



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Modelo Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones

AUTORES

Martínez B, Milagros J del V.

C.I: 17.445.091

Teixeira T, Ricardo M

C.I: 17.539.578

ASESOR ACADÉMICO

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Cumaná, marzo de 2008



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Modelo Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones

AUTORES

Martínez B, Milagros J del V.

C.I: 17.445.091

Teixeira T, Ricardo M

C.I: 17.539.578

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el
siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 06 días del mes de
Marzo de 2008**

**Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787**

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
AGRADECIMIENTO	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE CUADRO	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA	4
EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Objetivo de la Investigación	11
1.2.1 General:	11
1.2.2 Específicos	11
1.3 Justificación y Alcance	11
METODOLOGÍA	13
1.4 Nivel de la Investigación.....	13
1.5 Diseño de la Investigación	13
1.6 Población y Muestra.....	15
1.7 Técnicas para el Análisis e Interpretación de la Información	15
CAPITULO II	17
GERENCIA ESTRATEGICA	17
2.1 Gerencia Estratégica.....	17
2.2 Importancia de la Gerencia Estratégica.....	20
2.3 Funciones de la Gerencia Estratégica	21
2.4 Etapas del Modelo de Gerencia Estratégica.....	23
2.4.1 Formulación Estratégica: Planeación Estratégica	23
2.4.1.1 Componentes de la Planeación Estratégica.....	25
2.4.1.2 Beneficios de la Planificación Estratégica	29
2.4.2 La Implantación de la Estrategia.....	30
2.4.3 Evaluación de la Estrategia	31
2.5 Beneficios de la Gerencia Estratégica.....	32
CAPITULO III	34
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES	34
3.1 La Organización	34
3.1.1 Objetivos Organizacionales	35
3.1.2 Características de las Organizaciones	36
3.1.3 Tipos de Organización	37
3.1.4 Elementos de las Organizaciones.....	37
3.1.5 Los Participantes en las Organizaciones	38
3.2 Responsabilidad Social de las Organizaciones	39

3.2.1 La Responsabilidad Social: la Obligación Social y Respuesta Social	41
3.2.2 Antecedentes de la Responsabilidad Social	42
3.2.3 Teorías de la Responsabilidad Social de la Organización	45
3.2.4 Objetivo de la Responsabilidad Social de las Organizaciones.....	48
3.2.5 Principios Básicos de la Responsabilidad Social de la Organización.....	49
3.2.6 Características de la Responsabilidad Social	51
3.2.7 Importancia de la Responsabilidad Social	52
3.2.8 Secuencia de las Estrategias de Responsabilidad Social.....	53
3.2.9 Argumentos a Favor y en Contra de la Responsabilidad Social	56
CAPITULO IV	61
MODELO ESTRATEGICO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES	61
4.1 Valores, Misión y Visión de la Organización en Materia de Responsabilidad Social.....	62
4.1.1 Valores	63
4.1.2 Misión	72
4.1.3 Visión.....	75
4.2 Objetivos de Responsabilidad Social en las Organizaciones.....	79
4.3 Análisis Organizacional en Materia de Responsabilidad Social: Factores Externos e Internos.....	89
4.3.1 Factores Externos.....	89
4.3.2 Factores Internos	96
4.4 Estrategias Relacionadas con la Responsabilidad Social de la Organización.	105
4.5 Pautas para la Implantación de las Estrategias en Materia de Responsabilidad Social en las Organizaciones.....	125
CONCLUSIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	157

AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad de Oriente** por habernos dado la oportunidad de formarnos como profesionales.

A la profesora **Damaris Zerpa de Márquez** por haber aceptado desde un principio nuestro proyecto de investigación, y su apoyo incondicional, que Dios ilumine su camino.

A **nuestros amigos profesores** Vicente Narváez, Christine Echenique, Fernando Gómez, Katy Schinzano, Rafael García, Daniel González, Beatriz Ramírez, Carlos Velásquez, Emilia Campos, Emilio Tineo, Daisys Figueroa, Samil Astorino, Leonardo España, Ramón Domingo Velásquez, Juana Fermín, Ana María Colón, Candida Cabello, Franklin Delgado, Reina Talbice, José Coello, Luisa Loaiza, María Reimúndez y Yenni Alzolar, por su amistad, ayuda incondicional y consejos oportunos, que Dios los bendiga por siempre.

Si témenos a que desvanezcan nuestras alegrías recordemos que la fuente de la felicidad esta en nosotros.

Milagros & Ricardo

DEDICATORIA

A la memoria de mis abuelos y tíos **Carmen Millán de Martínez, Juan Martínez, Luisa Pastora Valencia de Boada, Segundo Boada, Rafael y Orlando Boada Valencia**, que nuestro Señor los tenga en su reino.

A mis padres **Aracelys y Antonio**, por demostrarme lo fácil que es hacer los sueños realidad y guiar mis pasos.

A mi hermano **Juan** por su apoyo en todo momento.

A mis Tías **Flerida, Yajaira, Soledad, Lucia y María** por su cariño y por haber creído siempre en mí.

A mis padrinos **Elías Martínez e Irene Díaz**, por bendecirme siempre

Y a todos aquellos que persiguen un sueño, siempre piensen en grande y verán como alcanzan las estrellas. La perseverancia es la calve del éxito.

Dios los bendiga
Milagros

DEDICATORIA

A la memoria de mi abuelo **Manuel Silvestre** que nuestro Señor los tenga en su reino.

A mis padres **Lourdes** y **Orlando**, por orientar mi camino a lo largo de mi vida.

A mis Tías **Ana** y **Vera** por su cariño y por haber creído en mí.

A **Germania González**, por siempre estar a mi lado y brindarme todo su cariño y apoyo.

Dios los bendiga

Ricardo

AGRADECIMIENTO

A **Dios** por todos los momentos maravillosos que me regala cada día.

A mis **padres y a mi hermano** por su amor y apoyo incondicional. Con cariño se logran todas las cosas. Los amo.

A la **Sra. Lourdes de Teixeira, Sr. Orlando Teixeira, el Sr. Héctor Molinett y la Sra. Diocely de Molinett** por haber sido como mi segunda familia, y brindarme su apoyo en todo momento, y la **Sra. María Ballera**, por su buen animo, energía positiva y el apoyo mostrado. Que dios y la virgen los bendiga siempre.

A mis tías y tíos por su apoyo, en especial a mi tía **Flerida y Yajaira** por su cariño y consejos. Las adoro.

A **mis primos y primas**, en especial, a Leonor, Raiza, Luís, Manuel por estar conmigo siempre. Celebro el vínculo inseparable que nos une, nuestra amistad.

A **mis amigos** Vanessa, Marvic, Manuel (manolo), Alfredo, Carlos, Ricardo, Daniel, Manuel Alejandro (gringo), por su amistad verdadera, capaz de sobrevivir a todas las pruebas y aunque tomemos caminos diferentes seguiremos siendo amigos.

Milagros

AGRADECIMIENTO

A **Dios** por darme la oportunidad de vivir y de darme una familia que me apoya en todo momento.

A mis **Padres** y a mis **Abuelos** por su amor y apoyo incondicional. Los quiero mucho.

A la **Sra. Aracelys Boada, Sr. Antonio Martínez, Sr. Héctor Molinete, Sra. Diocely de Molinett, Sra. María Ballera**, y a la **Familia González Velásquez**, por ser como mi segunda familia, y brindarme su apoyo en todo momento. Que dios y la virgen los bendiga siempre.

A **mis tías y tíos** por su apoyo, por su cariño y consejos.

A **mis primos y primas** por su apoyo y amistad.

A **Germania González** por su cariño, motivación y apoyo incondicional.

A **mis amigos** Milagros, Vanessa, Marvic, Manuel (manolo), Alfredo, Carlos, , por su amistad, esperando que las distancias que se puedan generar en un futuro no enturbien nuestra larga amistad.

Ricardo

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 01 Sistema Balanceado de Indicadores Redimensionados	147
--	-----

LISTA DE CUADRO

Cuadro N° 1 Secuencia de las Etapas Estratégicas	55
Cuadro N° 2. Matriz DOFA y las Estrategias	105
Cuadro N° 3: Síntesis de las Modalidades e Instrumentos.....	122
Cuadro N° 4 Sistemas de Indicadores relacionados con los Grupos de Interés	148
Cuadro N° 5. Variables de Estudio del Modelo FECS del Balance Social.....	151



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Modelo Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones

AUTORES

Martínez B, Milagros J del V.

C.I: 17.445.091

Teixeira T, Ricardo M.

C.I: 17.539.578

RESUMEN

Durante las décadas de los sesenta y setenta del pasado siglo, surgieron eventos interesantes que dieron origen por primera vez y gracias a las contrataciones colectivas de entonces, a la función de la responsabilidad social de las organizaciones, que hoy por hoy cumplen una gestión enmarcada en una serie de acciones que responden a un plan estratégico diseñado por las mismas. Acciones íntimamente ligadas a sus valores, misión, visión, objetivos, y así como el análisis para formular una estrategia en esta materia, procediendo con su posterior implantación y constante evaluación para que se logren los objetivos planteados. En tal sentido el objetivo de la presente investigación consiste en definir un modelo estratégico para la responsabilidad social en las organizaciones, el cual se logró a través de una investigación de tipo documental a nivel descriptivo, en función de que éstas formulen estrategias en donde este presente la esencia de la ética y la responsabilidad con la sociedad, para luego proceder a implantar esa estrategia a través del apoyo arduo de los empleados y gerentes, y por ultimo hacer uso del sistema de indicadores relacionados con los grupos de interés y el balance social, permitiendo de esta manera controlar su accionar en el campo de la responsabilidad social.

Palabras Claves: Estrategias, Responsabilidad Social y Organización.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social no es algo novedoso en el mundo empresarial. Durante las décadas de los sesenta y setenta del pasado siglo surgieron muchos eventos interesantes en la humanidad, tales como el movimiento feminista, los derechos humanos, aspectos ecológicos y la reafirmación económica de las grandes empresas transnacionales. A partir de esos momentos también surgió por primera vez y gracias a las contrataciones colectivas de entonces, la función de la responsabilidad social de las grandes organizaciones, aunque, en estos últimos años está adquiriendo una nueva dimensión por el especial interés que conlleva, demandando una gestión cuidada que supere lo anecdótico o lo filantrópico, funcionando como ciudadanos responsables, creando y reafirmando ciertas expectativas en términos que dichas organizaciones deban participar entusiastamente con obras de bien social a nivel comunitario y que sobre todo formulen e implanten nuevas estrategias gerenciales que permitan mejorar su imagen ante la sociedad y contribuir a que la comunidad y el ambiente en su entorno, sean más sanos y confiables.

Estas estrategias gerenciales deben permitir incorporar a las organizaciones, de manera conjunta con sus accionistas, los clientes, proveedores, comunidad, familias, Estado, causando una participación continua de éstas con la sociedad.

La idea fundamental debería ser que las organizaciones involucren los programas de acciones sociales a sus procesos estratégicos, para convertirse en entes integrales, dignos de aprobación por la sociedad. En tal sentido, el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo fundamental la creación de un modelo estratégico para la responsabilidad social de las organizaciones, con el fin de orientarlas hacia el direccionamiento estratégico que pudiesen asumir en esta materia, lo cual puede a su vez constituirse en cimientos firmes para dar respuestas reales que vayan en pro de

preservar el bienestar del ambiente donde convive con la sociedad así como también mejorar la calidad de vida de la misma.

En tal sentido, resulta evidente que la responsabilidad social organizacional debe formar parte de los valores, misión, visión y objetivos de la organización y reflejar una estrategia sustantiva de ella, para esto se debe analizar una serie de factores externos e internos, considerando dentro de este análisis, aspectos relacionados con la ética y la responsabilidad social, vinculados desde luego a las comunidades, sus accionistas/propietarios, trabajadores, entre otros, para lograr la formulación de dicha estrategia en donde este presente la esencia de la ética y la responsabilidad con la sociedad. Para así posteriormente afrontar el cambio que implica la implantación de esa estrategia a través del apoyo arduo de los empleados y gerentes, y por ultimo hacer uso de las herramientas que permitan evaluar las estrategias como lo son: el sistema de indicadores relacionados con los grupos de interés y el balance social, permitiendo de esta manera a las organizaciones cuantificar un valor cualitativo propio de ellas con el objeto de lograr determinar ese contraste existente entre lo planificado y lo alcanzado.

Para su desarrollo, el presente trabajo de investigación quedó estructurado de la siguiente manera:

Un primer capítulo referido a las generalidades del problema, donde se plantea todo lo relacionado al problema de investigación, es decir, se explica de manera amplia cual fue la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permite comprender su origen y relaciones; además se describen cada uno de los pasos que orientaron el desarrollo del trabajo de investigación.

Un segundo capítulo que trata sobre el modelo de gerencia estratégica, donde se señalan aspectos relacionados como: la definición e importancia, sus funciones, etapas y por último sus beneficios y críticas.

Un tercer capítulo referido a la responsabilidad social de las organizaciones, el cual comprende ciertos aspectos generales tales como: los antecedentes, la definición e importancia; los diferentes enfoques o teorías que explican la responsabilidad social de las organizaciones, además de la secuencia estratégica en esta materia.

Un cuarto y último capítulo que habla acerca del modelo estratégico de responsabilidad social para las organizaciones, el cual abarca los aspectos relacionados a los procedimientos que deben realizarse para la formulación, implantación y evaluación de las estrategias en materia de responsabilidad social en las organizaciones.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA

En este capítulo se plantea todo lo relacionado al problema de investigación además de señalar los aspectos metodológico que guiaron la ejecución de la misma, en tal sentido, según Méndez (1995:63), se entiende como planteamiento del problema la etapa donde se define del problema de investigación, la cual permite al investigador realizar una descripción de los hechos o situaciones que pueden llegar a constituirse en el objetivo de verificación o comprobación, por lo cual se puede identificar la situación actual. En este mismo orden de ideas, según Méndez (1995:123) los aspectos metodológicos de la investigación se refieren al nivel de profundidad del conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información. En este sentido, el presente capítulo tiene como objetivo plantear la situación problemática en torno a la responsabilidad social de las organizaciones, así como los objetivos, justificación y alcance de la investigación, y los aspectos metodológicos en relación a el nivel de la investigación, el diseño de la misma, las técnicas e instrumentos utilizados tanto para recolección de los datos como para su análisis.

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En las últimas décadas la responsabilidad social corporativa o empresarial ha representado una apuesta de las empresa por asumir unos compromisos de actuación correcta con respecto a su entorno social y medioambiental, que con anterioridad han sido obviados por las entidades e incluso por la sociedad en general, entendiéndose por responsabilidad social empresarial, según la Fundación Prohumana (2007:1),

aquella contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. De allí que, la implantación de la gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha ido convirtiendo cada vez más en una necesidad para las empresas como consecuencia de las crecientes presiones que sufren por parte del entorno social; como ejemplo de esta situación J. Carlton (El Nacional, 25/04/2005), señala que se encuentran las presiones por grupos ecologistas y de accionistas realizadas al banco *CHASE* de New York, el tercer gigante bancario en términos de activos en EEUU propiedad de J.P Morgan Chase & Co, quien para el año 2005, divulgó un documento con su política medioambiental, en el que adoptaba una postura agresiva frente al calentamiento global incluyendo la vinculación de la emisión de dióxido de carbono al proceso de revisión de préstamos para plantas eléctricas y otros grandes contaminantes, además tomó en cuenta el costo financiero de la emisión de gases de efecto invernadero, procurando con estas medidas no financiar actividades que perjudican al medioambiente.

Otra de las empresas que ha venido orientándose en materia de responsabilidad social es la *Western Union* (2007:1), la cual se dedica a ofrecer servicios financieros y de comunicación con sede en los Estados Unidos y pertenece a la First Data Corporation. Ésta creó la Western Union Foundation, fundada en el año 2000, como una organización filantrópica para facilitar programas de beneficencia en todo el mundo, la cual ha realizado aportes como: el apoyo económico brindado a más de 487 estudiantes no tradicionales de todo el mundo con becas que suman un total de casi \$895.000, para el año 2001, y dentro de los más recientes se destacan la donación: en Tailandia, de \$100.000 para la compra de nuevos botes de pesca destinado a los pescadores, cuyo medio de subsistencia fue destruido durante el tsunami; en Kenya, donó \$50.000 para atenuar los efectos de la sequía del país y por

último en México, la fundación donó \$500.000 para implantes cocleares para 38 niños sordos de distintas partes de ese país.

En este mismo país (México) se encuentran iniciativas como la de la *Ford México*, que de acuerdo al Estudio Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial para el año 2006, realizado por la Fundación Prohumana y AméricaEconomía (2007:43), considera que la “responsabilidad social significa devolverle a la comunidad algo de lo mucho que nos da”. En este sentido, llevó a cabo iniciativas en materia de educación como la creación de 207 escuelas primarias. En materia ecológica promueve la conservación de la Selva Lacandona, que provee el 30% de agua dulce superficial del país y cuyo 60% ha sido devastado en los últimos 14 años. Allí, la empresa tiene campamentos de monitoreo para evitar invasiones y talas clandestinas. Ford también tiene un sistema de reciclaje de agua que la ha hecho merecedora de la certificación “Industria Limpia” otorgada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de México, y presenta su reporte de emisiones efecto invernadero en el marco del Protocolo de Kyoto. Ésta (*Ford México*) estimula el desarrollo profesional y personal de las mujeres que laboran en ella, ofreciéndoles una guardería y tiempo flexible, además de eventos culturales, pláticas de apoyo y ayuda para identificar a las que puedan alcanzar puestos directivos. Además, Ford es miembro de Conaes (Consejo Nacional Empresarial de ayuda contra el SIDA). En general, esta organización invierte cerca de US\$ 4 millones en materia social.

En el mismo continente latinoamericano se encuentra la Philips para América Latina, con sede en São Paulo Brasil, quien, según el mismo Estudio Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial para el año 2006, realizado por la Fundación Prohumana y AméricaEconomía (2007:42), indica que ha elaborado proyectos innovadores en esta materia. En Chile, por medio de asociaciones, la empresa instaló lámparas más económicas para iluminar islas completas, como Isla de Pascua, e iluminó los moais clásicos de este lugar. En Brasil iluminó la Isla de

Fernando de Noronha. Este proyecto implicó el cambio de la iluminación del teatro Amazonas, en Manaus. En Argentina, promovió el cambio de la iluminación del puesto avanzado del país en Antártica e iluminó las pasarelas con LED (diodos emisores de luz, en las siglas en inglés). Así mismo el estudio refleja la opinión de Flávia Moraes, gerente general de sostenibilidad de Philips para América Latina, quien sostiene que: “es importante reducir el consumo de esos lugares que reciben energía desde el continente, la mayoría de las veces en forma de diésel, cuyo propio transporte implica un riesgo ambiental”.

La empresa (Philips) también desarrolla programas de responsabilidad ambiental, en Sao Paulo, siendo uno de los principales el programa EcoVision, que busca reducir el volumen de los embalajes, del consumo de energía y de la utilización de sustancias de uso restringido, además de mejoras en el potencial de reciclaje.

En el caso concreto de Venezuela, Jurado (El Tiempo, 30/10/2007) indica que, se encuentran iniciativas por parte de varias instituciones financieras, como la realizada por la fundación Banco de Venezuela, empresa perteneciente al grupo Santander, quien, de acuerdo a su vicepresidenta Oralyn Caldera, invirtió el año pasado 30.000 millones de bolívares en fortalecer alianzas estratégicas, promover la conciencia ecológica y brindar apoyo a la infancia y a la educación superior. Otra de estas instituciones a destacar es Banesco banco universal, quien según datos reflejados en su página web, reportó una inversión de 20,33 millardos de bolívares durante el 2006, la cifra incluye programas en el ámbito interno que beneficiaron a los trabajadores de la organización y en lo externo, los proyectos en compañía de sus socios sociales.

Asimismo, el Banco Occidental de Descuento (BOD) es otro integrante de este selecto grupo de instituciones financieras nacionales avocadas al cumplimiento de responsabilidad social, éste, de acuerdo con su Coordinadora de Comunicaciones

Internas, Carolina Almarza, citada por Jurado en su artículo de prensa, durante el año 2006 destinó alrededor de 4.500 millones de bolívares, orientados al desarrollo del capital humano, talleres sobre la prevención del consumo de drogas y la preservación del ambiente. También cabe destacar la labor ejercida por el Banco Mercantil quien a lo largo de su existencia se ha caracterizado por respaldar iniciativas favorables a la comunidad, entre las que se destaca, según su portal web para este año, el rescate de 225 escuelas, el mantenimiento de un fondo de ayuda contra el cáncer y enfermedades cardiovasculares, la realización de obras benéficas asistenciales para la atención del menor al joven y al anciano, así como al indígena y niños de la calle.

Otra organización que ha decidido transitar en el mundo de la responsabilidad social, según Anderson (2007:1), es Nokia de Venezuela quien a través de su programa “Conéctate Venezuela” desarrollado con el apoyo de la Fundación Ciudad Esperanza y Fundación Oportunitas Venezuela, contando esta última con experiencia de varios años en el campo de la educación, sobre todo en lo referente a la validación y actualización de los perfiles curriculares de la oferta formativa, busca incorporar al mercado laboral a 500 jóvenes de entre 18 y 29 años, entre 2005 y 2008, mediante capacitación académica certificada gratuita. Este proyecto pretende también aportar capital humano en el área de Tecnologías de la Información y se ha ejecutado en los estados Anzoátegui, Carabobo y Distrito Capital.

En este ámbito de iniciativas en pro de cooperar con la comunidad, en el país, de acuerdo a Rincón (2007:1), se encuentra la Microsoft Venezuela, quien conjuntamente con la Fundación para las Américas (Trust for the Americas), organización sin ánimo de lucro, cooperante de la Organización de los Estados Americanos (OEA), y la organización no gubernamental Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (RedSoc) con el apoyo de la empresa petrolera ConocoPhillip Latinoamérica, que opera en la zona de Guiria (Estado

Sucre), han implementado el Programa de Oportunidades para el Empleo a través de la Tecnología en las Américas (POETA).

Este programa hemisférico emprende su trabajo en Venezuela en el segundo semestre del 2006, asociándose con la Escuela Técnica Popular María Auxiliadora en Guiria, y ORT Venezuela y FUNDAPROCURA en Caracas, para la puesta en marcha de los tres primeros Centros de Oportunidades Digitales Inclusivos (CODI) en el país, ubicados en Chuao y en Catia, en Caracas, y en la Población de Soro en Guiria, estado Sucre, en los cuales se capacita a personas con discapacidad y jóvenes de escasos recursos en el uso de tecnologías de información avanzada.

Durante los últimos tres años, Microsoft ha donado más de un millón de dólares para abrir treinta centros POETA en once países de Latinoamérica y el Caribe. En el caso específico de Venezuela, Microsoft y ConocoPhillips (ConocoPhillips Latinoamérica), han permitido adecuar y poner en funcionamiento los tres centros POETA arriba señalados, que en los ocho meses de ejercicio activo con la comunidad han beneficiado acerca de 300 participantes en procesos de formación; de los cuales 83 % corresponde a personas con algún tipo de discapacidad.

Basados en lo anteriormente planteado, se puede decir, que en las organizaciones, durante los últimos años, se ha entendido la necesidad de asumir la responsabilidad social que les corresponde incorporándola a sus sistemas informativos y de gestión, a pesar de que no hay evidencias de que éstas acciones, descritas anteriormente, obedecen a un plan estratégico, ya que, si se considera que ésta es parte de la gestión global de la organización, debe entonces ser considerada desde el punto de vista estratégico, bajo el entendido de que una estrategia son, “todas aquellas acciones asumidas para afianzar las fortalezas, compensar las debilidades organizacionales, aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas del entorno, en función de la misión, visión y valores de la empresa” (Guédez,

2006:108), por ende, para lograr ser exitosas, las organizaciones requieren hoy por hoy de manera imprescindible de una sólida estrategia en materia de responsabilidad social, que ayude a tener un comportamiento anticipador y preventivo en lugar de un comportamiento reactivo y restaurador en materia de responsabilidad social, que vaya más allá del cumplimiento de las leyes, para de esta manera lograr que la empresa pueda realizar sus actividades normales, con sensibilidad social, por lo que esta estrategia lejos de ser una política aislada o secundaria, debería estar estrechamente ligada a lo sustancial de la empresa, a su misión, visión, valores, objetivos, estrategias, ventajas competitivas además de estar integrada a sus principales productos, servicios, procesos y otras actividades, ya que, a la larga las organizaciones que no usan el poder que poseen en una forma que la sociedad considere responsable y que sienta que sus iniciativas van en pro de mejorar la calidad de vida, tenderán a perder.

Ante lo planteado surgió la siguiente interrogante: ¿Hasta dónde la responsabilidad social asumida por la organización debe obedecer a un modelo estratégico definido hacia ese fin?, además se formularon las siguientes interrogantes para dar respuesta a la anterior: ¿Cómo se debe incorporar la responsabilidad social en la visión, misión y valores de la organización?, ¿Hacia donde deben orientarse los objetivos de responsabilidad social en las organizaciones?, ¿Qué factores internos y externos deben considerarse en el análisis organizacional para tomar decisiones en materia de responsabilidad social?, ¿Cómo orientar las estrategias en torno a la responsabilidad de las organizaciones?, ¿Cómo implantar las estrategias en materia de responsabilidad en las organizaciones?, ¿Qué indicadores permiten evaluar las estrategias en materia de responsabilidad social en las organizaciones?

1.2 Objetivo de la Investigación

1.2.1 General:

Definir un modelo estratégico para la responsabilidad social en las organizaciones.

1.2.2 Específicos:

- Describir los elementos que deben incorporarse en la visión, misión y valores de la organización en materia de responsabilidad social.
- Identificar la orientación que deben tener los objetivos de la responsabilidad social en las organizaciones
- Identificar los factores internos y externos que deben considerarse en el análisis organizacional en materia de responsabilidad social.
- Analizar la orientación de las estrategias en torno a la responsabilidad social de la organización.
- Describir las pautas para la implantación de las estrategias en materia de responsabilidad social en las organizaciones
- Identificar indicadores para evaluar las estrategias en materia de responsabilidad social de la organización

1.3 Justificación y Alcance

A medida que ha evolucionado el desarrollo industrial, contradictoriamente se ha incrementado la pobreza, este incremento de pobreza, sumado al deterioro medioambiental provocado por la actividad económica, la violencia, el desorden social, la pérdida de principios y valores, entre otros factores, es lo que ha impulsado la responsabilidad social, tras las constantes presiones de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGS) y los consumidores, por los maltratos y abusos de

fabricantes y cadenas de suplidores, exigiendo un mayor compromiso por parte del sector empresarial para resolver los problemas que ellos mismos han creado, directa o indirectamente, por lo tanto, el hecho de ser socialmente responsable permite a la organización, de algún modo, retribuirle a la sociedad lo mucho que le han dado, es decir, dejar de pensar que ofertar bienes y servicio al público y generar fuentes de empleo, son las únicas acciones que deben tomar en cuanto a la responsabilidad social se refiere.

De allí que, el sector empresarial debe involucrarse más con su comunidad, no sólo construyendo o mejorando parte del urbanismo, sino también dirigiendo parte de sus planes y estrategias a solventar problemas que van en detrimento de la calidad de vida de la sociedad en general, por ello, la presente investigación se considera de suma trascendencia, porque permite conocer hasta qué punto la responsabilidad social debe estar enmarcada en la creación de estrategias por parte de la organización y su incorporación a lo sustancial de la misma, como lo es a su misión, visión, objetivos y estrategias propiamente dichas, permitiendo su implantación y evaluación, es decir la generación de un modelo estratégico para la responsabilidad social de la organización.

Finalmente, los resultados muestran cómo las organizaciones deben asumir la responsabilidad social, si deben concebirlas como parte integral de la misma, permitiendo proponer algunas interrogantes que conlleven a reflexiones por parte de las organizaciones sobre su forma de involucrarse con la sociedad, que lejos de hacer únicamente contribuciones de manera filantrópica, se avoquen al desarrollo de estrategias que se constituyan en cimientos firmes para dar respuestas reales que vayan en pro de preservar el bienestar del ambiente donde convive con la sociedad así como también a mejorar la calidad de vida de ésta, logrando de esta forma sembrar la semilla de la conciencia organizacional que nos dará como fruto un mejor mañana.

METODOLOGÍA

Los aspectos metodológicos utilizados para la realización de esta investigación, fueron los siguientes:

1.4 Nivel de la Investigación

De acuerdo a Méndez (1995:126), el estudio descriptivo es aquel que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

En función a este criterio, el nivel de la investigación se ubicó en el plano descriptivo, donde se delimitan las características del problema de investigación, además de vincular la responsabilidad social con las estrategias gerenciales, con el fin de definir un modelo estratégico para la responsabilidad social en las organizaciones.

1.5 Diseño de la Investigación

Según Sabino (1992:87), el diseño de investigación es aquel que se ocupa de confrontar la visión teórica del problema con los datos de la realidad. Por lo tanto, tiene como objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo, y se determina una vez alcanzada la suficiente claridad respecto a su problema y que orienta y esclarece las etapas que habrá de acometerse posteriormente.

En función del tipo de datos recogidos para llevar a cabo la investigación, es posible categorizar a los diseños en dos grandes tipos básicos: diseños bibliográficos (documentales) y diseños de campo.

Entendiéndose como diseño documental, “aquel donde los datos a emplear han sido ya empleados en otras investigaciones y son conocidos mediante los infórmenes correspondiente” (Sabino, 1992:87), es decir, datos secundarios, porque han sido obtenidos por otros y llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los obtuvieron y manipularon. Mientras que un diseño de campo se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen de forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios.

De acuerdo a las características del presente trabajo de investigación, se clasifica como un estudio de tipo documental, por cuanto se obtuvo la información de las denominadas fuentes secundarias: libros, revistas, periódicos, etc., que lógicamente llegan elaborados y procesados de acuerdo a los fines de quienes inicialmente la obtuvieron y manipularon.

Para obtener la información relacionada con el objeto de estudio se utilizaron fuentes secundarias. Entre estas fuentes se encuentran: artículos de prensa, documentos, leyes, paginas Web, trabajos de grado textos.

Entre las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la presente investigación se encuentra el análisis de la información recabada a partir de las fuentes antes señaladas; a través de ésta técnica fue posible identificar los elementos principales y relacionados para definir en forma significativa un modelo estratégico para la responsabilidad social en las organizaciones. Además se emplearon las técnicas de lectura como el subrayado, la elaboración de resúmenes así como la organización de la información en la computadora (en sus respectivas carpetas), a fin de darle a la investigación mayor flexibilidad, facilidad en el registro, clasificación y manejo de los datos recolectados.

Considerando que la información que se recabó, proporcionó planteamientos de estudios teóricos y prácticos realizados con anterioridad por otros investigadores, que trataron sobre el tema de investigación; se realizó la síntesis y descripción de los datos obtenidos, entendiéndose por síntesis (técnica lógica), el proceso mediante el cual se reduce la totalidad de una materia a lo esencial, es decir, una vez que se analizan cada uno de los elementos se reúnen para ver como se relacionan y afectan cada uno de ellos a un todo; mientras que la descripción (técnica estadística) consiste en caracterizar y sintetizar los datos obtenidos.

1.6 Población y Muestra

Según Bavaresco (2006:90), la población es el conjunto total de unidades de observación que se consideran en el estudio (nación, estados, localidades, instituciones, empresas, entre otros), es decir, la totalidad de los elementos que forman un conjunto, mientras que la muestra es una porción representativa que se extrae de la población, es decir, ésta debe contener todas las características representativas de la población.

Debido a que la investigación se encuentra dirigida u orientada hacia la elaboración de una estrategia en materia de responsabilidad social para las organizaciones, la población objeto de estudio son las organizaciones en general, con o sin fines de lucro, por lo que no es necesario determinar muestra.

1.7 Técnicas para el Análisis e Interpretación de la Información

Según Méndez (1995:198), este proceso consiste en el recuento, clasificación, y ordenación en tablas o cuadros. Estos procedimientos dependen de la clase de estudio o investigación y del tipo de datos. Estas técnicas son llevadas a cabo con el fin de transformar un conjunto de datos con el objetivo de extraer información útil y facilitar

así la formulación de conclusiones. En el caso que nos ocupa la información se organizo a través del uso de cuadros, figuras, gráficos y tablas a fin de analizarla e interpretarla para dar paso a la redacción del informe final.

CAPITULO II

GERENCIA ESTRATEGICA

Este capítulo trata sobre la gerencia estratégica, aquí se señalan los aspectos relacionados con ésta, tales como: la definición, importancia, funciones, etapas que comprende el modelo y por último sus beneficios.

2.1 Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica es un modelo estratégico que involucra dos elementos, el primero es la gerencia y el segundo la estrategia, en consecuencia, antes de definirla es necesario conocer qué significa cada uno de éstos.

De acuerdo a Olivera (2007:1), el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Krygier (Olivera 2007:1), la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

Ante lo planteado se puede decir que la gerencia es el proceso que permite la realización de las cosas, para obtener resultados ya previstos, analizados y evaluados, que no se obtienen solos, sino, por el contrario se obtienen a través de las personas. Siendo ésta (la gerencia) indispensable para dirigir los asuntos de la organización, por ende, el éxito o fracaso de ésta (la organización) es responsabilidad de la gerencia.

Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos, pensando, actuando y decidiendo, es decir gerenciando, a fin de lograr dicho objetivo.

Ahora bien, Thompson y Strickland (2004:3) definen la estrategia de una empresa como “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”

Las estrategias según Guédez (2006:108), “son todas aquellas acciones asumidas para afianzar las fortalezas, compensar las debilidades organizacionales, aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas del entorno, en función de la misión, visión y valores de la empresa”.

Según Serna (1997:32), las estrategias se refieren a las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Permittiéndonos concretar y ejecutar los mismos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

De acuerdo con Ansoff (1997:46), una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización, estas normas a su vez se clasifican en cuatro tipos:

- Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa, siendo la calidad de estos criterios conocida como objetivos y las cantidad deseada como metas.

- Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo: qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán los productos, cómo obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores. Esta serie de normas se denominan estrategias de mercados y productos o estrategia empresarial.
- Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización, las cuales se designan frecuentemente como concepto de organización.
- Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios, conocidas como políticas operativas.

En síntesis las estrategias son el conjunto de acciones con que cuenta la administración, elaboradas por la misma, en función de su visión, misión y valores para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, logrando un buen desempeño del negocio, teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que toda organización posee.

En este orden de ideas, se entiende como gerencia estratégica, de acuerdo a Olivera (2007:4) como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

Otra definición de gerencia estratégica, según Romero (2007:2):

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

En síntesis, la gerencia estratégica es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización, donde se define la visión del negocio, se establecen los objetivos estratégicos y las metas, se formulan las estrategias para alcanzar los objetivos, cómo se implementan y ejecutan estos planes de acción (estrategias) y por último, como se evalúa la ejecución y se formulan las medidas correctivas. Siendo los tres primeros pasos la esencia del proceso de planeación estratégica. No debe confundirse la gerencia estratégica con la planificación, que es solamente uno de sus componentes.

2.2 Importancia de la Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, el proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quién le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesita evaluar la dirección en la que avanza para determinar si ésta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias, ya que al estar claras, permiten: proporcionar una base sólida para tomar decisiones que la mantendrán enfocada en una dirección adecuada; refuerza la misión y la visión, ahorra tiempo y esfuerzo, proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes, entre otros beneficios.

2.3 Funciones de la Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica tiene básicamente tres grandes funciones:

- La administración tradicional
 - Con sus funciones de planificación, organización, dirección, administración de personal, coordinación, control y gestión financiera.
 - Gestión de la calidad. Mercadotecnia

- Dirigir
 - Definiendo el rumbo institucional a largo plazo y haciendo de la actuación inmediata y de mediano plazo instrumentos para lograrlo.
 - Tomando en cuenta los cambios ambientales e internos para establecer la mejor estrategia de desarrollo
 - Integrando un equipo de trabajo plenamente identificado con el plan de desarrollo institucional y guiarlo en la consecución de los objetivos
 - Monitoreando constantemente la organización y el ambiente con el fin de corregir y enfrentar las desviaciones que se identifique
 - Adaptando continuamente el plan a las condiciones que se presenten.

- Apoyar
 - Constantemente la actuación del personal operativo
 - Asignando los recursos con visión estratégica
 - Involucrándose en la labor operativa para conocer los pormenores del proceso
 - Adelantándose a las circunstancias
 - Integrando el mejor equipo de trabajo

2.4 Etapas del Modelo de Gerencia Estratégica

- Formulación estratégica: Planeación estratégica.
- Implementación estratégica: Implica la motivación de los empleados.
- Evaluación estratégica: Evaluación del plan que se está llevando a cabo

2.4.1 Formulación Estratégica: Planeación Estratégica

Según Lozano (2007:1), los antecedentes de la planificación estratégica tienen su origen en, Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, éste hablaba de la estrategia ofensiva. En su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos".

Baidaba (Lozano, 2007:1), en su texto árabe-hindú “Calila y Dimna” (versión Antonio Chalita Sfair, 1995), escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: la primera consistía en analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído; la segunda reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos; y la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

Posteriormente, Nicolás Maquiavelo (Lozano, 2007:1), en su libro “El Príncipe” también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno.

A pesar de que hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se empezaba a desarrollar el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica, la cual es definida por Humberto Serna (1997:17), como:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

De acuerdo con Lozano (2007:2), la planeación estratégica es aquella a través de la cual se analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Lo cual la convierte en un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Entre las funciones de la planificación estratégica se encuentra: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente

de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos.

En síntesis la planificación estratégica es un proceso sistemático a través del cual se obtiene, procesa y analiza información, tanto interna y externa, con el objetivo de analizar la situación actual y la que se espera para el futuro, permitiendo a la organización anticiparse y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro.

2.4.1.1 Componentes de la Planeación Estratégica

De acuerdo a Serna (1997:17), la planificación estratégica consta de seis componentes, los cuales son:

- *Los estrategas:* son todas aquellas personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategas de una empresa.
- *El direccionamiento estratégico:* la organización para poder crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde va, es decir haber definido su direccionamiento estratégico, este a su vez lo integran los principios corporativos como lo son la visión y la misión de la organización:
 - *Visión:* se define cómo un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía,

- Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Esta debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores, ya que la conducta de todos los miembros de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como los comportamientos de la organización en general. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y misión.

- *El diagnóstico estratégico:* el direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. El diagnóstico consiste en responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades ha de

conducir al análisis DOFA, la cual es una técnica que permite a una institución, empresa o persona evaluar la situación frente a un entorno de mercado, competencia o el desarrollo de un proyecto y planear así una mejor estrategia de trabajo (<http://es.wikipedia.org/wiki/DOFA>). Esta técnica permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

- *Opciones estratégicas:* realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Para ello, partiendo del DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio, definir los objetivos globales de la compañía y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.
- *Formulación estratégica:* las operaciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ellos, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.
- *Índices de gestión:* el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y

en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización. Esta medición se efectuará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

- *El proceso de planeación estratégica en cascada:* el modelo de planeación estratégica presentado parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa.
 - Primer nivel planeación corporativa: se inicia al nivel superior de la organización en cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización.
 - Segundo nivel planeación funcional: lo integran las entidades estratégicas de negocio. En este nivel se definen una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.
 - El tercer nivel planeación operativa: lo componen las unidades administrativas en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

- *Difusión estratégica:* definido el plan estratégico, y antes que sea implementado, debe ser difundido a toda la organización. La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Las personas solo pertenecen a lo que conocen. Además la difusión del plan debe realizarse en cascada, al igual que la formulación. Así, se consolidará el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará la monitoría estratégica.

2.4.1.2 Beneficios de la Planificación Estratégica

Según Luís Pimentel (2007:5), el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Estos beneficios son los siguientes:

- *La planificación estratégica mejora el desempeño de la institución:* el solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.
- *Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:* la planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en

su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

- *Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas:* una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

2.4.2 La Implantación de la Estrategia

Según Mintzberg y James (1993:54) una implantación eficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz, es igualmente importante examinar el proceso de implantación para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización. La implantación de la estrategia comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa. Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía con objeto de lograr su realización. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas. Los procesos organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo—todos ellos inscritos en sistemas de incentivos y controles—han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. Para el éxito de la estrategia, el panel de liderazgo personal es importante y, en algunos casos decisivo. Si bien la estructura organizacional y los procesos de compensación, incentivos, control, y desarrollo administrativo limitan la formulación de la estrategia e influyen

en ella, se debe tener en cuenta primero la proposición lógica que sostiene que la estructura debe seguir a la estrategia a fin de que luego se pueda considerar el hecho organizacional. Cuando se hayan examinado ambas tendencias, se logrará comprender y capacitar para abordar la interdependencia de la formulación y la implantación del propósito u objetivo corporativo.

2.4.3 Evaluación de la Estrategia

Según Mintzberg y James (1993:60), sin un proceso de evaluación de estrategias, no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo, o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa.

Para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es tan solo una simple estimación de que tan bien trabaja un negocio. ¿Ha logrado crecer? ¿Ha mejorado su margen de ganancias? Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas se alega que la estrategia de la firma ha de ser adecuada. A pesar de su evidente sencillez, este tipo de razonamiento deja de lado el objeto de la estrategia, en el cual los factores críticos determinan la calidad de los resultados actuales, sin embargo, a menudo tales factores no pueden observarse de manera directa ni son susceptibles de medición, y que para cuando las oportunidades o amenazas en la estrategia afecten de forma directa los resultados operativos, tal vez sea demasiado tarde como para generar una respuesta eficaz. Por tanto, la evaluación de las estrategias constituye un esfuerzo por mirar, a corto plazo, más allá de los hechos obvios en relación a la salud, a corto plazo, de la empresa y valorar, por el contrario, los factores y tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido.

2.5 Beneficios de la Gerencia Estratégica

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permite a una organización aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no la usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluyen una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

En definitiva el capítulo desarrollado plantea algunos aspectos de la gerencia estratégica, el cual es un proceso que le permite a las organizaciones comprender, analizar y evaluar, situaciones que no son controlables, dado que se vive en un ambiente sumamente cambiante, lo que permite tener sólo un control relativo de cada una de ellas, para poder dar respuestas efectivas a tales circunstancias. Este modelo representa la base para el desarrollo de cursos de acción que de ahora en adelante involucren a la responsabilidad social que toda organización debe cumplir, con la finalidad de hacer frente a los cambios a lo interno y lo externo de éstas.

CAPITULO III

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Este capítulo hace referencia a la responsabilidad social de las organizaciones, en donde se esbozan ciertos aspectos generales tales como: los antecedentes, la definición e importancia; los diferentes enfoques o teorías que explican la responsabilidad social de las organizaciones, además de la evolución estratégica en esta materia.

Pero, antes de comenzar hablar de la responsabilidad social de las organizaciones es necesario conocer qué son las organizaciones, cuáles son sus objetivos, características, los tipos de organizaciones que existen así como sus elementos y personas que forman parte de ella, para así dar a conocer la responsabilidad que como actores principales de la sociedad tienen con la misma.

3.1 La Organización

Según Idalberto Chiavenato (1994:5), la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. En este sentido una organización solo existe cuando hay personas dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Según Hall (1988:33), la organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinada; esta colectividad existe de

manera relativamente continua en un medio y se orientan en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

Según el Diccionario de Contabilidad y Finanzas (2002:183) la organización se define como el conjunto de elementos personales, patrimoniales, instrumentales, etc.; que componen una unidad productiva.

En síntesis se puede decir, que una organización es un conjunto de actividades colectivas, llevadas a cabo por dos o más personas y que posee ciertos límites ya establecidos, jerarquías, normas, líneas de comunicación que están dadas por su misma estructura organizacional, y a su vez esa serie de actividades colectivas están avocadas a cumplir con unos objetivos pautados o establecidos.

3.1.1 Objetivos Organizacionales

Chiavenato (1999:509) sostiene que, un objetivo organizacional “es una situación deseada que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que ésta pretende para su futuro. Si se logra el objetivo, éste deja de ser la imagen orientadora de la organización y es incorporado a ella como algo real y actual”.

Casi todas las organizaciones poseen un órgano formal destinado a establecer los objetivos iniciales y sus modificaciones, y su competencia o eficiencia está determinada por la medida en que ésta alcance los objetivos.

3.1.2 Características de las Organizaciones

De acuerdo a Chiavenato (1994:7), las organizaciones se caracterizan por:

Complejidad: las organizaciones en cuanto se refiere a la complejidad estructural difieren de grupos y sociedades. Esta complejidad tiene que ver con la separación vertical existente. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización, y cuando aparecen nuevos niveles verticales, el proceso de control y reglamentación aumenta la complejidad vertical. En consecuencia muchos autores se refieren a organizaciones altas y bajas, según tengan muchos o pocos niveles verticales respectivamente.

Anonimato: el énfasis se hace sobre los trabajo u operaciones, no sobre las persona sólo importa que la actividad se realice, no quien la ejecute.

Rutinas estandarizadas: para conducir los procesos y los canales de comunicación. No obstante el ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar subcolectividades o grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ella.

Estructuras personalizadas no oficiales: configura la organización informal, cuyo poder, en algunos casos, es más eficaz que el de las estructuras formales.

Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones: pretende distanciar las líneas de autoridad formal de la idoneidad profesional o técnica. Además, con frecuencia se necesita un modelo extra formal de interdependencia autoridad-capacidad para mantener el orden.

Tamaño: es un elemento intrínseco en grandes organizaciones pues depende del número de participantes y dependencias.

3.1.3 Tipos de Organización

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (1999:235):

Cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Esta definición cobija todos los tipos de organización (con o sin ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc., En este sentido las organizaciones presentan dos aspectos diferentes:

1. Organización formal: organización basada en la división racional del trabajo, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización.

2. Organización informal: organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se configura a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

3.1.4 Elementos de las Organizaciones

De acuerdo a Chiavenato (1994:20), una organización puede ser pequeña y sencilla o grande y supremamente compleja. El término organización abarca gran

cantidad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc., a pesar de esa variedad y complejidad hay dos tipos comunes a todas las organizaciones:

- Elemento básico. Constituido por las personas, cuyas interacciones conforman la organización. Una organización esta en cambio permanente (de ahí su naturaleza dinámica), puesto que sus miembros pueden variar, aunque las relaciones de las personas están determinadas por una estructura que rige la existencia de la organización; una organización surge cuando dos o más personas se asocian con el propósito de conseguir objetivos que requiere la combinación de las capacidades y los recursos individuales de aquellas. La interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización. El éxito o el fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros.
- Los elementos de trabajo: son todos los recursos que la organización utiliza los cuales pueden determinar su eficiencia en el futuro y son: humanos, no humanos y conceptuales. Es importante resaltar que los recursos humanos son aquellos en que las personas (elementos básicos de una organización) aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos también necesarios.

3.1.5 Los Participantes en las Organizaciones

De acuerdo a Chiavenato (1994:10), tradicionalmente, sólo se reconocía como participantes de las organizaciones sus propietarios, sus administradores y sus empleados. Actualmente son considerados miembros de la organización los siguientes:

1. Gerente y empleados
2. Proveedores (de materia prima, recursos humanos, capital, créditos, financiación, etc.)
3. Consumidores y usuarios
4. El gobierno
5. La sociedad

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una mutua adaptación. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, éste no podrá alcanzarse porque siempre existen cambios en las necesidades, en los objetivos y en las relaciones de poder; de tal modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones, con gran fuerza en algunas áreas y muy pocas en otras, por ejemplo, los consumidores pueden ejercer influencia en el mercado, mientras que los accionistas y los acreedores lo hacen en el aspecto financiero. Esto diferencia a las empresas de los organismos vivos, puesto que los límites no están bien definidos y se mantienen en expansión y contracción constante.

3.2 Responsabilidad Social de las Organizaciones

La responsabilidad, de acuerdo al diccionario de la real academia española, “es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”

(http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=responsabilidad).

Según el Diccionario de Contabilidad y Finanzas (2002:240) la responsabilidad se entiende como la obligación de carácter jurídico en la que se incurre como consecuencia de la realización de un acto u omisión ilícito o en el que intervenga cualquier género de culpa o negligencia que haya provocado un daño a tercero.

En función de las definiciones planteadas se puede decir que la responsabilidad es la obligación de reconocer y aceptar las consecuencias de la realización de los actos, que por negligencia o culpa, ocasionen daños a un tercero. En este sentido, las organizaciones al igual que todos los miembros de la sociedad están en la obligación de asumir las consecuencias de sus actos, entendiéndose entonces como responsabilidad social de la organización, según Guédez (2006:102), “el conjunto de estrategias que permite identificar y atender, anticipar y sobrepasar, las necesidades, expectativas, y capacidades de los grupos de interés internos y externos”.

Ahora bien, el término de responsabilidad social organizacional es manejado por algunos autores como responsabilidad social Corporativa (RSC) o empresarial (RSE), quienes la definen como “la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido” (http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_Social_corporativa).

Según Fundación Prohumana (2007:1), “la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la organizaciones hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad”.

Según el Ministerio de Educación de Colombia (2007:1):

La responsabilidad social empresarial (RSE) se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medioambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general.

Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de sociedad civil.

A manera de síntesis se puede decir que la responsabilidad social representa la contribución activa y voluntaria de las organizaciones a través de un comportamiento de negocio basado en valores éticos y principios de transparencia, orientadas a alcanzar el desarrollo humano sostenible, destinado tanto hacia sus trabajadores y familiares de estos (Internamente), como hacia la sociedad en general y la comunidad local (externamente). Logrando de esta manera un mejoramiento continuo en la relación entre la organización y sus partes, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general.

3.2.1 La Responsabilidad Social: la Obligación Social y Respuesta Social

Según Robbins y Coulter (1996:149), para poder tener una mayor comprensión del significado de la responsabilidad social es necesario compararla con dos conceptos similares como lo son la obligación social y la respuesta social.

Hablar de obligación social es referirse a la base de la participación social de un negocio. Un negocio ha cumplido su obligación social cuando cumple con sus responsabilidades económicas y legales, y nada más. Hace lo mínimo que la ley le exige. Una organización busca metas sociales solo en el grado en que contribuye a sus metas económicas. En contraste con la obligación social, tanto la responsabilidad social como la respuesta social van más allá del cumplimiento básico de las normas económicas y legales. La responsabilidad social agrega un imperativo ético de hacer aquello que mejore la sociedad y no aquello que pudiera empeorarla. La respuesta social es la capacidad de una compañía para adaptarse a las condiciones cambiantes de la sociedad.

En este sentido, la responsabilidad social requiere que el negocio determine que es correcto o incorrecto y así buscar fundamentales verdades éticas. La respuesta social se guía por las normas sociales, las cuales a su vez tienen su valor fundamental que puede proporcionar a los gerentes una guía más clara para la toma de decisiones.

Cuando una empresa cumple con las normas de control de contaminación establecidas por el gobierno, o no discrimina a empleados de más de cuarenta años de edad en las decisiones de promoción, esta cumpliendo con su obligación social y nada más. En cambio los promotores de la respuesta social creen que el concepto reemplaza la charla filosófica con la acción práctica. Lo ven más como un objetivo tangible y alcanzable que como una responsabilidad social. En lugar de evaluar lo que es bueno para la sociedad a largo plazo, una gerencia que responde socialmente identifica las normas sociales vigentes y luego cambia su participación social para responder a las condiciones cambiantes de la sociedad.

3.2.2 Antecedentes de la Responsabilidad Social

De acuerdo a Belloví y Senovilla (2007:3):

Los antecedentes históricos de la Responsabilidad Social de las empresas se remontan a siglos pasados y se encuentran en los propios orígenes de las organizaciones que conjugaron capital y trabajo para generar riqueza y beneficio, aunque en el camino los abusos sobre los trabajadores hayan sido notorios. Pero es precisamente en tales situaciones en las que surgen líderes empresariales que actúan para cambiar las cosas. En la época victoriana en Inglaterra aparecen empresarios como Robert Owen y otros que simbolizaron muchos de los hilos conductores del pensamiento del siglo XIX, demostrando que la producción puede ser eficiente y responsable. Este introdujo diversidad de medidas de bienestar, que comprendían la sanidad pública y la educación, desterrando el trabajo infantil y las condiciones penosas.

Cabría destacar esta actuación como un desafío no conformista, por la cual, empresarios emprendieron cambios sustanciales en su quehacer empresarial. Al respecto, serían dignas de mención las grandes familias cerveceras, como los Whitebrad y los Truman, las siderurgias de Lloyd y Darby, a los Cadbury en la alimentación-repostería, que compraron tierras en las cercanías de la fábrica construyendo el pueblo de Bourneville, asegurando que todos los beneficios se dedicasen a la promoción de viviendas dignas en ese y otros lugares, a los Player en el tabaco, a los Will en el algodón que prefirieron frente a otros magnates permanecer e invertir ingentes sumas para el desarrollo de Bristol, su ciudad natal.

Entre otros antecedentes de la época, específicamente en España, encontramos por ejemplo el surgimiento del movimiento cooperativo en el sector agropecuario, las cooperativas de consumo, las colonias industriales textiles en los cauces fluviales, etc, en este sentido podemos destacar a la Colonia Güell de Santa Coloma de Cervelló (Cataluña/Barcelona), siendo esta una de la más importante por su contenido social. Este patrimonio arquitectónico deja constancia de las condiciones de vida de las familias de los trabajadores, con escuelas, centros sanitarios y lugares de

esparcimiento u ocio, reflejando la visión paternalista de empresarios de aquellas épocas.

En EEUU la educación constituyó el núcleo del pensamiento empresarial sobre la responsabilidad individual y colectiva, siendo esta la principal beneficiada. Así, en el origen de muchas grandes universidades privadas norteamericanas como Harvard, Yale, Cornell, Princeton, Duke, Columbia, etc., nos encontramos con las aportaciones de importantes empresarios del momento. No obstante, era escaso el componente utópico en estos filántropos norteamericanos, motivados totalmente por la ganancia. Rockefeller, Ford o Carnegi no tuvieron escrúpulos en sus actividades comerciales, aunque luego dedicaran su riqueza a la creación de fundaciones caritativas.

Pero también en las artes y humanidades, el apoyo y patrocinio de la industria resultó decisivo, creándose grandes centros como el Metropolitan Museum o la Metropolitan Opera House de Nueva York.

Dentro de los antecedentes más reciente encontramos significativas directrices y pautas de actuación en esta materia de manos de organismos internacionales. Entre las más destacadas encontramos por ejemplo las Naciones Unidas y en particular la Organización Internacional del Trabajo, OIT, que ha tenido un relevante papel en esta materia desde su fundación en 1914. Así su declaración de principios fundamentales y derechos humanos es un punto básico de referencia.

También cabe destacar el modelo de Excelencia Empresarial de la European Foundation Quality Management, EFQM, que aunque tiene su origen en 1989 ha sido revisado y actualizado en el año 2000. Dicho modelo establece un sistema de auditoría para evaluar los resultados alcanzados en la gestión empresarial en los tres grupos clave de interés: clientes, trabajadores y sociedad, así como los tipos y calidad de las acciones desarrolladas para alcanzarlos. El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas del año 2001, cuyo fin es "*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*" y en el que se aboga por un mayor compromiso empresarial en esta

materia, incitando a la reflexión en frentes diversos, de la que están surgiendo interesantes aportaciones. En dicho Libro Verde se destaca el significativo papel que tiene la prevención de riesgos laborales en la Responsabilidad Social.

Hoy en día detrás de cualquier importante proyecto, actividad cultural o deportiva aparecen sus empresas patrocinadoras e incluso detrás de exitosos programas municipales de rehabilitación urbana arquitectónica hay empresas que los apoyan. Se puede observar como la publicidad está cambiando sutilmente esquemas tradicionales para destacar las especiales contribuciones a la sociedad de determinadas empresas.

3.2.3 Teorías de la Responsabilidad Social de la Organización

1. Según Robbins y Coulter (1996:145) existen dos puntos de vista, el clásico (puramente económico) y el punto de vista socioeconómico:

- *Punto de Vista Clásico:* El defensor más notable del punto de vista clásico es Milton Friedman. Destacado economista laureado con el premio Nobel. Sostiene que todos los gerentes son personas profesionales, lo cual significa que no son propietarios del negocio que administran. Son empleados responsables solo ante los accionistas. Por tanto, su responsabilidad primaria es operar el negocio para los mejores intereses de los accionistas cuya preocupación fundamental debe ser la utilidad financiera. Según este autor (Friedman) cuando los gerentes deciden por su cuenta gastar los recursos de su organización para el bien social, están minando el mecanismo del mercado y alguien debe pagar por esa redistribución de los activos. Si acciones socialmente responsables reducen las utilidades y dividendos, los accionistas salen perdiendo. Si los sueldos y beneficios deben reducirse para pagar las acciones sociales, los

empleados son los que pierden. Si los precios se elevan para pagar las acciones sociales, el consumidor es el perdedor. Si los precios más altos son rechazados por los consumidores y las ventas caen, es probable que el negocio no sobreviva, en cuyo caso todos los grupos de la organización salen perdiendo. Más aun Friedman sostiene que cuando los gerentes profesionales buscan cualquier propósito aparte de las utilidades implícitamente se están designando como hacedores de políticas no electos.

En otras palabras, de acuerdo a lo planteado por Guédez (2006:109), el planteamiento de Friedman consistía en que “la acción social de la empresa procedía exclusivamente del incremento de beneficios dentro del marco de las leyes. Esto suponía que en el bienestar social se favorecía por las derivaciones y beneficios que permeaban el éxito económico”.

- *Punto de vista Socioeconómico*: Robbins y Coulter. (1996:146) plantean el punto de vista socioeconómico el cual sostiene que los tiempos han cambiado y con ellos las expectativas de negocios en la sociedad. Esto queda mejor ilustrado en la formación legal de las corporaciones. Las corporaciones tiene que estar autorizadas por los gobiernos. El mismo gobierno que concede un permiso de operación puede retirarlo. Así que las corporaciones no son entidades independientes, responsables solo ante los accionistas. También tienen responsabilidades con las sociedades en general que las crea y las apoya.

Quienes apoyan el punto de vista socioeconómico sostienen que una de las fallas importantes en el punto de vista clásico es su marco temporal, por lo tanto se plantea que los gerentes deben preocuparse por obtener las máximas utilidades

financieras a largo plazo. Para lograrlo, deben aceptar algunas obligaciones sociales y los costos que conlleva. Tiene que proteger el bienestar de la sociedad, no contaminando, no cayendo en publicidad engañosa, etc. También deben desempeñar un papel activo en el mejoramiento de la sociedad participando en sus comunidades y realizando contribuciones a organizaciones de beneficencia.

Otro de los puntos presentado por los defensores de la posición socioeconómica es que el punto de vista clásico rehúye enfrentar la realidad. Las organizaciones de negocios modernas, ya no son instituciones puramente económicas. Estas forman comités de acción política y se enfrascan en otras actividades que son parte del proceso político para su propio beneficio. La sociedad acepta y hasta fomenta que los negocios participen en su entorno social, político y legal.

2. Teoría de Keith Davis (Zerpa, 2000:92), este profesor sostiene que la empresa no actúa de manera socialmente responsable si sólo cumple con los requerimientos mínimos que marca la ley. La responsabilidad social va más allá de lo que requiere la ley. Por lo tanto, Davis plantea que la responsabilidad social existe únicamente cuando la organización realiza de manera voluntaria una inversión social, y no cuando ésta es efectuada solo para cumplir con el marco legal vigente que rige a la organización.

En este sentido Keith Davis (Zerpa, 2000:94) establece cinco proposiciones sociales que guían la conducta de los negocios y de otras instituciones hacia el logro de su aceptación por parte de la sociedad de la cual forman parte. Dichas proposiciones son:

La primera, que la responsabilidad social surge del poder, ya que las empresas modernas ejercen un gran poder social en áreas como el

empleo para minorías y la contaminación ambiental, deben responsabilizarse de sus efectos en éstas.

La segunda, que la empresa operará como un sistema abierto de información de sus operaciones para el público. De la misma manera que la empresa hace uso de datos concernientes a lo que sucede en la sociedad, también debe observar mediante un interventor social una política de manifestación total de su organización a la sociedad.

La tercera, que los costos sociales así como los beneficios de una actividad, producto o servicio se calcularán no sólo con el propósito de decidir cómo proceder con respecto a una actividad sino también para determinar su efecto social.

La cuarta, que los costos sociales de cada actividad, producto o servicio se cargarán a éstos de manera que el consumidor pague por los efectos de su consumo dentro de la sociedad. Un precio razonable para un producto o servicio incluye todos los costos de producción e incluso los sociales.

La última proposición se refiere a que más allá de los costos sociales, las instituciones empresariales como los ciudadanos se responsabilizan de su participación social en las áreas de su competencia donde existan las necesidades sociales. Mientras las proposiciones anteriores están relacionadas con los costos sociales causados directamente por las empresas, los actos empresariales descritos en esta última proposición sólo están relacionados indirectamente con ciertos problemas sociales.

3.2.4 Objetivo de la Responsabilidad Social de las Organizaciones

El objetivo general de la responsabilidad social está vinculado a las necesidades de los grupos de interés o grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la organización, con interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta. Entre estos grupos de interés se encuentran aquellos que están dentro de la estructura de la organización (grupos internos), como los accionistas, trabajadores, socios/aliados; y aquellos que no están dentro de la estructura (grupos externos), pero que se relacionan con ésta, como los clientes, proveedores,

distribuidores, contratistas, competidores, comunidades, gobiernos, medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales, etc., siendo entonces, el objetivo básico de la responsabilidad social corporativa suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que satisfaga las necesidades de los grupos de interés y que genere externalidades socialmente responsables.

3.2.5 Principios Básicos de la Responsabilidad Social de la Organización

Para Lizcano y Moneva (2007:20), los principios básicos constituyen reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones.

Su determinación y aplicación está en congruencia con el concepto, los objetivos de la responsabilidad social corporativa y las necesidades genéricas de los grupos de interés. Los principios básicos que propone son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

- **Transparencia:** ésta es la pieza básica de la responsabilidad social corporativa. Está basada en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales. Un instrumento esencial de la transparencia es la comunicación de los aspectos ligados a la responsabilidad social corporativa mediante un informe dirigido a sus grupos de interés en el que se refleje el compromiso y la participación de los mismos.
- **Materialidad:** ésta supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la responsabilidad social

corporativa, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos, manteniendo un adecuado flujo de relaciones con los grupos de interés. Una organización que se limita a hacer frente a una sola dimensión, como la medioambiental, no asume los objetivos de la responsabilidad social corporativa. Al menos debe diseñar estrategias a medio y largo plazo sobre las áreas no cubiertas. La inaplicación de la responsabilidad social corporativa a alguna entidad sobre la que ejerce influencia o sobre una actividad, implica una inadecuada aplicación del principio de materialidad.

- Verificabilidad: las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. Ésta está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa. El informe final de un experto independiente puede proporcionarnos indicios sobre la verificabilidad de las actuaciones.
- Visión amplia: la organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social corporativa en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones. La situación en el contexto de sostenibilidad estará en función de múltiples factores. Los más relevantes son la actividad, la localización y el tamaño de la organización. Por lo general una pequeña empresa se encontrará habitualmente con un impacto local y una corporación multinacional lo estará a nivel global. El principio de visión amplia supone que las organizaciones determinen su impacto macroeconómico, ampliando la tradicional visión de la empresa a nivel microeconómico.

- Mejora continua: la responsabilidad social corporativa va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la pervivencia de la organización. Una actividad puramente especulativa con el propósito exclusivo de maximizar a corto plazo el beneficio económico, sin considerar la consecución de otro tipo de objetivos a medio y largo plazo, es por definición una actividad carente de responsabilidad social corporativa. Las estrategias de responsabilidad social corporativa pretenden asegurar la viabilidad del proyecto empresarial en el largo plazo, promoviendo una relación simbiótica con el entorno social y con el medio ambiente.
- Naturaleza social de la organización: la responsabilidad social corporativa está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización. Las estrategias de responsabilidad social corporativa pretenden asegurar que la organización se estructura sobre la base de su naturaleza social y no sobre valores de índole estrictamente técnica-económica.

3.2.6 Características de la Responsabilidad Social

Algunas de las características claves de la responsabilidad social corporativa son:

- La responsabilidad social debe ser voluntaria y prevé la libertad de los administradores para actuar en uno u otro sentido.

- Hay disposición de anticipar y actuar con prontitud sobre problemas sociales potenciales sin esperar que se produzcan acciones legales o una regulación directa.
- Abarca, además de las responsabilidades económicas y sociales, las responsabilidades discrecionales y éticas.
- En cierto grado la responsabilidad social denota la efectividad en las organizaciones, ya que ésta, no va a ser medida únicamente en términos de avances económicos, sino que también debe responder a su entorno social.
- Prevé ciertas restricciones en el comportamiento de las organizaciones a partir de las fuentes externas.

3.2.7 Importancia de la Responsabilidad Social

Actualmente el mundo esta siendo afectado por la contaminación ambiental, la violencia, el desorden social, la pérdida de principios y valores, el aumento de los estados depresivos, deslegitimación del orden establecido, entre otros afecciones y son los padres de familia, los maestros de colegios y escuelas, las universidades, los gremios empresariales, los gobiernos territoriales, el estado, la misma iglesia y todas aquellas personas y organizaciones que de alguna forma inciden hoy en el mañana, los llamados a asumir un liderazgo con una posición ética, moral y de responsabilidad social que permitan asegurar un mejor futuro; siendo las más presionadas por toda la sociedad civil en todo el mundo las organizaciones, puesto que éstas se han convertido en los últimos años en una fuente importante de poder e influencia, dando como resultado el afianzamiento de la idea de que no sólo son instituciones económicas sino que constituyen una fuente vital para el cambio social. Es por ello que, se les exige un comportamiento más humano o emocional que han comenzado a cumplir y de esta manera colocan su granito de arena en pro de mejorar la calidad de

vida, como por ejemplo, contribuir de forma solidaria en la protección del medio ambiente y el desarrollo humano de la sociedad. El ser socialmente responsable hoy nos garantiza un mejor mañana.

También cabe destacar que, la idea de cumplir con la responsabilidad social empresarial por parte de los empresarios le trae beneficios a la empresa puesto que permite mejorar la eficiencia en la gestión, mejora el clima de la organización, la competitividad, la productividad, los beneficios económicos y la propia gestión. Además, mejora la marca y la visibilidad, pues mejora su reputación y la fidelidad de los clientes. Y por último, afecta a una mejora en los valores y el entorno, más aceptación y credibilidad ante la sociedad, desarrollo sostenible y tranquilidad de conciencia por sentirse responsable.

En síntesis se puede decir que la importancia o esencia de la responsabilidad social radica en que ésta representa una respuesta voluntaria por parte de las organizaciones a fin de actuar de una manera responsable hacia grupos sociales determinados.

3.2.8 Secuencia de las Estrategias de Responsabilidad Social

De acuerdo a Guédez (2006:109), las estrategias en esta materia han obedecido a una secuencia ajustada a la propia evolución del concepto de empresa asociada a las demandas del entorno. La historia más corta nos coloca inicialmente en 1970, cuando Milton Friedman sostuvo que la acción social de la empresa procedía exclusivamente del incremento de beneficios dentro del marco de las leyes. Esto suponía que el bienestar social se favorecía del éxito económico. La responsabilidad de la empresa, dentro de esta acepción, era indirecta y sólo consistía en crear y reinvertir riqueza. Esta visión fue complementada después con la idea de proteger socialmente a los trabajadores mediante sueldo, condiciones y capacitación que se ofrecían siempre en

función del propósito de buscar mejorar la producción. Luego apareció la idea de la filantropía, que comenzó por ser una iniciativa individual de los empresarios y que más adelante, se reconstituyó en la creación de fundaciones de empresarios y en fundaciones de empresas. Esta estrategia de filantropía se sustentaba en la idea de solidaridad y se expresaba en la dádiva sin pretender nada a cambio. Como resultado de esta actitud reactiva se generaba cierta dependencia que no reportaba mejoras a mediano plazo. Para compensar tales debilidades surge el concepto de inversión social que pretende actuar sobre las causas del problema más que sobre sus manifestaciones, lo cual se apoya en las ideas de cooperación y reciprocidad, y pretende ser más proactiva que remedial. El amplio marco de las complicaciones sociales promueve después nuevos alcances que se proyectan hacia el concepto de sustentabilidad. Esto se replantea en las estrategias empresariales y se convierte en esfuerzos sociales orientados a la preservación ecológica y al equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental. La derivación de estas inquietudes ha conducido a que las empresas adapten la condición de ciudadanía corporativa y bajo este concepto asume el compromiso con los derechos civiles, económicos y sociales de la sociedad.

Cabe destacar que esta evolución no es de carácter eliminatorio, no es excluyente, es más bien una dinámica incluyente en la cual cada avance permite la integración de nuevos adelantos sin que ellos pauten la desaparición de los otros. El hecho de que la tendencia se oriente hacia la ciudadanía corporativa y las alianzas sociales no descarta necesariamente la estrategia de la filantropía ni la de la inversión social.

Esta secuencia de etapas la sintetiza Charo Méndez (Guédez 2006:10) a través del cuadro N° 01:

Cuadro N° 1 Secuencia de las Etapas Estratégicas.

Estrategia	Características	Principio
Máxima riqueza (la copa rebosada)	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio creciente a onistas y consumidores • Generar empleos y cumplir eyes • Esperar impactos sociales vados de lo anterior. 	Funciones básicas y onsabilidades primarias.
Protección laboral de ajadores y asociados (la caridad es para la)	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegia la realidad interna a organización. • Genera una expansión resiva hacia asociados a la resa. • Atender salarios, condición ucación. 	Justicia y equidad social.
Filantropía del resario y filantropía orativa (dar sin buscar acto ni retorno)	<ul style="list-style-type: none"> • Atender necesidades ales externas. • Ayudar por vías ncieras y no financieras. • Es remedial, reactiva y encialista. 	Solidaridad y ribución
Inversión social (equilibrar el impacto al y retorno de la rsión)	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar más sobre las as que sobre las ifestaciones de los problemas. • Fomentar desarrollo al. • Se ejecuta por vía directa cogestión. 	Cooperación y prociudad.

<p>Gestión sustentable (todos somos responsables por todo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preservar el ambiente y minimizar impactos negativos. • Equilibrar lo económico, lo social y ambiental. • Compartir responsabilidades y pensar en generaciones futuras. 	<p>Retribución y previsión</p>
<p>Ciudadanía participativa (el derecho a participar proviene del deber de tener deber)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionar políticamente la participación empresarial. • Generar compromiso con la sociedad. • Asumir condición de líder en la vida de un país. 	<p>Corresponsabilidad y participación.</p>

Fuente: Guédez 2006. Pág. 110.

3.2.9 Argumentos a Favor y en Contra de la Responsabilidad Social

Argumentos a favor: de acuerdo a los autores Robbins y Coulter (1996:147) existe diez principales puntos definidos que apoyan el hecho de que los negocios sean socialmente responsables:

1. *Expectativas públicas.* Las expectativas sociales de los negocios han crecido de forma espectacular desde la década de los sesenta. La opinión pública ahora apoya que los negocios tengan metas tanto sociales como económicas.

2. *Utilidades a largo plazo.* Los negocios socialmente responsables tienden a tener utilidades a largo plazo mejor aseguradas. Este es el resultado normal de mejores relaciones con la comunidad y una mejor imagen del negocio que conlleva el comportamiento responsable.
3. *Obligación ética.* Una firma de negocios puede y debe tener conciencia social. Los negocios deben ser socialmente responsables por que las acciones responsables son las correctas para su propio beneficio.
4. *Imagen pública.* Las firmas buscan resaltar su imagen pública para obtener mayores ventas, mejores empleados, acceso a financiamiento y otros beneficios. Dado que el público considera las metas sociales importantes, los negocios pueden crear una imagen pública favorable al perseguir metas sociales.
5. *Mejor entorno.* La participación del negocio puede contribuir a resolver problemas sociales difíciles ayudando a crear una mejor calidad de vida y una comunidad más deseable a la cual atraer y mantener empleados capacitados.
6. *Oposición a reglamentos gubernamentales adicionales.* Los reglamentos gubernamentales agregan costos económicos y restringen la flexibilidad de decisiones de la gerencia. Al convertirse en socialmente responsables, los negocios pueden esperar tener menos reglamentos gubernamentales.

7. *Equilibrio entre responsabilidad y poder.* Los negocios tienen una buena cantidad de poder en la sociedad. Se requiere una cantidad de responsabilidad igualmente importante para equilibrarlas. Cuando el poder es significativamente mayor que la responsabilidad, el desequilibrio fomenta un comportamiento irresponsable que opera en contra del bienestar público.
8. *Intereses de las accionistas.* La responsabilidad social mejorará el precio de las acciones de un negocio a largo plazo. El mercado de valores contemplará a la compañía socialmente responsable como menos riesgosa y abierta a críticas públicas. Por lo tanto, concederá a sus acciones un índice de utilidades más alto con relación a su precio.
9. *Poseción de recursos.* Las organizaciones tienen recursos financieros, técnicos especializados y talento gerencial que puedan apoyar proyectos públicos y de beneficencia que necesiten asistencia.
10. *Superioridad de prevención sobre remedios.* Los problemas sociales siempre deberán enfrentarse en algún momento. Los negocios deben actuar antes de que estos problemas se vuelvan más serios y costosos en su corrección, alejando la energía de la gerencia del cumplimiento de sus metas de producir bienes y servicios.

Argumentos en Contra: de acuerdo a los autores Robbins y Coulter (1996:148) existen siete principales puntos definidos que están en contra de que los negocios asuman una responsabilidad social:

1. *Violación de la obtención de un máximo de utilidades.* Esta es la esencia del punto de vista clásico. El negocio es socialmente responsable cuando se atiende estrictamente a sus intereses económicos y deja otras actividades a otras instituciones.
2. *Propósito de dilución.* Buscar metas sociales diluye el propósito primario de un negocio: la productividad económica. La sociedad puede sufrir si las metas tanto económicas como sociales no son bien logradas.
3. *Costos.* Muchas actividades socialmente responsables no cubren sus costos. Alguien tiene que pagarlo. El negocio debe absorber los costos o transferirlo a los clientes mediante precios más altos.
4. *Falta de habilidades.* El punto de vista de las habilidades de los líderes de negocios están orientados básicamente hacia la economía las personas de negocios están mal calificadas para enfrentar problemas sociales.
5. *Demasiado poder.* El sector empresarial es ya de por sí uno de los más poderosos en la sociedad. Si persigue metas sociales tendría todavía más poder. La sociedad le ha otorgado a los negocios más poder.
6. *Falta de responsabilidad.* Los representantes políticos buscan metas sociales y son responsables de sus acciones. Ese no es el caso con los dirigentes empresariales. No hay líneas directas de responsabilidad social del sector de negocios hacia el pueblo.

7. *Falta de un amplio apoyo público.* No existe un mandato abierto o reclamo de la sociedad para que los negocios participen en problemas sociales. El público está dividido en cuanto a la cuestión de la responsabilidad social de los negocios. De hecho, es un tema que casi siempre genera acalorados debates. Las acciones tomadas bajo un apoyo tan dividido, habrán de fracasar.

Los capítulos ya presentados representan la base teórica para el desarrollo de la investigación mostrada en el capítulo siguiente, donde se elabora un modelo estratégico para la responsabilidad social en las organizaciones, pieza clave hoy por hoy, por la repercusión que tiene en la comunidad, producto de las exigencias de el mercado y los consumidores, de las familias y la sociedad en general.

CAPITULO IV

MODELO ESTRATEGICO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Las definiciones de la responsabilidad social organizacional ponen al tanto la presencia de un asunto complejo. Esta complejidad procede de diversas razones. Por una parte, la responsabilidad social de las empresas debe estar ligada a los valores, misión y visión de las organizaciones y, en consecuencia, se revela como esencia y estrategia sustantiva. Por otra parte, sugiere el compromiso de la alta gerencia, pero reclama el ejercicio voluntario de todos los integrantes de la organización. A todo esto se añade que implica compromisos enraizados en valores y sentimientos, afianzados en informaciones y conocimientos. Estas condiciones se asocian a su vez con cuatro conceptos que reclaman un particular énfasis, el primero de ellos se refiere a las empresas socialmente dispuestas, donde se refleja la determinación de un esfuerzo en materia de responsabilidad social; el segundo referido a las empresas socialmente competentes, donde al concepto de empresas socialmente dispuestas se suma la capacidad adquirida por la organización para llevar adelante las estrategias sociales adoptadas; el tercer concepto trata de las empresas socialmente inteligentes, las cuales dada su suprema disposición estratégica y el adecuado desarrollo de sus competencias sociales, es capaz de institucionalizar de manera orgánica todo lo relativo a su responsabilidad social, es decir, incorporar la responsabilidad social a los aspectos estructurales del funcionamiento de la organización; y por último se encuentran las empresas socialmente éticas, las cuales inspiran todo su desempeño y orientan toda su vocación hacia la idea del bien (Guédez:2006).

En este sentido los conceptos anteriores, representan las diferentes posiciones asumidas por las organizaciones frente al cumplimiento de la responsabilidad social

que a la larga se convierten en ese factor que diferencia la elaboración de los planes que en esta materia establecen las organizaciones.

En este mismo orden, el presente capítulo trata lo relacionado con el modelo estratégico de responsabilidad social para las organizaciones, el cual abarca los siguientes aspectos: valores, misión y visión de las organizaciones; objetivos de responsabilidad social; análisis organizacional en materia de responsabilidad social: factores externos e internos; estrategias relacionadas con la responsabilidad social; pautas para la implantación de las estrategias en esta materia y por último, los indicadores para evaluar las estrategias en materia de responsabilidad social de la organización.

4.1 Valores, Misión y Visión de la Organización en Materia de Responsabilidad Social

La importancia que tiene la misión y visión de una organización es vital para el desarrollo de un plan estratégico efectivo que permita conducirla por el camino del éxito y a su vez ser orientador para el cumplimiento de la responsabilidad de la organización; puesto que estas constituyen los propósitos que distinguen a la organización de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos; así como ese conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Ante lo planteado es necesario encontrar la forma de adherir a los valores, la misión y visión de la organización aspectos de solidaridad y sensibilidad que caracterizan a la responsabilidad social.

4.1.1 Valores

De acuerdo a Morrisey (1996:72), antes de empezar a generar la misión y visión de una organización es necesario determinar los valores estratégicos organizacionales, puesto que al evaluarlos se estará en capacidad de elaborar la misión de la organización haciendo énfasis en los valores; posteriormente la visión se elabora basándose en la misión, ya realizada, por lo tanto es probable que se base enteramente en los valores.

Morrisey (1996:21) sostiene que, toda empresa genera su propia personalidad, es decir, el reflejo de los valores y las convicciones de los directores encargados de conducir el negocio hacia un recorrido exitoso. En este sentido los valores, según Francés (2006:44), son atributos de las personas y grupos de personas (organizaciones), que guía su conducta y se consideran deseables en si mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

Según Morrisey (1996:22), los valores estratégicos permitirán: determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de la organización, fijar las expectativas y como comunicarlas a los demás, reclutar personal que trabaje con eficiencia, determinar como se va a administrar la organización y establecer prioridades significativas.

En la actualidad los cambios sociales han llevado a las organizaciones a definir un código de conducta, basado en valores socialmente aceptables, y atenerse a él en sus actuaciones, tomando en cuenta el respeto al medio ambiente, al entorno cultural,

los derechos de los consumidores, los derechos laborales de las minorías y los derechos de los animales. Hoy en día un creciente número de organizaciones seleccionan y declaran públicamente los valores que estiman esenciales, eligiendo aquellos que considera de mayor importancia en función de la naturaleza de su actividad.

Francés (2006:44) sostiene que las organizaciones suelen incluir en su lista de valores aquellos que son de carácter moral, como honestidad, no discriminación y transparencia, con otros de carácter instrumental, que apoyan la misión y visión, como son mejoramiento continuo, trabajo en equipo, calidad y eficiencia

En relación al número de factores existentes que podrían considerarse como valores estratégicos, se puede decir que es casi infinito. Por una parte, Morrissey (1996:22) recomienda que se seleccionen no más de ocho a diez valores y que éstos sean los que tengan un mayor impacto sobre el futuro de la organización. Entre los valores propuestos por este autor se encuentran:

- Ética: expresar lo que usted valora como comportamiento ético puede ayudar a colocar a su organización en un nivel de importancia significativa.
- Calidad: si se elige como un valor, tal vez se necesite definir lo que ello signifique y, por supuesto, asegurarse de respaldar esta postura con la acción apropiada.
- Seguridad: si la organización se dedica a la elaboración de productos químicos, la minería o el transporte, será mejor que la seguridad quede en el primer lugar de la lista de valores, o muy cerca de ahí. Pero si se trata de una organización en la que los accidentes son raros, se necesitará

mantener la conciencia de la seguridad, pero no es probable que sea un valor estratégico.

- Ambiente: al igual que la seguridad, este valor es de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto sobre el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos, pero tal vez sea de menor interés para otras industrias a menos que los directivos deseen tomar una postura de colaboración en asuntos ambientales.
- Innovación, el punto crítico: al elegir la innovación como uno de los valores estratégicos, se debe tomar en cuenta que tanto el costo como el riesgo están asociados con ella. Estar en el punto crítico implica que la organización se adelantará a la competencia y que está dispuesta a experimentar con nuevas ideas que podrían no estar comprobadas. Seguirle el paso a la tecnología en su campo es esencial para el éxito de su organización, pero eso no representa una innovación.
- La imagen en su industria: en algunos casos es importante para la organización ser identificada como líder en su industria, pero en otros es preferible que permanezca en el anonimato excepto para aquellos con los que hace negocios. Independientemente de cualquiera que sea la posición asumida, podría ser apropiada, aunque necesita ser clara para todos los implicados.
- La imagen en su comunidad: este valor es similar a la imagen en su industria, pero está diseñado para llegar a un público mucho más extenso. Parte de este valor puede relacionarse con que la organización mantenga

una imagen pública específica para fines de mercadeo, o tal vez que refleje sus opiniones en una ciudadanía empresarial y liderazgo comunitario.

- **Diversión:** algunas organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos.
- **Responsabilidad con los clientes:** en este factor la posición de la organización puede ir de la aceptación hasta el compromiso total. En un extremo, los clientes (definidos como individuos, no como organizaciones) serán atendidos por empleados designados, a un paso que no interfiera con las responsabilidades de estos últimos. En el otro extremo, se espera que cualquier empleado deje cualquier cosa que está haciendo para atender los asuntos de un cliente. La naturaleza del negocio y su propia perspectiva sobre la importancia de la comprensión en relación con ese negocio le ayudará a la organización a determinar cómo debe enfocarse este valor
- **Recursos humanos:** este valor podría ir de tratar a los empleados como desechables, en un extremo, hasta atender su bienestar total, en el otro. Un extremo es inhumano y puede resultar contraproducente; el otro extremo tal vez sea prohibitivo en cuanto a los costos.
- **Rentabilidad:** está claro que ser productivo es esencial para la supervivencia de cualquier organización. Hasta las llamadas organizaciones no lucrativas necesitan generar más ingresos que lo que proyectan en gastos o no durarán mucho tiempo. Si la rentabilidad se vuelve uno de los valores estratégicos, se necesitará determinar si se

limitará a la organización a aquellas que produzcan altos ingresos financieros o si se comprometerá en algunos empeños que representarán utilidades o hasta pérdidas. Si una mezcla entre pérdidas y ganancias.

- Alianzas estratégicas: estas proporcionan una oportunidad para asociarse con otras organizaciones independientes que tienen capacidades complementarias o suplementarias. Representan otra manera de afrontar las necesidades de expansión, que se han vuelto cada vez más populares en años recientes. La alianza estratégica es más que una típica relación de vendedores o distribuidores. Implica compromisos mutuos basados en la posesión igual o proporcional de las ganancias.
- Diversidad del producto/servicio: las organizaciones pueden desear concentrarse sobre una sola clase de producto o servicio, como la venta de artículos especiales o proporcionar atención para viajes, o quizás deseen estar abiertas a cualquier producto o servicio que se pueda producir o proporcionar. Hay muchos ejemplos de organizaciones que han tenido éxito tanto en cada uno de los extremos como entre ellos.
- Diversidad de mercado / cliente: este valor presenta dos extremos, por un lado representaría un mercadeo destinado para una industria particular, como los bienes raíces, o para un determinado grupo. Y por el otro, su compañía le daría la bienvenida a las oportunidades para servir a todos.
- Productos de línea sobre pedido: la organización debe plantearse qué es lo que desea ofrecer al público. Si desea enfocarse en productos o servicios "de línea" o si está más interesado en ofrecer aquellos que respondan a necesidades o requerimientos individuales.

- Expansión: la organización debe fijar cuál es su posición sobre la expansión, si prefiere permanecer en su tamaño y su estructura actuales (en tal caso la expansión no sería un valor estratégico), o si viene considerando una expansión muy rápida durante los siguientes años. Si piensa expandir su negocio produciendo nuevos productos o servicios, aumentando la capacidad o desarrollando a su personal, bien puede generar estas opciones internamente o adquirir las capacidades de fuentes externas.

Generar las opciones internas, por lo general, tomará más tiempo y puede ser más costoso en fondos operativos que en adquirirlos. La adquisición, por el otro lado, comúnmente, suele lograrse más rápidamente y requerir mucho dinero, pero podría resultar en algunos problemas de control, calidad o morales.

- Estructura de la empresa: se tiene que establecer el tipo de estructura que la organización desea instaurar. Si bien desea tener una estructura descentralizada, en la que cada unidad de operación funcione independientemente con un mínimo de servicios y control centrales, o si, para la organización tiene más sentido buscar una estructura más centralizada, con la mayoría de las decisiones importantes tomadas en los niveles superiores de la empresa.
- Concentración geográfica: sea por preferencias personales o por razones de negocios legítimas, se debe establecer dónde la organización desea estar localizada en determinada parte del país o del mundo, es decir, su enfoque geográfico es local, estatal/regional, nacional, hemisférico o global.

Francés (2006:45), en su planteamiento enuncia otra serie de factores a ser considerados como posible valores para cualquier organización, entre los cuales se encuentran: Equidad, transparencia, disciplina, justicia, no discriminación, bienestar, igualdad, confianza, eficacia, integridad, lealtad, eficiencia, respeto, conservación, calidad, honestidad, seguridad, mejoramiento continuo.

De acuerdo a lo planteado por Morrissey (1996) y Francés (2006) y en vista de que estos valores estratégicos son considerados como punto de partida para la posterior elaboración de la misión y visión de la organización, la selección de los mismos, realizada por los directivos de la organización, debe guardar relación con, el tipo de organización, sus actividades, características, además deben estar relacionados con determinados aspectos que den cuenta de la responsabilidad social de la organización.

A fin de mencionar algunos de los valores que pueden ser considerados de vital importancia en materia de responsabilidad, es necesario traer a colación uno de los conceptos expuestos en el capítulo número III de la presente investigación, elaborado por el Ministerio de Educación de Colombia (2007:1):

La responsabilidad social empresarial (RSE) se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medioambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general.

Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El concepto de

Responsabilidad Social Empresarial puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de sociedad civil.

Del concepto planteado emergen una serie de factores que están asociados a los valores ya mencionados, por Morrisey y Francés, que se sugiere tomar en cuenta al momento de seleccionar aquellos que guiarán su conducta, y a su vez, representarán la base para la elaboración de la misión y visión de la organización. Dentro de ellos destacan los siguientes:

- **Ética:** las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de las organizaciones constituyen un aspecto clave en materia de responsabilidad social. Por lo tanto, el expresar lo que se valora como comportamiento ético ayuda a la organización a alcanzar un nivel de importancia significativa. Este valor está vinculado con otros valores como lo son: la igualdad, integridad, y la honestidad.
- **Seguridad:** en todas las organizaciones existen riesgo latentes, aunque unas presentan mayor riesgos que otra, por ejemplo las empresas petroleras, todas toman sus medidas de seguridad, por lo tanto, este valor refleja el compromiso de responsabilidad que la organización tiene con sus trabajadores y el entorno que la rodea, no sólo aplicando medidas de seguridad dentro de la organización, sino también garantizándole seguridad social y económica a sus trabajadores.
- **Ambiente:** al igual que la seguridad, este valor será de extrema importancia para las organizaciones, ya sea que unas produzcan mayor impacto en el medio ambiente que otras, por lo tanto es necesario sembrar

conciencia en los directivos para que estos tomen una postura de colaboración en asuntos ambientales, y contribuyan a la conservación del mismo (ambiente), resultando de dicha contribución la responsabilidad de procurar un mejor futuro para las generaciones venideras, ya que el tener un medio ambiente sano garantiza mejoras en la calidad de vida.

- La imagen en su comunidad: este valor está relacionado con que la organización mantenga una imagen pública específica, de manera que se refleje su compromiso con la ciudadanía, no solo a través de actos filantrópicos sino también por medio de un comportamiento responsable en cuanto a los procesos relacionados con la actividad que realiza. De manera que se demuestre su ciudadanía empresarial y liderazgo comunitario.
- Transparencia: se refiere al grado de información que hay sobre las transacciones que realiza la organización y que se encuentra a disposición de los actores interesados en tenerla, con la finalidad de que ellos puedan tomar las decisiones que estimen necesarias. De manera que la organización es responsable de la información que otros van a utilizar, por lo tanto dicha información debe ser clara y acertada para que así no perjudiquen la decisión que terceras personas han de tomar.
- Mejoramiento continuo: representa un esfuerzo por parte de las organizaciones para aplicar mejoras en cada una de sus áreas, ayudándolas a ser más competitivas a lo largo del tiempo. La responsabilidad de la organización, en este valor tiene dos posiciones, la primera es que a través del mejoramiento continuo la organización le da la oportunidad a sus empleados de ir creciendo profesionalmente (entrenamientos,

especializaciones, etc.) permitiéndoles tener mejores herramientas a la mano al momento de desempeñar su labor, y en segundo lugar, le permite a la organización mejorar la calidad de los bienes o servicios ofrecidos a los clientes, afianzando de esta manera su compromiso con los consumidores.

Ahora bien, los valores señalados son apenas una muestra de los valores que se encuentran estrechamente ligados a la responsabilidad social y que pueden ser incorporados a la organización, cuya selección queda a juicio de sus directivos. El objetivo es plantear la gama de valores que existen y dejar una orientación del por qué deben ser seleccionados con mucho celo, ya que ellos dan la pauta para establecer la visión y misión de la organización.

4.1.2 Misión

Una vez seleccionado la lista de factores que constituirán los valores estratégicos de la organización, se procede a elaborar la misión de la misma, entendiéndose como misión, el propósito o finalidad de tipo socioeconómico de una organización (Gimbert, 2001:27). Ésta debe incluir algo que la organización aun no es en la actualidad, de ahí que se defina como propósito o finalidad; es la última razón de ser por la que la organización va a diferenciarse del resto de su sector.

Una declaración efectiva de la misión servirá como fundamento para todas las decisiones que se van a tomar. Ésta difiere de una declaración de la visión en que es más completa, en ella se encuentran: el concepto de la organización, su naturaleza, la razón por la cual existe, la gente a la que sirve y por último los principios y valores bajo los que se pretende operar.

Thompson y Strickland (2004:35) sostienen que uno de los papeles de la declaración de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo. Ella debe diferenciar a la organización de las otras organizaciones que están situadas de manera similar.

Según Thompson y Strickland (2004:36) para que una misión sea estratégicamente reveladora debe incluir tres elementos:

1. Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o a quien se esta tratando de satisfacer.
3. Las actividades, las tecnologías y capacidades de la empresa, o como la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor a los clientes, así como de la satisfacción de sus necesidades.

Asimismo, Serna (1997:22) sostiene que la misión de una organización en términos generales debe responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son sus valores?, ¿Cuál es su negocio?, ¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuáles son sus productos y mercados?, ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Cuál es su prioridad?, ¿Cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores?, ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?, ¿Cuál es su responsabilidad como ciudadano corporativo (responsabilidad social)?.

En general, la misión, es la que indica el rumbo y la clase de actividades que pretende desarrollar una organización basados en los valores que ésta desea. En este orden de ideas, para efectos de la presente investigación, en la misión de la organización deben tomarse en consideración la incorporación de elementos de

responsabilidad social para dar cumplimiento a una de las facetas que como actores principales deben practicar las organizaciones.

Es por ello que, se considera de suma importancia plantearse interrogantes que le sugieran a la alta dirección indicios de cuál va a ser su comportamiento frente a la sociedad, evaluar su accionar con el de otras organizaciones e involucrar aquellos aspectos que considera no han sido cubiertos en esta materia. Partiendo de lo expuesto por Serna (1997), donde el autor considera necesario para la elaboración de la misión dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuál es su responsabilidad como ciudadano corporativo (responsabilidad social)?, se puede decir que el dar respuesta a la misma, representa un paso importante para construir el vínculo que debe existir entre la misión de la organización y la responsabilidad social de ésta, permitiendo, introducir elementos claves que ayuden a unir las actividades de la organizaciones al desarrollo de iniciativas sociales, generando de esta manera un mayor compromiso con la colectividad.

A fin, de poder dar respuesta a la interrogante planteada, por Serna (1997) se desglosan las siguientes preguntas, que a su vez permitirán facilitar el desarrollo de la misión:

- ¿La organización se basa en un comportamiento socialmente responsable a la hora de realizar sus operaciones?
- ¿Se involucra la organización en temas de protección medioambiental?
- ¿Contribuye la organización al desarrollo del capital social e intelectual de los grupos de interés tanto internos como externos?

Esta serie de cuestionamientos se plantean no sólo con la finalidad de ayudar a dar respuesta a la interrogante planteada por Serna (1997), sino, también en aras de que la misión de la organización se vincule al elemento humano característico de la responsabilidad social.

En definitiva la misión de una organización consiste en expresar lo que ésta lleva a cabo en la actualidad, señala la actual esfera de acción de los negocios (quiénes somos y qué hacemos), en consecuencia el vincular la actividad de la organización a prácticas socialmente responsables da paso para la creación de estrategias orientadas a ayudar a la comunidad.

En tanto, se plantea un segundo elemento fundamental, dentro de la filosofía de la organización, la visión que, por lo general, posee un valor mucho más grande en cuanto a la determinación de la dirección y a la elaboración de la estrategia, describe la futura esfera de acción de los negocios de una organización (hacia dónde vamos). La declaración de la misión es utilizada como una base para decidir el curso a largo plazo, y planear una ruta estratégica que la organización debe recorrer, simplemente, se utiliza para la elaboración de la visión de la organización, por ende al vincular la responsabilidad social a la misión, los valores de solidaridad son transferidos a la visión futura de la organización.

4.1.3 Visión

De acuerdo a Morrisey (1996:69):

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la organización ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi

por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración.

Francés (2006:45) concibe a la visión “como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados”.

Por su parte, Thompson y Strickland (2004:06) señalan que:

La visión estratégica refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de hacia donde vamos y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros. Desglosa objetivos de negocios a largo plazo y da forma a la identidad de la compañía.

Si bien estos autores hacen énfasis en que la visión está orientada a lo que pudieran considerar los clientes, empleados, administradores, propietarios y accionistas acerca del futuro de la organización, es importante reflexionar en cuanto a la inclusión de la sociedad, ya que parece que sólo se incluye las partes que de alguna manera están involucradas con el proceso productivo de la organización y no se toma en cuenta la comunidad, que a pesar de no formar parte, directamente, de las actividades de ésta, sienten los impactos de la misma, siendo afectada en algunas ocasiones de manera negativa.

En este sentido, las organizaciones no pertenecen únicamente a sus accionistas, ellas pertenecen también, en un sentido social, a sus Stakeholders o dolientes (Clientes, Competidores, Estado, Vecinos etc.), de cuya actuación depende su existencia continua. Por lo tanto, al momento de generar la visión de la organización

los accionistas o actores dominantes que tienen la potestad de fijar los lineamientos, no deben afectar de manera excesiva los intereses de los demás, en tal sentido, los valores y la misión ya elaborados, que se encuentran empapados de un carácter socialmente responsable, permitirán que en la visión no sólo está siendo considerado ese carácter de éxito financiero de la organización (que sin duda es importante, pero no lo es todo), sino también que al mismo tiempo se considere ese carácter de responsabilidad social, logrando que la organización tome en consideración la manera en qué desea ser vista por la sociedad en un futuro, es decir, que la visión sea una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la organización ante los ojos de la sociedad, clientes, empleados, administradores, propietarios y accionistas importantes, de manera que proporcione una vista panorámica de hacia dónde va la organización, en materia de responsabilidad social.

En cuanto a la formulación o elaboración de la visión Francés (2006:46) sostiene que debe ser memorable, motivadora y medible. No debe exceder de una o dos líneas y debe impulsar a las organizaciones a ser algo más que un medio para crear valor económico para los accionistas, más bien deberían ser un equipo de personas dispuestas a dejar huellas en el mundo.

Morrissey (1996:69), por su parte sostiene que toda buena declaración de la visión debe ser:

- Breve; de preferencia, con menos de diez palabras.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspirar y plantear retos para su logro.
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.

- Servir como punto de consenso de todas las personas importantes.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su compañía.
- Permitir la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

A su vez Morrisey (1996:72), plantea una serie de preguntas que al darles respuesta se podría conocer cómo debería ser el futuro para la organización, lo cual resulta ser la clave para el desarrollo de la visión, éstas interrogantes son:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionará acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra empresa?
6. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad, los empleados y demás?
7. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa?

En base a las interrogantes planteadas se toma como punto de partida para lograr la vinculación entre la visión de la organización y la responsabilidad social de la misma, la pregunta referida a los valores que necesitan ser acentuados con el fin de que los valores ya seleccionados en el ámbito de responsabilidad social sirvan de apoyo para lograr trasladar sus características al concepto de visión. En otras palabras, al momento de dar respuesta a esta interrogante es necesario tomar en cuenta: la ética, para que la normativa de naturaleza moral se haga presente en la organización; la seguridad, de manera que se refleje el compromiso de responsabilidad que la organización tiene con sus trabajadores y el entorno que la rodea; el ambiente, para así sembrar conciencia en los directivos haciendo que éstos tomen una postura de colaboración en asuntos ambientales, y por último y no menos importante, la imagen en su comunidad, permitiendo a la organización reflejar su compromiso con la ciudadanía, a través de actos filantrópicos y un comportamiento responsable en cuanto a los procesos relacionados con la actividad que realiza.

Finalmente, la inclusión de la responsabilidad social a la misión y visión sin dejar a un lado los valores, es básico para la construcción o puesta en marcha de cualquier estrategia que la organización desee implementar en esta materia, para que así el campo de sus actividades, los límites éticos de su actuación que no deben ser traspasados y por último, el norte de la organización, es decir, hasta dónde aspira llegar en el logro de sus fines, estén influenciados por prácticas sociales responsables que busquen activamente soluciones para los problemas de la comunidad y así abandonar esa posición tradicional de preocupación por los medios y fines económicos.

4.2 Objetivos de Responsabilidad Social en las Organizaciones

La necesidad de tener objetivos resulta clara. Primeramente proporcionan un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización, son una guía para

la acción, ayudan a priorizar, centrando la energía directiva y de toda la organización, y, finalmente, legitiman la asignación de recursos, ellos ayudan a controlar y evaluar resultados, ya que son estándares, pautas, de la actuación de la empresa.

Según Francés (2006:37) los objetivos se utilizan para describir situaciones concretas que se desean alcanzar. A si mismo el autor plantea dos clases de objetivos: los temporales, los cuales dejan de ser objetivos en el momento que son obtenidas; y los permanentes, que definen situaciones o estados que nunca se alcanzarán plenamente, ya que por su naturaleza, no es posible estar seguros de haberlos logrado, y siempre se puede pensar en la posibilidad de alcanzarlos de manera completa.

Por su parte, Thompson y Strickland (2004:9) sostienen que el propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso al lograrlos, ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la organización.

En cuanto a su clasificación Thompson y Strickland (2004:44) plantean dos clases de objetivos que se deben determinar, dada la existencia de dos tipos de resultados claves que hay que destacar, las relacionadas con el desempeño financiero y aquellas relacionadas con el desempeño estratégico. El logro de un desempeño financiero aceptable es algo obligado; de lo contrario, la posición financiera puede alarmar a los acreedores y a los accionistas, perjudicar su habilidad para solventar iniciativas necesarias y tal vez incluso poner en riesgo su supervivencia. El logro de un desempeño estratégico aceptable es esencial para mantener y mejorar la posición de mercado y la competitividad de la organización a largo plazo, por esta razón los autores señalan la existencia de objetivos financieros y objetivos estratégicos.

Así mismo, Thompson y Strickland (2004:47) sugieren que toda organización necesita establecer objetivos a corto y largo plazo. Un fuerte compromiso para lograr los objetivos de largo alcance obliga a los administradores a que empiecen a emprender acciones ahora, con el fin de llegar a los niveles de desempeño deseados más adelante. Al explicar en forma detallada los resultados que se deben lograr a corto plazo, los objetivos de gran alcance indican la rapidez con la cual la administración quiere que progrese la organización, así como el nivel de desempeño que se desea lograr durante los dos o tres períodos siguientes. Los objetivos de corto alcance pueden ser idénticos a los de gran alcance en cualquier momento en que una organización se desempeñe en el nivel a largo plazo que es su objetivo. De manera que los objetivos de corto alcance sirven como peldaños o puntos de referencia.

En síntesis se puede decir, que se identifica la existencia de dos clases de objetivos, unos objetivos a largo plazo o estratégicos, y otros a corto plazo o tácticos. Constituyéndose los primeros en los resultados que desea alcanzar la organización en el futuro y los de corto plazo sirviendo de apoyo u orientación para la consecución de éstos. Por lo tanto, la presencia de la responsabilidad social en los objetivos a largo plazo de la organización darán paso a la elaboración de objetivos a corto plazo que estarán encaminados al desarrollo de acciones específicas en esta materia, los cuales a su vez darán cumplimiento a los establecidos a largo plazo.

En cuanto a la formulación de estos objetivos, por una parte Morrisey (1996:55), establece una serie de principios que ayudarán a la correcta formulación de los mismos, a pesar que un objetivo en particular no necesariamente cumplirá con todos estos criterios. Entre estos principios se encuentran:

1. Un objetivo debe empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro, puesto que los objetivos son declaraciones de resultados, hay una acción implicada en cada uno de ellos. Además esa acción debe reflejar con claridad el logro de algo, no solo la realización de una actividad.

2. Un objetivo debe especificar un solo resultado medible a lograr. Casi todos los objetivos producirán una gran variedad de resultados. Por lo tanto, es importante seleccionar una medición clave que proporcione una indicación dominante de sus resultados deseados. Resultando los indicadores claves de rendimiento (ICR: Factores medibles dentro de un área de resultados crítica, en específico en la que podrían resultar útil fijar objetivos. Por lo general describen que se medirá, no cuánto o cuándo), útiles para establecer el tipo de medición.
3. Un objetivo debe especificar una fecha cumplimiento o un tiempo para completarlo. Este es un factor esencial para garantizar la acción oportuna. Y aunque algunos objetivos tienen una terminación implícita en el plan, es necesario analizar con detalle los plazos específicos.
4. Un objetivo debe especificar los factores de costo máximo, ya que antes de que se comprometa con un objetivo, necesita conocer qué recursos se requieren, aunque es probable que no conozca la cantidad precisa antes de que se plantee el plan de acción.
5. Un objetivo debe ser lo más específico y cuantitativo posible (y, por ende, medible y verificable). Aunque muchos tipos de objetivos se prestan con facilidad a un análisis cuantitativo mediante el uso de números o de porcentajes, en muchos otros no es el caso. Aquí es donde el elemento de los Indicadores claves de rendimiento (ICR) es especialmente útil, la terminación, adición o eliminación de algo es tan medible como un conjunto de números.

6. Un objetivo debe especificar solo el qué y el cuándo; debe evitar aventurarse en el por qué y en el cómo. Un objetivo es una declaración de resultados por alcanzar, no una justificación de su existencia, por lo tanto es necesario esforzarse para que la declaración del objetivo se limite a sus puntos esenciales, es decir mantenerlo simple.
7. Un objetivo debe apoyar de manera directa al plan estratégico o ser compatible con el mismo y con los demás planes de alto nivel de la empresa, es decir, que tanto los objetivos a largo plazo como los a corto plazo deben guardar relación entre si o estar vinculados, para asegurarse de que su plan (corto plazo) está llevando a la organización por una dirección que sea consistente con lo que ya se ha decidido.
8. Un objetivo debe ser realista y factible, pero debe representar un reto importante. Cualquier objetivo debe tener una probabilidad razonable de logro mediante un esfuerzo adicional de los participantes; necesita tener un toque de desafío para que en caso de que el objetivo se alcance ellos se sientan bien consigo mismo y con respecto a la organización. El objetivo no debe ser tan difícil que sea imposible de alcanzar.

Por su parte, Evoli (2008:13) establece los siguientes criterios para los objetivos:

- **Conveniente:** Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución

positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

- **Mensurable a través del tiempo:** hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.
- **Factible:** los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurren dentro del lapso especificado.
- **Aceptable:** los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátese de hacer responsable a un directivo para desarrollar

un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la organización está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

- Flexible: debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.
- Motivador: en términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.
- Comprensible: los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

- **Obligación:** una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario (dentro de lo razonable) para lograrlos.
- **Participación de las personas:** los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr, se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas, ya que, éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal, acerca de sus propias operaciones, son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

- **Relación:** existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

La utilización de los criterios al momento de elaborar los objetivos dependerá en todo momento de la organización, lo que si es cierto es que al momento de elaborarlos, tanto los de largo plazo como los de corto plazo, es necesario emplear un tópico, una guía y establecer los parámetros bajo los cuales se realizará la

elaboración, en aras de cumplir con la visión y la misión de la organización. Por lo tanto, el objetivo a largo plazo es fundamentalmente una idea general de lo que la organización quiere lograr en un futuro, mientras que los objetivos tácticos son los escalafones que nos permitirán alcanzar ese objetivo macro.

Con el fin de reflexionar acerca de la manera como pueden las organizaciones plantearse sus objetivos en materia de responsabilidad social, se mencionan los establecidos por la Fundación Polar, institución creada por Empresas Polar, para apoyar y fomentar innovaciones e iniciativas sustentables que fortalezcan el tejido social de Venezuela y que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Dentro de sus objetivos se encuentran:

- Aliviar disparidades de la sociedad.
- Consolidar valores éticos y patrimoniales.
- Fomentar y potenciar el talento y el conocimiento.
- Estimular la participación responsable y el consenso entre los diversos actores de la sociedad.

Estos objetivos están íntimamente relacionados con la misión de la fundación, pues dan respuesta a lo que la institución espera desarrollar. Se puede decir que están planteados de forma general, porque se cree que son objetivos a largo plazo, y todas y cada de los programas que realizan responden a objetivos más específicos que ayudan a desarrollar estos objetivos generales, ya que esta fundación esta creada con fines sociales en materia de educación, desarrollo comunitario y salud. Esta fundación es ejemplo del compromiso de responsabilidad social que tiene Empresas Polar, pero existen organizaciones en cuyos objetivos pueden estar implícitos tanto objetivos

orientados al desarrollo y sostenibilidad financiera de la organización como al desarrollo de objetivos en materia de responsabilidad social.

Tomando en cuenta los objetivos señalados es posible resaltar determinados aspectos de responsabilidad social que se podrían incluir al momento de formular objetivos en esta materia, como por ejemplo la no discriminación de las personas en cuanto a sexo, raza, ideología etc; el fortalecimiento de aspectos como la justicia, la solidaridad, libertad y respeto, al igual que promover el arraigamiento a lo propio; el reforzamiento de las capacidades intelectuales y el desarrollo de habilidades; la creación de confianza en la gente y el fortalecimiento de los valores; respetar al medio ambiente y contribuir al desarrollo sostenible del mismo; así como buscar un vínculo directo con la comunidad a fin de resolver problemas comunes, entre otros aspectos, que la organización, dependiendo su actividad, considere relevantes reflejar en los objetivos; procurando de esta forma servir de ejemplo a otras organizaciones con el fin de incentivarlas para que éstas asuman el rol que como miembros activos de la sociedad les compete desarrollar.

Cuando los objetivos se establecen con claridad ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan a la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan a la distribución de recursos como en el diseño de trabajo; estableciéndose generalmente en términos como crecimiento en activos y ventas, rentabilidad, participación en el mercado, ganancia por acción y responsabilidad social, constituyéndose este último punto en un área donde la formulación de los objetivos son de vital importancia en la actualidad, tras la necesidad de asumir un cambio radical, de una postura netamente financiera a una postura más comprometida con la comunidad, en donde la atención a los problemas de la misma y el asumir las responsabilidades de la ejecución de las actividades es la base fundamental para que logren perdurar en el tiempo, constituyéndose entonces los

objetivos en la guía a seguir al momento de desempeñar sus actividades, porque en definitiva sin los objetivos una organización se desviaría hacia un lugar desconocido, por lo tanto, es difícil imaginar una organización o un individuo exitoso sin objetivos definidos, ya que, el éxito ocurre en raras ocasiones por accidente; más bien, es el resultado del trabajo intenso con direccionalidad.

4.3 Análisis Organizacional en Materia de Responsabilidad Social: Factores Externos e Internos

Para la formulación de la estrategia se requiere realizar un análisis del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la organización, presentes en el período considerado, y un análisis interno con el fin de identificar fortalezas y debilidades.

4.3.1 Factores Externos

Las organizaciones deben responder a los factores externos de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Para tal fin es necesario conocer cuáles son esos factores que se deben evaluar para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. En este sentido, Thompson y Strickland (2004:60), señalan los siguientes factores:

- Consideración de las políticas reguladoras de la sociedad y de la ciudadanía: todas las organizaciones operan en una comunidad más amplia en la sociedad. Lo que una empresa puede y no hacer en el aspecto de la estrategia siempre está restringido por lo que es legal, el cumplir con las políticas y los requerimientos reguladores del gobierno, lo que se

considera que es ético, así como por lo que está de conformidad con las expectativas de la sociedad y con los estándares de una buena comunidad ciudadana. Las presiones externas también provienen de otras fuentes: grupos de interés especial, reportes de investigación, temor a una acción política indeseable y el estigma de la opinión negativa. Las preocupaciones de la sociedad por la salud y la nutrición, el abuso del alcohol y de las drogas, el control de armas, el tabaquismo, el acoso sexual, y el impacto de los cierres de plantas sobre la comunidad local, han hecho que muchas compañías moderen o revisen ciertos aspectos de sus estrategias.

El desglose de los valores y prioridades de la sociedad, de las preocupaciones comunitarias de la ética en los negocios y del potencial de una costosa legislación y unos requerimientos reguladores onerosos, es una parte regular del análisis de la situación externa en un número creciente de compañías. La intensa presión pública y la cobertura adversa en los medios hacen de ésta una práctica prudente. Por ello la tarea de lograr que la estrategia de una organización sea socialmente responsable significa: 1) llevar a cabo las actividades organizacionales dentro de los límites de lo que se considera benéfico para el público en general; 2) responder de una manera positiva a las prioridades y las expectativas que surgen en la sociedad; 3) demostrar la disposición de emprender una acción anticipándose a una confrontación reguladora; 4) equilibrar los intereses de los accionistas con los intereses de la sociedad como un todo, y 5) ser buenos ciudadanos en la comunidad.

- Condiciones competitivas y atractivo general de la industria: las condiciones competitivas de una industria y su atractivo general son

factores importantes para la determinación de la estrategia. Ésta se debe ajustar a la naturaleza y la combinación de factores competitivos que están en juego, es decir, precio, calidad del producto, características de desempeño, servicio, garantías, etc. Cuando las condiciones competitivas se intensifican de una manera significativa, una compañía debe responder con acciones estratégicas para proteger su posición. En este sentido, los puntos débiles competitivos de parte de uno o más rivales pueden señalar la necesidad de una ofensiva estratégica. Además, las nuevas medidas de las compañías rivales, los cambios en la economía de precio-costo-utilidades de la industria, las cambiantes necesidades y expectativas del comprador y los recientes avances tecnológicos a menudo alteran los requerimientos para el éxito competitivo e imponen una reconsideración de la estrategia. Por consiguiente, el ambiente de la industria, como existe ahora y como se espera que sea mas adelante, tiene una relación directa con la mejor opción de estrategia competitiva de una organización dónde debe concentrar sus esfuerzos.

- Las oportunidades de mercado y las amenazas externas para la compañía: las oportunidades particulares de negocios abiertas para una compañía y los amenazantes desarrollos externos a los cuales se enfrenta, son influencias clave sobre la estrategia. Ambos señalan la necesidad de una acción estratégica. La estrategia de una compañía debe estar orientada en forma deliberada a aprovechar sus mejores oportunidades de crecimiento, en especial aquellas que ofrezcan una mayor promesa para el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable y que mejoren la rentabilidad. De la misma manera, la estrategia debe estar dirigida a proporcionar una defensa contra las amenazas externas para el bienestar y el desempeño futuro de la compañía. Por lo común, esto significa crear medidas agresivas para

aprovechar las oportunidades de mercado más prometedoras y para crear medidas defensivas con el fin de proteger la posición competitiva y la rentabilidad a largo plazo de la compañía.

Por su parte David (2003:82), establece que las fuerzas externas se establecen en cinco (5) categorías principales, entre las cuales se encuentran:

- Fuerzas económicas: conforme las economías domésticas y globales se recuperan lentamente de la recesión, la confianza de los consumidores y el ingreso se encuentran en su nivel más bajo en una década, mientras que el desempleo y la deuda de los consumidores están en su nivel más alto en el mismo periodo.

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión del capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece.

- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a

empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. Actualmente, la mayoría de las organizaciones son muy distintas en todos sus aspectos a como lo eran ayer, y en el futuro, prometen aún mayores cambios.

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: los gobiernos nacionales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

Los pronósticos políticos podrían ser la parte más importante de un análisis de los factores externos para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales. Los cambios en las leyes de patentes, legislación antimonopolio, las tasas fiscales y las actividades de cabildeo afectan a las empresas de modo significativo.

Las leyes locales, estatales y federales; las oficinas reguladoras; y los grupos de interés especiales ejercen un impacto importante en las estrategias de empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Muchas empresas han alterado o abandonado las estrategias del pasado debido a acciones políticas o gubernamentales.

- Fuerzas tecnológicas: los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por si solos, que aumenten el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia

a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los adelantos tecnológicos generan nuevas ventajas competitivas que son más eficaces que las ventajas existentes. En la actualidad ninguna empresa o industria se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo.

- Fuerzas competitivas: un aspecto fundamental para todo análisis de los factores externos a la hora de determinar las estrategias de una organización, es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. La identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. La mayoría de las empresas con múltiples divisiones generalmente no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas. Además, las empresas de propiedad privada no publican ninguna información financiera ni de mercadotecnia.

Las organizaciones son actores que están en permanente vinculación con el resto de los actores que conforman la dinámica de la sociedad, por lo tanto, producto de esta vinculación, deben tomar en cuenta, al momento de establecer sus estrategias, una serie de factores externos para poder tomar una decisión; indistintamente del criterio que utilicen, tanto Thompson y Strickland (2004) como David (2003) dan señales de lo que puede considerar la organización al momento de identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola organización, como el incremento de la competencia extranjera, la migración hacia otros estados del país, el envejecimiento de una sociedad, el miedo de los consumidores a viajar, la volatilidad de los mercados financieros, las presiones del entorno social, las preocupaciones comunitarias de la ética en los negocios, entre otros; conllevando estos últimos aspectos al análisis minucioso de todos aquellos factores externos que ayuden en la tarea de crear una estrategia que sea socialmente responsable, en donde se responda de una manera positiva a las prioridades y las expectativas que surgen en la sociedad y se logre equilibrar los intereses de los accionistas con los intereses de la sociedad como un todo, en pocas palabras, ser buenos ciudadanos en la comunidad (ciudadanía corporativa).

4.3.2 Factores Internos

Todas las organizaciones poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

Este análisis interno permite a la organización conocer su situación, en cuanto a fortalezas y debilidades, frente a sus competidores, en virtud de esto Thompson y Strickland (2004:63) plantean los siguientes factores internos:

- Fortaleza de los recursos, competencias y habilidades competitivas de la compañía: una de las consideraciones internas esenciales al modelar la estrategia es si una compañía tiene o puede adquirir los recursos, competencias y habilidades necesarios para ejecutar la estrategia de una manera eficiente. Éstos son los factores que hacen posible que una empresa capitalice una oportunidad particular y que obtenga una ventaja competitiva en el mercado, lo que los convierte en el fundamento de la estrategia de la compañía. La mejor ruta para la ventaja competitiva se encuentra cuando una empresa tiene recursos y competencias valiosos desde el punto de vista de la competencia y cuando los rivales no pueden desarrollar capacidades comparables, excepto a un costo elevado y/o un largo tiempo.

Incluso si una organización no tiene competencias y habilidades sobresalientes (y muchas no las tienen), los administradores deben adaptar la estrategia para que se ajuste a las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa. Es absurdo desarrollar un plan estratégico que no

se pueda ejecutar con los recursos y capacidades que una empresa sea capaz de reunir. Asimismo, resulta irracional forjar una estrategia cuyo éxito dependa de actividades en las que la empresa se desempeña mal o no tiene ninguna experiencia en llevarlas a cabo.

- Las ambiciones personales, filosofías de negocios y creencias éticas de los administradores: los administradores no evalúan de manera desapasionada el curso estratégico que se debe seguir. A menudo, sus elecciones están bajo la influencia de sus propias visiones de cómo competir y cómo posicionar a la empresa, y de la imagen y la reputación que quieren que tenga la compañía. Tanto la observación casual como los estudios formales indican que las ambiciones, los valores, las filosofías de negocios, las actitudes hacia el riesgo y los valores éticos de los administradores tienen una influencia importante sobre la estrategia.

Los valores administrativos también modelan la calidad ética de la estrategia de una empresa. Los administradores con poderosas convicciones éticas se esfuerzan al máximo en cerciorarse de que sus compañías observen un estricto código ético en todos los aspectos del negocio. Prohíben de una manera expresa las prácticas de aceptar o dar comisiones, hablar mal de los productos de los rivales y comprar influencia política por medio de contribuciones. Los casos en los cuales la acción estratégica de una compañía está en contra de estándares éticos elevados incluyen el cobro de tasas de interés excesivas sobre saldos de tarjetas de crédito, el empleo de tácticas de ventas sin escrúpulos, la venta ininterrumpida de productos cuando existe la sospecha de que tienen problemas de seguridad y el empleo de ingredientes cuando se sabe que son peligrosos.

- La Influencia de los valores compartidos y de la cultura de la compañía sobre la estrategia: las políticas, prácticas, tradiciones, creencias filosóficas y las formas de hacer las cosas de una empresa se combinan para crear una cultura distintiva. Por lo común, mientras más poderosa es la cultura de una compañía, más probabilidades hay de que modele las acciones estratégicas que decide emplear la organización, y en ocasiones dominar incluso la elección de medidas estratégicas. Esto se debe a que los valores y creencias orientados a la cultura están tan arraigados en el pensamiento y acciones estratégicos de la administración, que condicionan la forma en la cual la empresa hace negocios y responde a los acontecimientos externos. Esas firmas tiene una tendencia impulsada por la cultura acerca de cómo manejar los aspectos estratégicos y que clases de medidas estratégicas considerará o rechazará. Las poderosas influencias culturales explican en parte por qué las compañías se ganan una reputación por características estratégicas tales como liderazgo en el avance tecnológico y la innovación del producto, dedicación a una ejecución superior, propensión a las negociaciones financieras detalladas, deseo de crecer de manera rápida mediante la adquisición de otras compañías, orientación más poderosa hacia las personas y un ambiente laboral agradable, o por un énfasis fuera de lo común en el servicio al cliente y en la satisfacción total del cliente.

En este sentido David (2003:123) establece los siguientes factores internos:

- Integración de la estrategia y la cultura: la cultura de la organización se define como un patrón de comportamiento que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válida y

enseñada a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir.

La cultura, resistente al cambio, representa una fortaleza o una debilidad importante para la empresa y puede ser una de las razones subyacentes de las fortalezas o debilidades de cualquiera de las principales funciones del negocio. Ésta se compara con la personalidad de un individuo en el sentido de que ninguna organización posee la misma cultura, ni ningún individuo tiene la misma personalidad.

Las dimensiones de la cultura de la organización impregnan todas las áreas funcionales del negocio. Ésta es un aspecto de las organizaciones que ya no debe pasar inadvertida al realizar la auditoria interna de la dirección estratégica, porque la cultura y la estrategia deben funcionar juntas.

Las fortalezas y debilidades internas relacionadas con la cultura de una organización pasan inadvertidas con frecuencia debido a que están presentes en las diversas funciones; por tanto, es importante que los estrategas entiendan a su organización como un sistema sociocultural. Los vínculos entre la cultura y las estrategias de una organización determinan el éxito de forma frecuente.

- Mercadotecnia: se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. La comprensión de las funciones de mercadotecnia ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las

fortalezas y debilidades. Existen 7 funciones de mercadotecnia, entre las cuales se encuentran:

- El análisis del cliente: se refiere a el examen y la evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores la información obtenida por medio de este análisis es básica para elaborar una declaración de la misión eficaz; conlleva la aplicación de encuestas a los clientes, el análisis de la información al consumidor, el desarrollo de perfiles de clientes, entre otras técnicas.

- Ventas de productos y servicios: la implantación exitosa de la estrategia depende por lo general de la habilidad de una empresa para vender determinados productos o servicios. Las ventas incluyen muchas actividades de mercadotecnia como la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, la gerencia de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y las relaciones con los intermediarios. Estas actividades son importantes en especial cuando una empresa sigue una estrategia de penetración en el mercado. La determinación de las fortalezas y las debilidades de una empresa, en función de ventas de la mercadotecnia, es una parte importante del proceso de auditoria interna de la dirección estratégica.

- Planeación de productos y servicios: implica actividades como la mercadotecnia que prueba el posicionamiento de productos, diseño de garantías, empaques, determinación de opciones de productos, características de los productos, estilo y calidad, eliminación de productos viejos y el servicio al cliente. La planeación de

productos y servicios es importante, sobretodo cuando una empresa busca el desarrollo de productos o la diversificación.

- Establecimiento de precios: los principales grupos de interés que afectan el establecimiento de precios son: los consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. Algunas empresas seguirán una estrategia de integración hacia delante, para tener un mejor control sobre los precios que se cobrarán. Los gobiernos imponen limitaciones en el establecimiento de precios, la discriminación de precios, el anuncio de precios y controles de precios. Por lo tanto, los estrategas deben considerar los precios desde una perspectiva tanto a corto plazo como a largo plazo, porque los consumidores copian los cambios de precios con relativa facilidad.

- Distribución: ésta incluye almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicaciones de los sitios de ventas a minoristas, territorios de ventas, líneas aéreas de transportación y ventas a mayoristas y a minoristas. Las empresas exitosas identifican y evalúan formas alternativas de alcanzar su mercado objetivo. Las estrategias posibles varían desde la venta directa hasta el uso de uno o muchos vendedores a mayoristas y a minoristas.

- Investigación de mercado: es la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia del producto y servicios. La investigación de mercados descubre fortalezas y debilidades importantes y los investigadores de

mercadotecnia emplean numerosas escalas instrumentos, conceptos y técnicas para recabar información.

- Análisis de oportunidades: implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia. Para llevarlo a cabo requiere lo siguiente:
 - Calcular los costos totales relacionados con una decisión.
 - Estimar los beneficios totales que se obtendrán.
 - Comparar los costos totales con los beneficios totales.

El análisis de costos y beneficios se debe efectuar cuando una empresa evalúa formas alternativas para ser responsable socialmente.

➤ Finanzas y contabilidad: la condición financiera se considera a menudo, como al mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal de los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras son fundamentales para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el apalancamiento, capital de trabajo, flujo de capitales, etc. Pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian su implantación.

- Producción y operaciones: son todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. La gerencia de producción y operaciones trata con las entradas, transformaciones y salidas.

- Investigación y desarrollo (I y D): ésta es la quinta área más importante al momento de examinar las fortalezas y debilidades. La dirección eficaz de la función de I y D requiere una asociación estratégica y operativa entre I y D y las demás funciones del negocio. Un espíritu de colaboración y confianza entre los gerentes generales y los gerentes de esta área permiten explorar, evaluar y decidir en equipo lo que se va a realizar.
- Sistemas de información: la información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las demás decisiones de la gerencia. La información representa una fuente importante de ventajas o desventajas competitivas de la gerencia. La evaluación de las fortalezas y debilidades internas de una empresa en los sistemas de información es fundamental al realizar la auditoría interna; de tal forma que un sistema de información eficaz recaba, codifica, almacena, sintetiza y presenta información de tal manera que responda preguntas estratégicas y operativas importantes.

Esta serie de factores internos descritos tanto por, Thompson y Strickland (2004) como David (2003), son la base para que las organizaciones partiendo de sus propios recursos y capacidades logren definir su identidad, y elaborar sus estrategias, frente a un ambiente externo que está en un estado de cambio constante. Por ende, la definición de una organización en términos de lo que es capaz de hacer, ofrece una base más duradera que cuando se define con base a las necesidades que la organización intenta satisfacer, permitiéndole, este análisis, entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la organización en conjunto. Dada la importancia que tiene la integración de las actividades que desarrollan los

participantes dentro de éstas, para la elaboración de estrategias y el buen funcionamiento de la misma, se hace ineludible difundir en todos los niveles tanto directivos, ejecutivos, gerenciales, profesionales, técnicos y operacionales la responsabilidad social.

La conciencia ciudadana y de sensibilidad social, deben ser asumidas como una vocación en ejercicio, puesto que cada una de las decisiones que se adoptan deben tratar de equilibrar las ideas de ganancia y ética, procurando no caer en prácticas desleales como hablar mal de los productos de los rivales, comprar influencia política por medio de contribuciones, entre otros, que perjudican el desempeño orgánico y armónico de la organización.

Frente a lo expuesto se hace necesario resaltar que el desarrollo de las actividades con ética y responsabilidad social representan los pilares claves para que las áreas funcionales de la organización, que a su vez constituyen los factores internos, logren desarrollar con éxito estrategias para lograr reducir las debilidades, convirtiéndolas en fortalezas y quizás incluso en capacidades competitivas. Así mismo, es necesario tomar en consideración los factores externos, con el fin de tomar en cuenta los intereses de la sociedad, los cuales conjuntamente con los intereses de las organizaciones, lograrán que las estrategias elaboradas estén lo más equilibradas posibles, de manera que se fusione la disposición financiera de las organizaciones con las disposiciones de responsabilidad y ética social.

En definitiva, el punto de partida para la creación de las estrategias radica en la evaluación de todos los diferentes factores situacionales, tanto internos como externo, los cuales a su vez difieren de una organización a otra, por lo que las estrategias de los rivales resultan ser bastante distinguibles unas de otras.

4.4 Estrategias Relacionadas con la Responsabilidad Social de la Organización

Una vez hecha la evaluación de todos los diferentes factores situacionales de la organización, tanto internos como externos, se procede a definir las estrategias, tomando en consideración que las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con las fortalezas originan estrategia reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas (Francés, 2006:25). Esta relación se puede visualizar a través del cuadro N° 2:

Cuadro N° 2. Matriz DOFA y las Estrategias

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas

Fuente: Francés 2006. Pág. 26.

Además de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas se debe considerar que las organizaciones al momento de establecer sus estrategias buscan una combinación de dos o más de éstas en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna organización puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiarla; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. Las organizaciones, al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo.

En este sentido, David (2003:159) plantea las alternativas de estrategias que una organización podría seguir, clasificándolas en trece (13) acciones:

- Estrategias de integración: la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, se conocen a menudo como estrategias de integración vertical.
 - Integración hacia delante: la integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores.

Seis indicadores que ayudan a determinar cuándo la integración hacia delante podría ser una estrategia muy eficaz son:

- Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.

- Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
- Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.
- Integración hacia atrás: tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Siete indicadores que aconsejan cuando la integración hacia atrás podría ser una estrategia eficaz:

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.

- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
 - Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
 - Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
 - Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
 - Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.
- Integración horizontal: la integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del

uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades.

Kenneth Davidson (David, 2003:164) hace la siguiente observación sobre la integración horizontal: la tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar las dudas de los estrategas sobre su capacidad para operar muchas empresas no relacionadas. Las fusiones entre competidores directos tienen más probabilidades de crear eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial de eliminar la duplicación de instalaciones como porque la gerencia de la empresa compradora entiende mejor el negocio de la empresa adquirida.

Cinco indicadores se establecen cuándo la integración horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su "tendencia importante" a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.

- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
 - Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.
- Estrategias intensivas: la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas, porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.
 - Penetración en el mercado: una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de .ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
 - Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
 - Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
 - Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
 - Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.
- Desarrollo de mercados: el desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. En muchas industrias, como la de proveedores de servicio de Internet, será difícil mantener una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos.

Seis indicadores que señalan cuándo el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.

- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
 - Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
 - Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
 - Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
 - Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.
- Desarrollo de productos: el desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

Cinco indicadores establecen cuándo el desarrollo de productos podría ser una estrategia muy buena a seguir:

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.

- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
 - Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
 - Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
 - Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.
- Estrategias de diversificación: existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. En los años de los sesenta y de los setenta, la tendencia era diversificar para no depender de una sola industria, pero los años de los ochenta vio una regresión general de esta forma de pensar. La diversificación está ahora en retirada. Sin embargo, existen algunas empresas hoy día que se sienten orgullosas de ser conglomerados.
 - Diversificación concéntrica: la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica

Seis indicadores determinan cuándo la diversificación concéntrica podría ser una estrategia eficaz:

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
 - Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
 - Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
 - Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a las altas y bajas existentes de una empresa.
 - Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
 - Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.
- Diversificación horizontal: la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales.

Cuatro indicadores establecen cuándo la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
 - Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
 - Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
 - Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.
- Diversificación de conglomerados: la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados.

Seis indicadores establecen cuándo la diversificación de conglomerados podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:

- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
- Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.

- Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
 - Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora (se destaca una diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades).
 - Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
 - Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.
- Estrategias defensivas: además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.
 - Recorte de gastos: el recorte de gastos ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los

estrategias trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos.

Cinco indicadores determinan cuándo el recorte de gastos es una estrategia muy eficaz a seguir:

- Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
- Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
- Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
- Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado (y quizá serán reemplazados por individuos más competentes).

- Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.
- Enajenación: la venta de una división o parte de una empresa se conoce como enajenación. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa. La enajenación se ha vuelto una estrategia muy popular, ya que las empresas intentan concentrarse en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación.

Seis indicadores muestran cuándo la enajenación podría ser una estrategia eficaz a seguir:

- Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.
- Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar.
- Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.

- Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos.
 - Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
 - Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.
- Liquidación: la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina liquidación. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil.

Los esfuerzos de operacionalización que las organizaciones realizan día a día están relacionados con las estrategias que orientan sus acciones, destinadas a compartir y promocionar lo que hacen. Por lo tanto, dependiendo de lo que la organización desee alcanzar, se trazarán las estrategias a seguir, en otras palabras, si la organización desea ampliar sus mercados puede acudir a estrategias de tipo intensivas al igual, si lo que quieren es aumentar su cartera de productos a ofrecer, aplicarían entonces estrategias de diversificación. Algo análogo se observa en las acciones que las organizaciones desean emprender en cuanto a responsabilidad social se refiere, dependiendo del grado de compromiso que la organización tenga con sus grupos de interés, tanto internos como externo, promoverá las acciones que considere necesarias.

En tal sentido Guédez (2006:120), sostiene que existen muchos instrumentos posibles en materia de responsabilidad social y que admiten aplicaciones conjuntas al igual que combinaciones variadas. La estructuración y clasificación de estos instrumentos por parte de la organización recibe el nombre de portafolio de instrumentos de responsabilidad social que pueden agruparse bajo determinadas estrategias previamente seleccionadas y en función de la misión, visión y valores de la organización.

Estos instrumentos de responsabilidad social representan ese conjunto de acciones que se asumen en favor de actores sociales específicos tales como asociaciones comunitarias, centros de educación, instituciones de salud, zonas urbanas o rurales, poblaciones vulnerables, instituciones culturales, cooperativas y organizaciones no gubernamentales, entre otras; y pueden desplegarse en múltiples combinaciones y formatos plurales según las regulaciones jurídicas, las condiciones del entorno, la naturaleza de la población objeto y las capacidades, intereses y estrategias de las empresas.

Para tal fin Mireya Vargas (Guédez, 2006:121), sintetiza once instrumentos básicos de responsabilidad social organizacional:

1. Los subsidios y donaciones que se refieren a los aportes de dinero o especies que responden a realidades puntuales y obedecen a un carácter reactivo.
2. La ejecución de proyectos propios que son asumidos directamente por la empresa como estrategia de integración sostenible.
3. El voluntariado corporativo que es el aporte de talento, recursos o tiempo que realizan los empleados y directivos de la empresa para atender problemas específicos de determinadas poblaciones.

4. El apoyo institucional que está referido a la consolidación del capital institucional en favor del servicio social.

5. El apoyo a individuos emprendedores que afiancen los liderazgos dentro de la sociedad.

6. El mercadeo social vinculado a los aspectos comerciales de la empresa según el propósito de fortalecer la calidad de vida y las relaciones con los consumidores

7. La tecnología social que se refiere al aprovechamiento de las destrezas y capacidades técnicas de la empresa para consolidar las tecnologías sociales.

8. El apoyo a iniciativas de autogestión financiera orientado a fortalecer las estrategias de las organizaciones para favorecer la autogestión financiera.

9. *Community joiri venture* referido al fomento de empresas sociales con riesgos compartidos

10. El comercio justo asociado a iniciativas globales de comercio que premian la producción orgánica, el desarrollo de expresiones de cultura popular y las acciones económicas llevadas a cabo por grupos vulnerables.

11. Las alianzas que se ponen de manifiesto en las relaciones y apoyos que se concretan con ONG y otras entidades para mejorar la legislación y práctica de la responsabilidad social empresarial.

En el ámbito de este mismo tema, se plantean los aportes de Charo Méndez (Guédez, 2006:122), quien esboza un esquema estructurado a partir de modalidades e instrumentos de responsabilidad social, que se diferencian unas de otras, de acuerdo al grado de compromiso de la organización en la ejecución de las acciones hacia las comunidades. (ver cuadro N° 3)

En este sentido, en la primera modalidad, la organización asume el rol de ser proveedora de recursos; dándole apoyo a terceros mediante la acción de entrega de dinero, patrocinio de eventos, asignaciones de profesionales o técnicos, concesión de becas y premios, distribución gratuita de productos, prestación de servicios sin costo y ofrecimiento de infraestructura. Aquí la organización no ejerce un control sobre los procesos y resultados de la acción ni establece interacciones orgánicas que expresen una relación sostenida; en la segunda modalidad la organización es, copartícipe de la acción; revela una presencia más formal y comprometida de la organización, ya que comparte con otras organizaciones la realización de programas y proyectos sociales. Estas organizaciones pueden ser entidades gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro e incluso otras empresas.

Cuadro N° 3: Síntesis de las Modalidades e Instrumentos

Modalidad	Instrumentos
Apoyo a terceros	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinios • Donaciones y subsidios • Premios y becas • Donaciones de productos • Voluntariado corporativo • Uso de instalaciones • Mercado social
Gestión compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas temporales • Convenios interinstitucionales

	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones empresariales
Ejecución propia	<ul style="list-style-type: none"> • Programas sociales • Fundaciones corporativas

Fuente: Guédez. 2006. Pág. 124.

Por último en la tercera modalidad, la organización asume el liderazgo en la ejecución de la acción, planteándose mayores exigencias y compromisos debido a que debe asegurarse su eficacia y sostenibilidad, debe rendirse cuenta de sus logros y, en consecuencia, soporta buena parte de la reputación de la organización. Dentro de esta modalidad se encuentra el instrumento de las fundaciones corporativas así como el desarrollo de programas y proyectos asumidos directamente por la organización en términos de campañas sociales, publicaciones y fortalecimientos institucionales, entre otros.

Todas las organizaciones tienen una obligación ética con cada uno de los cinco grupos de los cuales se componen: propietario/accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Cada grupo afecta la organización y resultan afectados por ella; cada de uno de ellos es un tenedor de intereses en la organización, con ciertas expectativas de lo que se debe hacer. Por lo tanto independientemente de las estrategias que decida emprender la organización, tanto desde el punto de vista operativo como aquellas orientadas con un sentido social, debe cumplir con las obligaciones de los grupos de interés mencionados.

En tal sentido, debe considerar en primer lugar que la creación de una estrategia con principios requiere que las decisiones relacionadas con los empleados se tomen de manera equitativa y consecuente, interesándose en el debido proceso y en el impacto que tiene el cambio estratégico en la vida de los empleados, por ende la

estrategia elegida debe promover los intereses de los empleados y en ninguno de los casos los debe colocar en desventaja. En tanto con los clientes se debe respetar sus expectativas, es decir, al momento de ofrecer sus productos o servicios las organizaciones deben reflejarse como compradores más que como vendedores, con el fin de no abusar de la necesidad de compra del cliente. En cuanto a los proveedores debe tomarse muy en cuenta la relación de mercado existente con ellos, ya que éstos son los que le proporcionan los insumos necesarios para la producción de sus bienes o servicios, por lo tanto, las organizaciones deben procurar respetar las condiciones establecidas con los proveedores y viceversa de manera de que no se violen dichos acuerdos. En lo que se refiere a la comunidad, las organizaciones se tienen que preocupar por el impacto que puedan tener sus actividades sobre el ambiente, tener cuidado con la publicidad que elabora, entre otros aspectos que deben considerar para lograr ser buenos ciudadanos. Por último, y no menos importante, la obligación con sus propietarios, la cual se refleja fundamentalmente en tratar de forma lucrativa la inversión de estos de manera que se genere una utilidad.

En definitiva la conducta ética de una organización se demuestra por el hecho de actuar de una manera activa en pro del bienestar de la sociedad y por el grado hasta el cual apoya las actividades de la comunidad, sus estrategias alientan a los empleados a participar en dichas actividades, maneja los aspectos de salud y seguridad de sus operaciones, acepta la responsabilidad de vencer la contaminación ambiental, se relaciona con los organismos reguladores y sindicatos de empleados y exhibe elevados estándares éticos.

Por lo tanto, al momento de plantearse la elaboración de sus estrategias, las organizaciones deben tomar muy en cuenta los aspectos ya mencionados con el fin de guiar su actuación, respetando los intereses de sus dolientes, tanto internos como externos, con el objetivo de que cada una de las actividades que desarrollan, siempre estén ligadas a ese comportamiento ético y responsable que deben llevar, ya que las

estrategias, o planes estratégicos, son la plataforma de despegue de las organizaciones, pues constituyen esa vía posible para alcanzar sus metas.

4.5 Pautas para la Implantación de las Estrategias en Materia de Responsabilidad Social en las Organizaciones

Una vez que la organización ha decidido la estrategia o las estrategias a seguir, estas deben ser implantadas, es decir, debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. Esta transición es más fácil si los gerentes y empleados de la organización entienden la organización, se sienten parte de la misma y, a través de la participación en las actividades de formulación de la estrategia, adquieren el compromiso de colaborar con el éxito de la organización. Por ende se puede decir que la implantación de la estrategia afecta a una organización desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división.

En este sentido, Thompson y Strickland (2004:19), señalan que la tarea administrativa de poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para desarrollar las habilidades de la organización y así lograr en el momento oportuno los objetivos programados; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados. La administración del proceso de la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa práctica, cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia
- Distribuir los recursos de la compañía de manera que las unidades de la organización encargadas de las actividades críticas de la estrategia y de la

puesta en práctica de las iniciativas estratégicas nuevas cuenten con suficiente personal y fondos para hacer su trabajo de una manera exitosa

- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia
- Llevar a cabo una estrategia recién escogida
- Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosas de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la organización desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

La meta de quien pone en práctica la estrategia debe ser la creación de "ajustes" firmes entre la forma en que se hacen las cosas internamente para tratar de ejecutar la estrategia y lo que se necesitará para que tenga éxito. Mientras más se ajusten los métodos de la puesta en práctica a los requerimientos de la estrategia, mayores serán las probabilidades de que se logren los objetivos del desempeño. Los ajustes más importantes se dan entre la estrategia y las capacidades organizacionales, entre la estrategia y el sistema de recompensas, entre la estrategia y los sistemas de apoyo internos y entre la estrategia y la cultura de la organización. El ajuste de las prácticas internas, con lo que se necesita para el éxito estratégico, ayuda a unir la organización después del logro de la estrategia.

Thompson y Strickland (2004:19) sostienen que la tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia constituye, por lo general, la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo. Interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y se debe iniciar desde diversos lugares internos de la misma. La agenda para la acción del encargado de la puesta en práctica surge de una cuidadosa evaluación de lo que la organización debe hacer mejor o en forma distinta. Cada administrador debe responder a la pregunta "¿qué se debe hacer en mi área para que pueda llevar a cabo mi parte del plan estratégico de mejor manera? Los cambios internos necesarios para establecer el plan estratégico dependen de qué tanto se desvían las prácticas y las competencias internas de lo que requiere la estrategia, así como de lo sincronizado que están la estrategia y la cultura organizacional. Dependiendo de la cantidad de cambios internos involucrados, la puesta en práctica total puede llevar desde varios meses hasta varios años.

Por su parte David (2003:236), establece dos aspectos importantes a considerar al momento de implantar las estrategias, por una parte se encuentran los asuntos relacionados con la gerencia que son vitales para la implantación de la estrategia,

haciéndose necesario en este punto la participación conjunta de los empleados y los gerentes; y por otra parte los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y los sistemas de información de la gerencia, ya que para poder implantar las estrategias con éxito las organizaciones tienen que hacer una buena comercialización de sus productos y servicios, tener un buen sistema de información y poder recaudar el capital de trabajo necesario.

En este orden de ideas se encuentran los asuntos relacionados con la gerencia que incluyen:

- **Objetivos anuales:** el establecimiento de objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra de manera directa a todos los gerentes de una organización. La participación activa en el establecimiento de objetivos anuales conduce a la aceptación y al compromiso. Los objetivos anuales son importantes para la implantación de la estrategia porque 1) representan la base para la distribución de recursos; 2) constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes; 3) son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo; y 4) establecen prioridades corporativas, de división y departamentales. Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales se planteen bien, que sean congruentes con los objetivos a largo plazo y que apoyen las estrategias que se implantarán. La aprobación, la revisión o la eliminación de los objetivos anuales son mucho más que una actividad de autorización. El propósito de los objetivos anuales se resume de la manera siguiente:

Los objetivos anuales sirven como directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización. Proporcionan una fuente de legitimidad en

una organización por medio de la justificación de las actividades de los grupos de interés. Sirven como normas de rendimiento y como una fuente importante de motivación e identificación para los empleados. Ofrecen incentivos para el desempeño de los gerentes y empleados, así como una base para el diseño corporativo.

- Políticas: los cambios en la dirección estratégica de una organización no ocurren en forma automática, sino que diariamente se requieren políticas para hacer que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. De manera general, la política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una organización.

Las políticas permiten tanto a los empleados como a los gerentes saber lo que se espera de ellos, aumentando así la probabilidad de que las estrategias se implanten con éxito. Ofrecen una base para el control de parte de la gerencia, favorecen la coordinación entre las unidades corporativas y reducen el tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones. Las políticas definen también qué trabajo se debe realizar y quién lo debe llevar a cabo, y además promueven la delegación de la toma de decisiones a los niveles adecuados de la gerencia donde surgen por lo

general diversos problemas. Muchas organizaciones cuentan con un manual de políticas que sirve como guía y dirige el comportamiento.

- **Distribución de recursos:** la distribución de recursos es una actividad fundamental de la gerencia que permite la ejecución de la estrategia. En las organizaciones que no utilizan un enfoque de dirección estratégica para la toma de decisiones, la distribución de los recursos se basa a menudo en factores políticos o personales. La dirección estratégica permite que los recursos se distribuyan de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Nada podría ser más dañino para la dirección estratégica y el éxito de la organización que los recursos se distribuyeran de manera incongruente con las prioridades indicadas por los objetivos anuales aprobados.

Todas las organizaciones tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que se utilizan para lograr los objetivos deseados: recursos financieros, recursos físicos, factor humano y recursos tecnológicos. La distribución de recursos a divisiones y departamentos específicos no significa que las estrategias se implantarán con éxito. Diversos factores dificultan la distribución eficaz de los recursos, incluyendo la sobreprotección de los recursos, el énfasis en los criterios financieros a corto plazo, las políticas corporativas, objetivos de estrategias vagos, la renuencia a enfrentar riesgos y la falta de conocimientos suficientes.

El valor real de cualquier programa de distribución de recursos radica en el logro de los objetivos de una organización. La distribución eficaz de los recursos no garantiza la implantación exitosa de la estrategia porque los programas, el personal, los controles y el compromiso deben

infundir vida a los recursos proporcionados. La dirección estratégica es reconocida en ocasiones como un proceso de distribución de recursos

- Relación de la estructura con la estrategia: los cambios de estrategia requieren con frecuencia modificaciones en la estructura de una organización por dos motivos. En primer lugar, la estructura dicta en gran medida la manera de establecer los objetivos y las políticas; por ejemplo, los objetivos y las políticas establecidas bajo una estructura corporativa geográfica se formulan en términos geográficos. Los objetivos y las políticas se expresan principalmente en términos de productos en una organización cuya estructura se basa en grupos de productos. El formato estructural para la formulación de objetivos y políticas ejerce un impacto significativo en todas las demás actividades de implantación de la estrategia.

El segundo motivo importante por el que los cambios de la estrategia exigen a menudo modificaciones de la estructura es que ésta dicta la forma en que se distribuirán los recursos. Si la estructura de una organización se basa en grupos de clientes, entonces los recursos se distribuirán de esa manera; de modo similar, si la estructura de una organización se establece a lo largo de líneas de negocios funcionales, entonces los recursos se distribuirán por áreas funcionales. A menos que las estrategias nuevas o revisadas destaquen las mismas áreas que las estrategias antiguas, la reorientación de la estructura se convierte comúnmente en parte de la implantación de la estrategia.

Los cambios en la estrategia conducen a modificaciones de la estructura corporativa. La estructura debe diseñarse para facilitar la

actividad estratégica de una organización y, por tanto, sigue a la estrategia. Sin una estrategia o razón de ser (misión), las organizaciones tienen dificultad para diseñar una estructura eficaz.

- Reestructuración, reingeniería e ingeniería electrónica: la reestructuración, denominada también reducción del tamaño de la organización, adecuación del tamaño de la misma o reducción de niveles, implica la reducción en cuanto al número de empleados, al número de divisiones o unidades y al número de niveles jerárquicos en la estructura corporativa. Esta reducción en tamaño intenta mejorar tanto la eficiencia como la eficacia. La reestructuración tiene como objetivo principal el bienestar de los accionistas más que el de los empleados.

En contraste, la reingeniería tiene que ver más con el bienestar de los empleados y clientes que con el bienestar de los accionistas. La reingeniería, denominada también gerencia de proceso, innovación de procesos o rediseño de procesos, implica reconfigurar o rediseñar el trabajo, las tareas y los procesos con el propósito de mejorar los costos, la calidad, el servicio y la velocidad. La reingeniería no afecta por lo general la estructura corporativa ni el organigrama, ni implica la pérdida de empleos ni los despidos de empleados. Mientras que la reestructuración implica la eliminación o el establecimiento, la reducción o el agrandamiento y la movilización de los departamentos y las divisiones corporativas, el enfoque de la reingeniería es cambiar la forma de realizar el trabajo.

La reingeniería se caracteriza por muchas decisiones tácticas (a corto plazo, específicas y relacionadas con la función de negocios).

- Vinculación del desempeño y remuneración con las estrategias: la mayoría de las organizaciones actuales practican alguna forma de remuneración según el desempeño para empleados y gerentes distintos a los ejecutivos de alto nivel.

El control corporativo de los sistemas de pago evita con frecuencia que los gerentes de línea utilicen la compensación financiera como una herramienta estratégica. Se requiere flexibilidad en la compensación de los gerentes y empleados que permita realizar cambios a corto plazo en la compensación con la finalidad de estimular los esfuerzos para lograr los objetivos a largo plazo.

Otro criterio usado comúnmente para vincular el desempeño y la remuneración con las estrategias es la participación de las ganancias. La participación de las ganancias requiere que los empleados o los departamentos establezcan metas de desempeño; si los resultados reales sobrepasan los objetivos, todos los miembros obtienen bonos.

- Manejo de la resistencia al cambio: ninguna organización o individuo escapa al cambio. Sin embargo, la idea del cambio genera ansiedad porque las personas temen a la pérdida económica, la incomodidad, la incertidumbre y a una ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio de la estructura, la tecnología, el personal o las estrategias tiene el potencial de alterar los patrones de interacción confortables. Por este motivo, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de dirección estratégica impone cambios en los individuos y los procesos. El cambio en la orientación de una organización de tal

manera que el personal piense y actúe en forma estratégica no es una tarea fácil.

La resistencia al cambio es considerada como la principal amenaza para la implantación exitosa de la estrategia. La resistencia se presenta a menudo en las organizaciones en la forma de sabotaje en las máquinas de producción, ausentismo, planteamiento de quejas infundadas y falta de disposición para cooperar. Las personas se resisten con frecuencia a la implantación de la estrategia porque no entienden lo que sucede o el motivo por el que ocurren los cambios. En ese caso, los empleados sólo necesitan información exacta. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para crear un ambiente corporativo que favorezca el cambio; los gerentes y empleados deben ver el cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

- Manejo del medio ambiente natural: los asuntos relacionados con el medio ambiente natural y la lucha por obtener utilidades afectan todas las funciones de negocios; no obstante, tanto los empleados como los consumidores muestran antipatía hacia las organizaciones que toman más de lo que dan al medio ambiente natural; del mismo modo, las personas aprecian en forma especial a las empresas que llevan a cabo sus operaciones de tal manera que mejoran al medio ambiente natural en vez de dañarlo.

Las organizaciones deben formular e implantar estrategias desde una perspectiva ambiental. Las estrategias ambientales podrían incluir el desarrollo o la adquisición de organizaciones ecológicas, la enajenación o la modificación de las organizaciones que perjudican al medio ambiente

natural, el intento de convertirse en un productor de bajo costo por medio de la reducción al mínimo del desperdicio y el ahorro de energía, y el seguimiento de una estrategia de diferenciación a través de las características de productos ecológicos. Además de diseñar estrategias, las organizaciones podrían incluir a un representante ambiental en la junta de directores, conducir auditorias ambientales frecuentes, otorgar bonos por resultados ambientales favorables, participar en asuntos y programas ambientales, incorporar valores ambientales en las declaraciones de la misión, establecer objetivos orientados hacia el medio ambiente natural, adquirir habilidades ambientales y proporcionar programas de capacitación ambiental a los empleados y gerentes de la organización.

- Creación de una cultura organizacional de apoyo a las estrategias: los estrategias deben tratar de conservar, destacar y fomentar los aspectos de la cultura de la organización que apoyen las nuevas estrategias propuestas. Los aspectos de la cultura organizacional existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta se deben identificar y cambiar. Gran parte de la investigación indica que las fuerzas competitivas dictan, las nuevas estrategias, las cuales se orientan comúnmente hacia el mercado. Por este motivo, cambiar la cultura organizacional de una organización para que se adapte a una nueva estrategia es más eficaz que cambiar una estrategia para que se adapte a la cultura organizacional existente. Entre las técnicas disponibles para modificar la cultura organizacional de una organización están el reclutamiento, la capacitación, la transferencia, la promoción, la reestructuración del diseño de una organización, el cambio de roles y el reforzamiento positivo.

- Asuntos relacionados con la producción y las operaciones la implantación de las estrategias: las capacidades, las limitaciones y las políticas de la producción y las operaciones mejoran u obstaculizan en forma significativa el logro de los objetivos. Los procesos de producción constituyen comúnmente más del 70% de los activos totales de una organización. Gran parte del proceso de implantación de la estrategia se lleva a cabo en el sitio de producción. Las decisiones relacionadas con la producción en cuanto al tamaño y la ubicación de la fábrica, el diseño de productos, la selección del equipo, el tipo de herramientas, el tamaño del inventario, el control del inventario, el control de calidad, el control de costos, el uso de normas, la especialización de los trabajos, la capacitación de los empleados, la utilización de equipos y recursos, el embarque y el empaque, así como la innovación tecnológica ejercen un enorme impacto en el éxito o el fracaso de las actividades de implantación de la estrategia.
- Asuntos relacionados con el factor humano en la implantación de estrategias: el trabajo del gerente de recursos humanos cambia con rapidez conforme las organizaciones siguen reduciendo sus tamaños y reorganizándose. Las responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos incluyen la evaluación de las necesidades de reclutamiento de personal y de los costos de las alternativas de estrategias propuestas durante la formulación y el diseño del plan de reclutamiento con el propósito de implantar las estrategias con eficacia. Este plan debe tomar en cuenta la mejor forma de manejar los costos en aumento de los seguros de gastos médicos. Los gastos de los patrones en la cobertura de la atención médica consumen un promedio del 26% de las utilidades netas de las empresas, aun cuando la mayoría de las organizaciones ahora requieren que los empleados paguen parte de sus primas de seguros de gastos

médicos. El plan debe incluir también la forma de motivar a los gerentes y empleados durante el tiempo en que los despidos son frecuentes y las cargas de trabajo son fuertes.

El departamento de recursos humanos debe diseñar incentivos de desempeño que vinculen de manera definida el desempeño y la remuneración con las estrategias. El proceso de otorgar poder a los gerentes y empleados a través de su participación en las actividades de dirección estratégica rinde los mayores beneficios cuando todos los miembros de la organización comprenden con claridad la forma en que se beneficiarán personalmente si la organización logra un buen rendimiento. Una nueva responsabilidad estratégica importante de los gerentes de recursos humanos consiste en relacionar a la organización con los beneficios personales.

Ahora bien, se encuentran los asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y los sistemas de información de la gerencia:

- Asuntos relacionados con mercadotecnia: diversas variables afectan el éxito o el fracaso de la implantación de la estrategia y el alcance de este texto no permite abordarlas todas. Algunos ejemplos de decisiones relacionadas con mercadotecnia que podrían requerir políticas son los siguientes:
 - Usar distribuidores exclusivos o canales múltiples de distribución.
 - Recurrir a la publicidad por televisión en forma intensa, ligera o nula.

- Limitar (o no) la cantidad de negocios realizados con un solo cliente.
- Ser un líder en precios o un imitador de precios.
- Ofrecer una garantía completa o limitada.
- Recompensar al personal ofreciendo sólo un salario, sólo comisiones o una combinación de ambos.
- Anunciar los productos en línea o no.

Dos variables son de importancia primordial para la implantación de la estrategia: la segmentación del mercado y el posicionamiento de productos. La segmentación del mercado y el posicionamiento de productos son considerados como las contribuciones más importantes de la mercadotecnia a la dirección estratégica.

- Segmentación del mercado: la segmentación del mercado se utiliza con mucha frecuencia en la implantación de estrategias, sobre todo en pequeñas empresas y especializadas. La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compras.

La segmentación del mercado es una variable importante en la implantación de la estrategia al menos por tres motivos importantes. En primer lugar, estrategias como el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado

y la diversificación requieren el incremento de las ventas por medio de nuevos mercados y productos. Para implantar estas estrategias con éxito, se necesitan métodos nuevos o mejorados de segmentación del mercado. En segundo lugar, ésta permite a una organización operar con recursos limitados, porque ya no requiere producción, distribución ni publicidad masivas; además, le permite competir con éxito contra una empresa grande, ya que aumenta al máximo las utilidades por unidad y las ventas por segmento. Por último, las decisiones en cuanto a la segmentación del mercado afecta en forma directa las variables de la mezcla de mercadotecnia: producto, plaza, promoción y precio.

- Posicionamiento de productos: después de segmentar los mercados de tal manera que la organización tenga la posibilidad de detectar grupos de clientes específicos, el siguiente paso consiste en descubrir lo que los clientes desean y esperan; esto requiere análisis e investigación. Es un error grave asumir que la organización conoce lo que los clientes desean y esperan. Innumerables estudios revelan grandes diferencias entre la forma en que los clientes definen el servicio y clasifican la importancia de diversas actividades de servicio y la manera en que los productores consideran los servicios. Muchas organizaciones han tenido éxito al llenar la brecha entre lo que los clientes y los productores juzgan como un buen servicio. Lo que el cliente estima como un buen servicio es primordial, no así lo que el productor cree que debe ser el servicio.

La identificación de los clientes clave, a quienes se dirigirán las actividades de mercadotecnia, es el paso inicial para decidir la manera de satisfacer las necesidades y los deseos de grupos de consumidores específicos. El posicionamiento de productos se utiliza frecuentemente con este propósito. El posicionamiento de productos entraña el diseño de representaciones esquemáticas que reflejan la forma en que los productos y servicios de una organización se comparan con los de sus competidores en las dimensiones más importantes para lograr el éxito en la industria. Los pasos siguientes son necesarios para el posicionamiento de productos:

- Seleccionar los criterios clave para diferenciar con eficacia los productos o servicios en la industria.

- Elaborar un mapa de dos dimensiones para el posicionamiento de productos con criterios específicos para cada eje.

- Registrar los productos o servicios de los competidores principales en la matriz de cuatro cuadrantes elaborada.

- Identificar las áreas en el mapa de posicionamiento donde los productos o servicios de la organización podrían ser más competitivos en el mercado meta. Buscar áreas vacantes.

- Diseñar un plan de mercadotecnia para posicionar los productos o servicios de la organización de manera adecuada.

- Asuntos relacionados con finanzas y contabilidad: en esta sección, se examinan varios conceptos sobre finanzas y contabilidad que son fundamentales para la implantación de la estrategia: adquisición del capital necesario, elaboración de estados financieros pero forma, preparación de presupuestos financieros y evaluación del valor de una organización. Algunos ejemplos de decisiones que podrían requerir políticas de finanzas y contabilidad son:
 - Obtener capital por medio de deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, acciones preferentes o acciones ordinarias.
 - Rentar o comprar activos fijos.
 - Determinar una proporción de pago de dividendos apropiada.
 - Utilizar un método UEPS (últimas entradas, primeras salidas), PEPS (primeras entradas, primeras salidas) o de contabilización a valor de mercado.
 - Prolongar el tiempo de las cuentas por cobrar.
 - Establecer cierto porcentaje de descuento en las cuentas dentro de un periodo específico.
 - Determinar la cantidad de efectivo disponible.
 - Adquisición de capital para implantar estrategias

La implantación exitosa de la estrategia exige a menudo capital adicional. Dos fuentes básicas de capital para una organización son la deuda y

el capital contable, además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos.

- Estados financieros pro forma: el análisis de los estados financieros pro forma (proyectados) es una técnica fundamental para la implantación de la estrategia ya que permite a una organización evaluar los resultados esperados de diversas acciones y métodos. Este tipo de análisis se emplea para pronosticar el impacto de distintas decisiones de implantación. Casi todas las instituciones financieras requieren el pronóstico del balance general de por lo menos tres años siempre que una organización solicita capital. Un estado de resultados y un balance general pro forma permiten a una organización calcular las razones financieras proyectadas en diversos escenarios de implantación de la estrategia. Las razones financieras proporcionan información valiosa sobre la viabilidad de diversos métodos de implantación de la estrategia cuando se comparan con las razones de años anteriores y con los promedios de la industria.
- Presupuestos financieros: un presupuesto financiero es un documento que detalla la manera en que la organización obtendrá fondos y los gastará durante un periodo específico. Los presupuestos anuales son los más comunes, aunque el periodo para un presupuesto varía de un día a más de 10 años. En forma básica, la elaboración de presupuestos financieros es un método para especificar lo que se debe hacer con el propósito de completar la implantación de la estrategia con éxito. La elaboración de presupuestos financieros no debe ser considerada como una

herramienta para limitar los gastos, sino más bien como un método para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos de una organización. Los presupuestos financieros son vistos como la distribución planeada de los recursos de una organización con base en los pronósticos futuros.

- Evaluación del valor de una empresa: la evaluación del valor de una empresa es vital para la implantación de la estrategia porque las estrategias de integración, intensivas y de diversificación se implantan a menudo por medio de la adquisición de otras empresas. Otras estrategias, como el recorte de gastos y la enajenación, dan como resultado la venta de una división de una empresa o de la empresa misma, En todos estos casos, es necesario establecer el valor financiero o valor en efectivo de una empresa para implantar las estrategias con éxito.
- Asuntos relacionados con investigación y desarrollo (I y D): el personal de Investigación y Desarrollo (I y D) desempeña un papel integral en la implantación de la estrategia. Estos empleados se encargan por lo general del desarrollo de nuevos productos y del mejoramiento de productos viejos, de tal manera que la implantación de la estrategia se lleva a cabo con eficacia. Los empleados y gerentes de I y D realizan tareas que incluyen la transferencia de tecnología compleja, la adaptación de los procesos a las materias primas y los mercados locales y la modificación de los productos según los gustos y especificaciones particulares. Las estrategias como el desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación concéntrica requieren el desarrollo exitoso de nuevos productos y el mejoramiento significativo de los productos viejos; sin

embargo, el nivel de apoyo de la gerencia a la I y D está limitado por la disponibilidad de los recursos.

Existen por lo menos tres métodos de I y D para la implantación de estrategias. El primer método consiste en ser la primera organización en comercializar nuevos productos tecnológicos. Ésta es una estrategia atractiva y emocionante, pero también peligrosa.

- Asuntos relacionados con los Sistemas de Información de la Gerencia (SIG): las compañías que reúnen, integran y evalúan la información externa e interna con mayor eficacia obtienen ventajas competitivas sobre otras organizaciones. El reconocimiento de la importancia de contar con un Sistema de Información de la Gerencia (SIG) eficaz no será una opción en el futuro, sino un requisito, pues la información es la base para la comprensión en una organización. En muchas industrias, la información se convierte en el factor más importante que distingue a las organizaciones exitosas de las no exitosas. El proceso de dirección estratégica se facilita en gran manera en organizaciones que cuentan con un sistema de información eficaz. Muchas organizaciones establecen un nuevo procedimiento para sus sistemas de información, este es, uno que combina el conocimiento tecnológico de los expertos en cómputo con la visión de la gerencia de alto nivel.

Siempre es más difícil hacer algo (implantación de la estrategia) que decir que uno lo hará (formulación de la estrategia). La implantación de la estrategia significa cambio. El trabajo real comienza después de formular las estrategias. La implantación con éxito de las estrategias requiere el apoyo arduo de empleados y gerentes motivados. Esta situación se da en todas las organizaciones, con o sin fines de lucro,

al momento de poner en práctica los planes estratégicos establecidos, por lo tanto, y haciendo una analogía a la responsabilidad social, la implantación de una estrategia definida en esta materia responde a determinados aspectos, como la construcción de una organización capaz de llevar a cabo la estrategia, la distribución de los recursos, el establecimiento de políticas y procedimientos, la motivación de los trabajadores, ejercer el liderazgo interno, crear una cultura organizacional y un ambiente de trabajo que permitan la puesta en práctica de la estrategia, así como otros aspectos que la organización debe tomar en cuenta dependiendo de su capacidad financiera y el grado de compromiso social asumido al momento de estructurar la estrategia, procediendo entonces a asignar las tareas y acciones que debe asumirse para alcanzar los propósitos preestablecidos, y seguidamente se indican los recursos humanos, financieros y de infraestructura que se requiere para desplegar las referidas acciones y se señala la estructura organizacional que soportará y apoyará la secuencia estratégica.

4.6 Indicadores para Evaluar las Estrategias en Materia de Responsabilidad Social de la Organización

Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes internos y externos de una organización; por lo tanto, es fundamental que los estrategas, revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático.

La evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una organización, las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. La evaluación de las estrategias es importante porque las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica, por ello es imposible concluir que una estrategia en particular es óptima ni tampoco

garantizar que funcionará; sin embargo, a través de la evaluación se busca determinar algunos errores significativos.

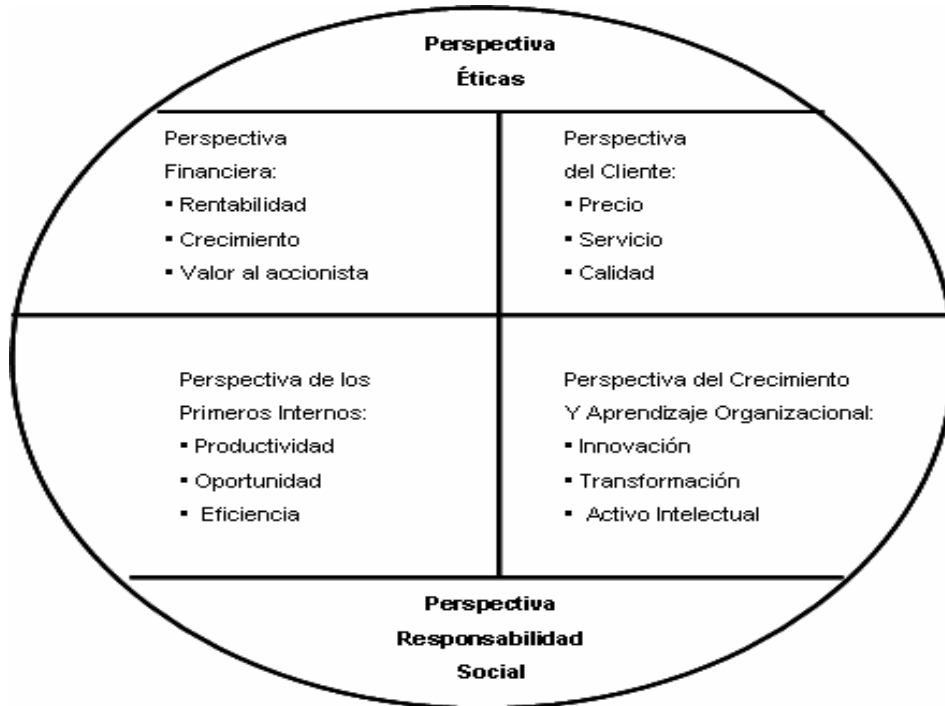
Por lo tanto para llevar a cabo la evaluación las organizaciones, en su mayoría, hacen uso de indicadores, los cuales, según Francés (2006:54), “son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logros y par expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y control de gestión” y los clasifica en indicadores operativos y estratégicos, empleándose los primeros para la medición de las actividades permanentes en los planes operativos, mientras que los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos.

En tal sentido para poder medir los resultados que se esperan obtener, pero en el ámbito de la responsabilidad social se plantean los aportes realizados por Guédez (2006), quien parte del Balance Scorecard propuesto por Kaplan y Norton, donde los autores establecen una correspondencia entre los indicadores internos y externos más importantes del desempeño organizacional, referidos los primeros a las perspectivas de los procesos y a las perspectivas de crecimiento y de aprendizaje organizacional; mientras que los indicadores externos se relacionan con las perspectivas financieras y las perspectivas del cliente, señalando este autor, Guédez (2006:178), la no existencia de los indicadores intangibles en su sentido general, ni de los aspectos éticos o de responsabilidad social, se supone que ellos deben contemplarse implícitamente en cada uno de los rubros.

Proponiendo entonces lo contenido en la figura N° 1 para señalar la necesidad de incorporar la perspectiva ética y la perspectiva de responsabilidad social, al Balance Scorecard:

El resultado de que una organización incluya la ética y la responsabilidad en el contexto de sus actividades garantiza la buena reputación y el posicionamiento de la misma, conllevando esto a que los indicadores tangibles, propuestos por Kaplan y Norton, mejoren, al incluir, no de manera implícita, los indicadores intangibles en su sentido general.

Figura N° 01 Sistema Balanceado de Indicadores Redimensionados



Fuente: Guédez. 2006. Pág. 179.

Además el autor, Guédez (2006: 180) presenta en el cuadro N° 4 con la finalidad de mostrar una amplia desagregación de conductas éticas con cada uno de los grupos de interés de la organización. Cada una de esas conductas puede convertirse y concebirse en indicadores que pueden tratarse de manera equivalente a los indicadores tangibles que conforman el sistema balanceado de indicadores.

Cuadro N° 4 Sistemas de Indicadores relacionados con los Grupos de Interés

<p>Perspectivas de los accionistas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendir cuenta de gestión financiera y operacional. ▪ Compartir oportunamente información. ▪ Crear máximo valor ▪ Relaciones transparentes y respeto mutuo 	<p>Perspectiva de los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conciliar asignaciones de trabajo y de educación con los requerimientos del negocio. ▪ Comunicación oportuna y sincera de las metas. ▪ Reconocer y recompensar productividad y meritocracia. ▪ Ofrecer condiciones adecuadas de trabajo y capacitación para desarrollo profesional 	<p>Perspectiva de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer sus necesidades y expectativas. ▪ Ofrecer productos y servicios de calidad y precios justos. ▪ Cumplir compromisos adquiridos. ▪ Ofrecer servicios superiores a sus expectativas. ▪ Favorecer su fidelidad y compromiso.
<p>Perspectiva de los proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigir reciprocidad y transparencia. ▪ Ofrecer igualdad de oportunidades y selección fundamentada. ▪ Cumplir compromisos acordados. ▪ Respetar propiedad intelectual. ▪ Mantener confidencialidad en información reservada. 	<p>Perspectiva de los socios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer relaciones abiertas y transparentes. ▪ Respeto, confianza y comprensión. ▪ Respeto de leyes y acuerdos. ▪ Compartir riesgos e información. 	<p>Perspectiva de los competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asumir reglas transparentes. ▪ Respeto y consideración.

<p>Perspectiva de la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuar como buenos vecinos. ▪ Estimular participación de voluntarios comunitarios. ▪ Focalizar inversión y responsabilidad. ▪ Respetar ecosistemas. 	<p>Perspectivas de la sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover programas institucionales de preservación ▪ Apoyo a programas culturales, deportivos y educativos 	<p>Perspectivas de la humanidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar valores universales. ▪ Estimular y desarrollar programas multiculturales. ▪ Consolidar principios y conductas éticas.
--	---	---

Fuente: Guédez. 2006. Pág. 180.

El esquema plantea perspectivas muy precisas que permiten a la organización medir su relación con sus grupos de interés tanto internos como externos. En tal sentido se destacan a muy grosso modo lo que se pretende medir en cada una de las perspectivas:

- Perspectiva de los accionistas: la esencia de esta perspectiva es fundamentalmente genera las máximas utilidades posibles y que las actividades realizadas, que dieron pasó a la generación de beneficios, sean transparente e informadas en forma oportuna.
- Perspectiva de los trabajadores: en este punto las organizaciones buscan recompensar al trabajador no solo con honorarios sino darles la oportunidad de crecer profesionalmente y garantizar unas buenas condiciones de trabajo con el fin de establecer una buena relación laboral de manera se cumplan las metas planteadas.
- Perspectiva de los clientes: la organización persigue en esta perspectiva el establecimiento de adecuadas condiciones de ventas, además de respetar

los compromisos adquiridos, no solo desde el punto de vista comprador vendedor, sino también al garantizar la producción de calidad y la fijación de precios justos.

- Perspectiva de los proveedores: al igual que en el caso de los clientes, pero a la inversa, se deben respetar los compromisos adquiridos, exigiendo transparencia, y manteniendo la confidencialidad en la información del proveedor.
- Perspectiva de los socios: esta perspectiva está relacionada con la de los accionistas, pero se diferencia en el hecho de que no está tan dirigida al beneficio, más bien al respeto en cuanto a la información que se comparte, los acuerdos llegados y por supuesto el ofrecer relaciones transparentes.
- Perspectiva de los competidores: en esta perspectiva la organización debe plantearse el respeto y consideración para la competencia, manteniendo un juego limpio.
- Perspectiva de la comunidad: aquí las organizaciones deben fomentar la inversión social que le compete, a través de una ejecución adecuada de sus operaciones, además de llevar a cabo proyectos que beneficien a la comunidad y fomentar su participación, procurando por otro lado proteger el medio ambiente.
- Perspectiva de la sociedad: está vinculada por supuesto con la perspectiva de la comunidad, donde al igual que la anterior la organización debe invertir en la ejecución de programas, bien sea educativos, deportivos, culturales, ambientales en beneficio de la sociedad.

- Perspectiva de la humanidad: aquí la organización busca fomentar los valores éticos como lo son: la igualdad, integridad, la honestidad, respeto, entre otros, así como también la puesta en marcha de actividades multiculturales.

Ahora bien, los indicadores planteados no son las únicas herramientas con que cuenta la organización para medir los alcances de sus esfuerzos realizados en materia de responsabilidad social, para tal fin cuentan con el balance social, el cual es un instrumento de múltiples alcances que permite rendir cuentas, generar referencias de auto evaluación, precisar datos de información y divulgación y también ofrecer relaciones para la gestión en tanto que facilita la toma de decisiones (Guédez, 2006:127).

El balance social no debe confundirse el concepto de auditoria social, debido a que esta última expresión remite a la existencia de una instancia externa que, desde una perspectiva fiscalizadora, actúa para precisar información y realizar una gestión, mientras que el balance social representa un esfuerzo realizado por la propia organización para registrar y evaluar los resultados alcanzados a partir de una estrategia prefijada.

De acuerdo a Clemy Machado (Guédez, 2006:128) el balance social diseñado por la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) reporta las variables mostradas en el cuadro N° 5:

Cuadro N° 5. Variables de Estudio del Modelo FEGS del Balance Social

	Variables	Categoría
--	------------------	------------------

Dimensión interna	1. Caracterización sociodemográfica	Género, estado civil, nivel educativo, ubicación geográfica, carga familiar
	2. Relaciones laborales	Contratación, remuneración, movimientos de personal, negociación y manejo de conflictos laborales
	3. Desarrollo de personal	Promociones, capacitación y adiestramiento, educación formal (trabajadores)
	4. Programas sociales internos	Alimentación, transporte, vivienda, deporte y cultura, planes vacacionales y recreación, educación formal (hijos de trabajadores), capacitación (familiares de trabajadores), atención al niño preescolar, programas de jubilación
	5. Salud	Higiene ocupacional, seguridad industrial
	6. Información y participación	Información, participación
Dimensión externa	7. Calidad y servicios	Garantía de calidad, servicios de soporte
	8. Relaciones interinstitucionales	Convenios, medios de comunicación social, afiliación gremial
	9. Inversión social dirigida a la comunidad	Promociones sociales, voluntariado, donaciones
	7. Medioambiente	Organización interna de la empresa, cumplimiento de leyes y normas, programas ambientales, ayuda técnica y económica

Fuente: Guédez. 2006. Pág. 128

Basándose en este modelo, Guédez (2006: 129), señala que la fundamentación del balance social es de cuatro tipos: responde a una fundamentación social que revela el grado de conciencia de la empresa respecto a su origen, naturaleza y finalidad social; atiende a una fundamentación ética en tanto que su presentación responde a la idea de entender que la ética es una manifestación individual que se construye socialmente; refleja una fundamentación estratégica porque los desempeños sociales de las empresas determinan su reputación y posicionamiento; se inscribe en una fundamentación gerencial debido a que se convierte en un instrumento de gestión.

En definitiva todas y cada una de la herramientas planteadas ayudan a las organizaciones a cuantificar un valor cualitativo propio de ellas con el objeto de lograr un contraste entre lo planificado y lo alcanzado o realizado, de manera que se puedan determinar las diferencias existentes entre estos permitiendo entonces, tener un control de las acciones que lleva a cabo y tratar de mejorar sobre la marcha los obstáculos que se presenten.

En síntesis el capítulo desarrollado busca plantear aquellos aspectos a considerar para realizar la planificación, implantación y evaluación de las estrategias, tratando de relacionarlos con la responsabilidad social organizacional, considerada, hoy por hoy, más que un deber, una nueva forma de dirigir el accionar de las organizaciones, considerando entonces su inclusión dentro de las estrategias como punto principal o base para que las organizaciones puedan ir a la vanguardia de los cambios que se han venido suscitando a lo largo de tiempo, en pro de fomentar, desarrollar y sostener bienestar social y por ende calidad de vida en los individuos y la sociedad en general.

CONCLUSIONES

- La responsabilidad social organizacional debe formar parte de los valores, misión y visión de la organización y reflejar una estrategia sustantiva de ella, además debe convertirse en una competencia ineludible en los niveles directivos, ejecutivos, gerenciales, profesionales, técnicos y operacionales.
- Los valores estratégicos son un punto de partida para la posterior elaboración de la misión y visión de la organización, la selección de los mismos, realizada por los directivos de la organización, debe guardar relación con, el tipo de organización, sus actividades, características, además deben estar relacionados con determinados aspectos que den cuenta de la responsabilidad social de la organización.
- Los objetivos ofrecen muchos beneficios a la organización, pues proporcionan dirección, ayudan a la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, estimulan el desempeño, etc, convirtiéndose, entonces en la guía a seguir al momento de desempeñar sus actividades. Por lo tanto, al incluir la responsabilidad social dentro de los objetivos, las actividades a desempeñar irán en pro de mejorar las relaciones con sus grupos internos y externos.
- Las organizaciones deben tomar en cuenta una serie de factores externos para poder tomar una decisión identificando y evaluando las tendencias y acontecimientos que están más allá de su control, y, partiendo de sus

propios recursos y capacidades lograr definir su identidad, con el objeto de elaborar sus estrategias, frente a un ambiente externo que está en un estado de cambio, tomando en consideración en este análisis, aspectos relacionados con la ética y la responsabilidad social, vinculados desde luego a las comunidades, sus accionistas/propietarios, trabajadores entre otros actores que afectan y se ven afectados por la organización, con el fin de poder aprovechar las fortalezas y oportunidades y poder cubrir las debilidades y amenazas.

- Todas las organizaciones tienen una obligación ética con cada uno de los grupos de interés que la componen. Cada uno de ellos afectan a la organización y resultan afectados por ella, y poseen ciertas expectativas de lo que se debe hacer. Por lo tanto, independientemente de las estrategias que decida emprender la organización, tanto desde el punto de vista operativo como aquellas orientadas con un sentido social, deben cumplir con las obligaciones de los grupos de interés.
- La implantación de la estrategia significa cambio y requiere el apoyo arduo de empleados y gerentes motivados para la puesta en práctica los planes estratégicos establecidos, por lo tanto, la implantación de las estrategias en materia de responsabilidad social debe tomar en cuenta la capacidad financiera y el grado de compromiso social asumido por la organización, procediendo entonces a asignar las tareas y acciones que debe asumirse para alcanzar los propósitos preestablecidos.
- Dentro de los instrumentos utilizados por las organizaciones para evaluar la puesta en marcha de las acciones llevadas a cabo en materia de responsabilidad social se encuentran, sistema de indicadores relacionados

con los grupos de interés y el balance social, los cuales, representan algunas de las herramientas que emplean las organizaciones para cuantificar un valor cualitativo propio de ellas, con el objeto de lograr un contraste entre lo planificado y lo alcanzado, de manera que se puedan determinar las diferencias existentes entre estos, permitiendo tener un control de las acciones y evitar las desviaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Libros Consultados

- ANSOFF, Igor. 1997. **La dirección estratégica en la práctica empresarial**. Segunda edición. Addison Wesley Longman. México.
- BAVARESCO, Aura. 2006. **Proceso metodológico en la investigación (como hacer un diseño de investigación)**. Quinta edición. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.
- CHIAVENATO, Idalberto 1994. **Administración de recursos humanos**. Segunda edición. McGrawHill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto. 1999. **Introducción a la teoría general de la administración**. Quinta edición. McGrawHill. México.
- DAVID. Fred. 2003. **Conceptos de Administración Estratégica**. Pearson Prentice Hall. Novena edición. México.
- Diccionario de Contabilidad y Finanzas. 2002. Editorial Grupo Cultural C. Madrid. España.
- FRANCÉS Antonio. 2006. **Estrategias y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral**. Pearson Prentice Hall. México.
- GIMBERT. Xavier. 2001. **El enfoque estratégico de la empresa. Colección Gerencia Empresarial**. Editorial Arte. Venezuela.

GUÉDEZ, Víctor. 2006. **Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social.** Editorial Planeta. Caracas Venezuela.

HALL, Richard. 1988. **Organizaciones: estructura y procesos.** Tercera Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.

MÉNDEZ, Carlos. 1995. **Metodología. Guía para la elaboración, diseño de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.** Editorial McGrawHill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

MINTZBERG, Henry y JAMES, Brian. 1993. **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.** Prentice may Ed. México.

MORRISEY. George. 1996. **Planendo con Morrisey. Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación.** Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. 1996. **Administración.** Quinta Edición. Editorial Pearson. México.

SABINO, Carlos. 1992. **El proceso de investigación.** Editorial PANAPO c.a. Caracas. Venezuela.

SERNA, Humberto. 1997. **Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología.** Editorial 3R editores. Bogotá. Colombia.

TAMAYO TAMAYO, Mario. 1999. **El proyecto de investigación.** ICFES. Santa fe de Bogotá. Colombia.

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. 2004. **Administración estratégica**. Edición 13. Editorial McGrawHill. México.

Artículos de prensa consultados

CARLTON, Jim. 25/04/2005. **Chase adopta normas verdes en sus créditos**. El Nacional. Venezuela.

JURADO, Katy. 30/10/2007. **Instituciones financieras afianzan inversión social**. El tiempo. Venezuela.

Leyes consultadas

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 30 de diciembre 1999. **Gaceta Oficial N° 36.860**. Caracas. Venezuela.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. 25 de agosto de 2005. **Gaceta Oficial N° 38.242**. Caracas. Venezuela.

Ley Orgánica Contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas. 26 de octubre de 2005. **Gaceta Oficial N° 5.789 (Extraordinaria)**. Caracas. Venezuela.

Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. 30 de diciembre de 2002. **Gaceta Oficial N° 37.600**. Caracas. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo. 19 de junio de 1997. **Gaceta Oficial N° 5.152**. Caracas. Venezuela.

Paginas Web consultadas

ANDERSON, Eduardo. 23/10/2007. El Universal. **Responsabilidad social en Tecnología de la Información** (Documento en línea). Disponible en: http://buscador.eluniversal.com/2007/04/24/ccs_art_responsabilidadsoci_262725.shtml

BELLOVÍ, Manuel B y SENOVILLA, Luís P. 23/10/2007 **NTP 643: Responsabilidad social de las empresas (I). (Año)**. (Documento en línea). Disponible en: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_643.htm.

Fundación PROHUMANA. 26/10/2007. **¿Qué es la RSE?** (Documento en línea). Disponible en: http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60.

Fundación Prohumana y AméricaEconomía. 26/10/2007. **Estudio Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial para el año 2006**. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.prohumana.cl/documentos/especialrseok2.pdf>.

LOZANO, Arvey. 19/11/2007. **Estrategia y dirección estratégica**. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

LIZCANO, José L y MONEVA, José M. 19/11/2007. **Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa**. (Documento en línea). Disponible en: http://www.iarse.org/new_site/site/descargar.php?archivo=77152_Marco%20Conceptual%20de%20la%20RSC%20-%20AECA%20%202003.pdf&PHPSESSID=cff7da6780...

Ministerio de Educación de Colombia. 26/10/2007. **Responsabilidad Social Empresarial.** (Documento en línea). Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>.

OLIVERA, Ángel. 19/11/2007. **Gerencia / Gestión Estratégica** (Documento en línea). Disponible en: <http://es.geocities.com/urquiola5/ger/CONTENIDO.htm>

PIMENTEL, Luís. 19/11/2007. **Planificación estratégica. Introducción al concepto de planificación estratégica** (Documento en línea). Disponible en: www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5_1.doc

EVOLI. Jeftee. **Planeación Estratégica.** (Documento en línea) disponible en (<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>). Fecha de consulta: 25/01/2008.

RÍNCON, Edgar. 27/10/2007. **POETA: Una ventana a la inclusión tecnológica y social** (Documento en línea). Disponible en: http://www.ciberespacio.com.ve/site/p_detalle_evento2.asp?id_evento=7489&id_submodulo=21&plantilla=1.

ROMERO, José. 19/11/07. **Gerencia Estratégica.** (Documento en línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>

Western Union. 27/10/2007. **Responsabilidad Social.** (Documento en línea). Disponible en: http://corporate.westernunion.com/esp/news_media_corporate_social.htm

ZERPA, Damaris. 04/11/2007. **Responsabilidad social de las empresas.** Revista Saber, Universidad de Oriente, Venezuela. Vol. 12. N° 1 (2000) 91-99. Universidad de

Oriente. (Documento en línea). Disponible en
<http://bibliotecadigital.udo.edu.ve/revistasaber/>

Otras paginas Web utilizadas:

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=responsabilidad

http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_Social_corporativa

<http://es.wikipedia.org/wiki/DOFA>

http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n_empresarial

http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm

http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	Marco Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Martínez Boada, Milagros J del V.	CVLAC	17.445.091
	e-mail	Mila_mb85@hotmail.com
	e-mail	
Teixeira Teixeira, Ricardo Miguel	CVLAC	17.539.578
	e-mail	rmttx@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategias
Responsabilidad Social
Organizaciones

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

Durante las décadas de los sesenta y setenta del pasado siglo, surgieron eventos interesantes que dieron origen por primera vez y gracias a las contrataciones colectivas de entonces, a la función de la responsabilidad social de las organizaciones, que hoy por hoy cumplen una gestión enmarcada en una serie de acciones que responden a un plan estratégico diseñado por las mismas. Acciones íntimamente ligadas a sus valores, misión, visión, objetivos, y así como el análisis para formular una estrategia en esta materia, procediendo con su posterior implantación y constante evaluación para que se logren los objetivos planteados. En tal sentido el objetivo de la presente investigación consiste en definir un modelo estratégico para la responsabilidad social en las organizaciones, el cual se logró a través de una investigación de tipo documental a nivel descriptivo, en función de que éstas formulen estrategias en donde este presente la esencia de la ética y la responsabilidad con la sociedad, para luego proceder a implantar esa estrategia a través del apoyo arduo de los empleados y gerentes, y por ultimo hacer uso del sistema de indicadores relacionados con los grupos de interés y el balance social, permitiendo de esta manera controlar su accionar en el campo de la responsabilidad social.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

- 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	03	06

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS.doc	Application/word

Alcance:

Espacial : Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Contaduría Pública

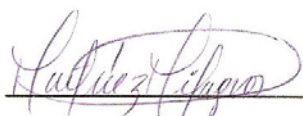
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

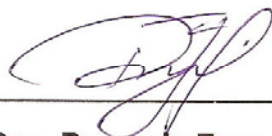
Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar parcialmente los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales



Martínez B, Milagros J del V
AUTOR 1



Teixeira T, Ricardo M
AUTOR 2



Dra. Damaris Zerpa
TUTOR/JURADO



Prof. Yenny Alzolar
POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

