentes públicos; mercado de la opinión pública, donde se inserta su reputación.

Frente a los procesos de gestión empresarial, Antonio Baraybar Fernández, en un trabajo publicado por la revista “Creatividad y Sociedad” en el año 2007, propone que “la reputación de las organizaciones, entre otros intangibles, es uno de sus activos más valorados; la aparición de nuevas redes sociales cuestiona los anteriores modelos aplicados a la gestión de la comunicación”<sup>70</sup>.

Cada una de las actividades de la cadena de valor de una compañía, afecta a las comunidades donde la compañía opera, creando consecuencias positivas

---

<sup>69</sup> *Foro Nacional para la Competitividad: Mesa de Calidad de Vida – Expositor Felipe Ariel Rodríguez* [Documento en línea] <http://www.cncpanama.org/Presentaciones%20Foro%20MESA%20DE%20TRABAJOCALIDAD%20DE%20VIDA-FELIPE%20ARIEL%20RODRIGUEZ.pdf> [Disponible: 19 de febrero, 2008]

<sup>70</sup> BARAYBAR FERNÁNDEZ, Antonio. *La innovación en las empresas de comunicación y relaciones públicas en la cultura 2.0 - REVISTA: “Creatividad y Sociedad” Octubre 2007* [Documento en línea] <http://www.creatividadysociedad.com/articulos> [Disponible: 25 de mayo, 2008]

o negativas. Mientras las empresas están cada vez más conscientes del impacto social de sus actividades (así como formas de contratación, emisiones, desechos), estos impactos pueden ser más sutiles y variables de lo que muchos gerentes creen. Por ejemplo, dependen de su localización: la misma planta va a tener consecuencias sociales distintas si opera en China, que si opera en Estados Unidos o en América Latina. Integrar los negocios y las necesidades sociales, necesita más que buenas intenciones y buen liderazgo. Requiere de ajustes en la organización, relacionamiento e incentivos<sup>71</sup>.

### **Evangelización Corporativa**

La conciencia social corporativa, que orienta este trabajo de investigación, requiere de un proceso de profunda sensibilización, tarea que me recuerda una atrevida expresión que publicara en uno de mis libros y que encierra el secreto de toda alineación entre los seres humanos que nos permite alcanzar cualquier objetivo; me refiero a lo que he llamado por más de 20 años en trabajos de investigación publicados: “Evangelización Corporativa”<sup>72</sup>.

Por “evangelización” me refiero a esa “buena nueva” o “mensaje” que -sumado a la habilidad para transmitirlos- atrae, logra concientizar y compromete a una organización con los objetivos que han sido definidos por su liderazgo. Hablo de esa invitación persuasiva e incluyente que invita a la actuación responsable de los equipos que integran a la empresa. Mensajes *evangelizadores* que modelan *procesos de gestión* en la organización y que están dirigidos a compartir experiencia, formar criterios comunes que permiten alinear esfuerzos y hacer foco en la visión y misión de la empresa, con una clara conciencia social. Al agregarle al concepto de “evangelización”, la expresión “corporativa”, aludo a que esa “misión evangelizadora” no es

---

<sup>71</sup> Ídem.

<sup>72</sup> PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo: *El Poder de la Comunicación Estratégica, Reflexiones de un Evangelizador Corporativo*. Círculo de Lectores en Colombia. Colombia, 2007. También en: *Evangelización Corporativa* [Documento en línea] [www.pizzolante.com/evangelizacion.asp](http://www.pizzolante.com/evangelizacion.asp) [Disponible el 17 de febrero, 2008]

individual, sino colectiva. “Corporativo” habla de la suma de las partes que integran a la empresa; en consecuencia, me refiero a ella como la acción de compartir todos, y entre todos, ese “mensaje” de la empresa.

En el trabajo que con humildad he llamado de “evangelizador”, a lo largo de más de 30 años refiriéndome a temas de comunicación, he utilizado esta expresión ampliamente en un contexto académico y respetuosamente fuera de su dimensión teológica o religiosa. En una de esas actividades de “académico evangelizadoras”, junto a un grupo amplio de profesionales de Bogotá, conocí al sacerdote católico Víctor Ricardo Moreno Holguín<sup>73</sup>, quien asistiera en la Pontificia Universidad Javeriana en Colombia, a mi curso anual en la cátedra de Especialización de Comunicación Organizacional, fundada por Sandra Fuentes. Al utilizar la expresión “evangelización”, el sacerdote presente me ayudó a resolver una inquietud de muchos años, con la legitimidad de quien hoy finaliza sus estudios de postgrado en teología en la Universidad de la Santa Croce en Roma, Italia y quien es corresponsal ante la Santa Sede, del periódico "El Catolicismo", Colombia.

El sacerdote Víctor Manuel Moreno, le decía a quienes asistían a mi curso en el recinto universitario: “antes de que los cristianos tomáramos la expresión “evangelización”, ella hacía referencia a la noticia que traían algunos mensajeros cuando iba a venir un gran personaje. El mensajero traía el evangelio, la buena noticia. También, cuando había una batalla y el pueblo estaba esperando saber quién había sido el vencedor, el mensajero traía la buena noticia, el evangelio. Nosotros los cristianos, la asumimos porque creemos que la buena noticia es la persona de Jesucristo. Hablar de evangelización, entonces, es hablar siempre de una buena noticia que se le lleva a una persona o a una organización”. Es claro que esta expresión de “origen pagano”<sup>74</sup>, me permitió responder muchos años más tarde al calificativo de “hereje”, con el que con gran afecto y gracia me calificara Joan

---

<sup>73</sup> VRMH – comunicaciones [Documento en línea] [www.vrmhcomunicaciones.blogspot.com](http://www.vrmhcomunicaciones.blogspot.com)  
[Disponible: 19 de febrero, 2008]

<sup>74</sup> 1. adj. Se dice de los idólatras y politeístas, especialmente de los antiguos griegos y romanos. U.t.c.s.  
2. adj. Se dice de todo infiel no bautizado. U. t. c. s. Diccionario de la Real Academia Española:  
[www.rae.es](http://www.rae.es)

Enrique Nebot<sup>75</sup>, cuando presentamos mi libro “El Poder de la Comunicación Estratégica, Reflexiones de un Evangelizador Corporativo”<sup>76</sup>, a principios de 2000.

Trasladando este concepto que ha llegado a ser, inclusive, subtítulo de una de mis publicaciones dirigidas a la reflexión sobre el comportamiento corporativo, es claro que todavía falta mucha “Evangelización Corporativa”<sup>77</sup> en el sector empresarial, tanto en la gran empresa, como en la mediana y pequeña. Me refiero al estado de conciencia sobre los temas sociales, donde los comportamientos son frecuentemente asimétricos; es por ello que se requiere de más y mejor “evangelización”<sup>78</sup> sustentable, que nos permita modelar positivamente a nuestras empresas y a la sociedad donde éstas actúan. Los siguientes capítulos invitan a profundizar en esa dirección.

---

<sup>75</sup> Enrique Nebot es Director de la Revista CONTROL, España.

<sup>76</sup> PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo: *El Poder de la Comunicación Estratégica, Reflexiones de un Evangelizador Corporativo*. Círculo de Lectores en Colombia. Colombia, 2007.

<sup>77</sup> Ídem.

<sup>78</sup> Ídem.