

---

María Matilde Schwalb y Emilio García

---

**EVOLUCIÓN DEL COMPROMISO SOCIAL  
DE LAS EMPRESAS:**

---

historia y enfoques

---



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

© Universidad del Pacífico  
Centro de Investigación  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

**Evolución del compromiso social de las empresas: historia y enfoques**

María Matilde Schwalb

Emilio García

1a. edición: agosto 2003

Diseño: Ícono Comunicadores

I.S.B.N.: 1501162003-3529

Hecho el depósito legal N° 9972-57-028-2

El presente documento forma parte de la Biblioteca de Responsabilidad Social.

---

**BUP-CENDI**

**Schwalb, María Matilde**

Evolución del compromiso social de las empresas: historia y enfoques / María Matilde Schwalb y Emilio García. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2003. -- (Documento de Trabajo ; 58)

/RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL/BENEFICIO SOCIAL/CORRIENTES ADMINISTRATIVAS/

65:504.03 (CDU)

---

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.



# Índice

---

Introducción .....	7
1. Historia de la responsabilidad social empresarial .....	11
1.1 La época empresarial .....	12
1.2 La Gran Depresión .....	13
1.3 La época del activismo social .....	14
1.3.1 Los movimientos sociales (1968-1969) .....	15
1.3.2 Cambios en las exigencias de los consumidores .....	15
1.3.3 Aparición de la responsabilidad social en Latinoamérica .....	16
1.3.4 El modelo social empresarial .....	16
1.3.5 Aparición del balance social .....	17
1.4 La conciencia social contemporánea .....	18
1.4.1 La Comisión Brundtland y el desarrollo sostenible .....	19
1.4.2 Avances en la medición y manifestación de la responsabilidad social .....	21
1.4.3 La Agenda 21 y la Declaración de Río .....	22
1.4.4 La aparición de organizaciones internacionales promotoras ....	23
1.4.5 Normas y certificaciones para la responsabilidad social empresarial .....	24
1.4.6 Índices financieros socialmente responsables .....	26
1.4.7 Iniciativas para un nuevo milenio .....	27
2. La responsabilidad social empresarial: teorías y enfoques .....	29
2.1 La responsabilidad social según la teoría económica y administrativa .....	29
2.1.1 Posturas opuestas a la responsabilidad social empresarial .....	30
2.1.2 Posturas a favor: Mintzberg y Drucker .....	32



2.1.3 El tratamiento de la responsabilidad social empresarial en los textos académicos .....	34
2.1.4 La responsabilidad social y la administración estratégica de la empresa .....	43
2.1.5 A manera de conclusión .....	49
2.2 Organizaciones y personalidades promotoras de la responsabilidad social empresarial .....	51
2.2.1 Instituciones promotoras de la responsabilidad social empresarial .....	51
2.2.2 Otras opiniones y pronunciamientos .....	60
2.2.3 A manera de conclusión .....	68
2.3 Conceptualización de la responsabilidad social en el Perú .....	69
2.3.1 El punto de vista académico .....	69
2.3.2 El punto de vista de los gremios empresariales .....	74
2.3.3 Puntos de vista de ejecutivos de empresas .....	76
2.3.4 A manera de conclusión .....	81
Bibliografía .....	83
Anexos .....	89
Anexo 1: Las ISO 14000 .....	89
Anexo 2: Marco legal de la responsabilidad social en el Perú .....	90
Anexo 3: Criterios para la definición de filantropía empresarial, inversión social empresarial y responsabilidad social empresarial .....	94
Anexo 4: Empresa y responsabilidad social .....	95



---

## Introducción

---

En la sociedad, empresa, universidad y valores constituyen elementos íntimamente relacionados. La empresa, como motor de la economía, influye en el desarrollo de la sociedad. La universidad actúa como un ente formador de empresarios, ejecutivos y profesionales que son los protagonistas de este desarrollo. Los valores se reflejan en la cultura de la organización y esta, por lo general, es una extensión de la del empresario. Los valores forman parte de la esencia de este y las universidades forman profesionales, pero, sobre todo, personas que se espera que actúen de forma ética y socialmente responsable. Esto, por una simple razón: el respeto de la condición humana para una existencia decorosa. Fundamentalmente, los valores constituyen los cimientos sobre los cuales se construye el desarrollo de la sociedad, y las empresas y universidades no pueden ser ajenas a esto.

Descalabros financieros producidos por malos manejos administrativos y corrupción de funcionarios son demostraciones del deterioro del sistema. Por otro lado, el mal uso de recursos naturales, la contaminación ambiental, condiciones de trabajo inadecuadas, entre otras, son prácticas comunes en el mundo empresarial. Los esfuerzos de académicos y empresarios socialmente responsables deben encaminarse a revertir esta situación. Las universidades son, entonces, los claustros de donde surgirán muchos de los futuros empresarios y profesionales. Por lo tanto, es este el lugar adecuado para lograr que estos actores sociales, en un futuro, asuman un compromiso social.

Pero ¿cómo el concepto de responsabilidad social ha cobrado un papel cada vez más protagónico en la sociedad? La respuesta está en el desarrollo histórico de la humanidad. Luego de una larga hegemonía de las monarquías y posterior predominio de las naciones, son las empresas, a través de las transnacionales, las que



conducen el mundo. Muchas de estas tienen un mayor poder económico que algunos países desarrollados<sup>1</sup>. Con el paso del tiempo, las empresas se están convirtiendo en organizaciones cada vez más poderosas. Como entes tan influyentes en la sociedad, su función ha cambiado notablemente. Sin embargo, este cambio no es gratuito: la propia sociedad empieza a demandar más de las empresas y se presenta así una suerte de mecanismos de control que actúan como límites al poder de las transnacionales. Asimismo, cada vez más los consumidores valoran la actitud y acción social de las compañías y existe la tendencia a decidir su compra sobre la base de que la empresa que produce un artículo o brinda un servicio sea responsable o no. De esta forma, los propios consumidores están asignando “premios” a las empresas que consideran socialmente responsables y “castigos” a las compañías que no son percibidas así. Dada esta situación, la responsabilidad social se está convirtiendo en un requisito para poder competir y mantenerse como una opción válida de consumo. En esta evolución, la ética capitalista, como conjunto de valores que comparte el mundo empresarial, ha mutado notablemente con el transcurrir de los años. Así, desde el siglo pasado, además de otros factores<sup>2</sup>, se ve condicionada notablemente por la responsabilidad social empresarial.

Por otro lado, el modelo económico en el que se está desarrollando la sociedad es insostenible. Es evidente que se consume más rápido que la capacidad de renovación de los ecosistemas planetarios y las áreas verdes están tendiendo a desaparecer; además, se presenta un crecimiento exagerado del área urbana marginal. Asimismo, el sistema de consumismo en el que la sociedad está inmersa va a producir que los patrones de consumo extremadamente elevados, a la larga, no se puedan mantener. Estos y otros factores constituyen un vivo testimonio de que el sistema en el que vivimos va a colapsar en el futuro y que la sociedad debe evitar —o por lo menos retrasar— esta destrucción<sup>3</sup>.

---

1. Por ejemplo, los US\$60.000 millones de patrimonio neto de Bill Gates equivalen a los ingresos de 200 millones de personas o al PBI conjunto de Nicaragua, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Belice, Panamá, Jamaica y Bolivia (New Internationalist: <http://www.oneworld.org/ni>). De las 100 más grandes entidades económicas en el mundo, 49 son países; específicamente se tiene que las ventas de Wal-Mart en 1999 fueron de US\$169.000 millones, mientras que Portugal tuvo un PBI de US\$108.000 millones. Otros ejemplos: General Motors es mayor que Dinamarca, DaimlerChrysler es mayor que Polonia, Royal Dutch/Shell supera a Venezuela e IBM a Singapur (The Top 200, Institute, dic 2000: <http://www.ipsdc.org>). En 1998, General Motors, DaimlerChrysler, Wal-Mart y Mitsui tuvieron ventas conjuntas por un total de US\$708.900 millones, más del doble del PBI conjunto de los 100 países más pobres del mundo (Fortune 1999 y Banco Mundial en <http://www.unrisd.org>).

2. La globalización, los cambios tecnológicos constantes, la importancia del ambiente de trabajo, entre otros.

3. En lo referente a los recursos naturales, el Banco Mundial estima que, para el año 2025, 48 países —que tendrán en su conjunto una población de 1.400 millones— experimentarán graves problemas por la escasez de agua; y, para el año 2035, la mitad de la población mundial vivirá en países donde habrá graves problemas por la falta de este preciado



En este entorno, el concepto de responsabilidad social es citado de forma cada vez más frecuente por académicos, hombres de negocios, políticos y líderes de diversos tipos. Sin embargo, a pesar de que el tema es nombrado constantemente tanto en el mundo académico como en el empresarial, el camino hacia el logro de una sociedad en la que todas –o por lo menos una buena parte de– las empresas actúen de forma socialmente responsable apenas está empezando.

Ante esta tan preocupante situación, la sociedad en su conjunto debe apuntar decididamente al cambio. En este ámbito, las empresas son cada vez más protagonistas en la sociedad, ya que, además de los ingentes recursos que movilizan, han contribuido de manera notable al deterioro del ecosistema terrestre. En este contexto, la responsabilidad social se torna en un concepto y filosofía necesarios para la mantención del sistema tal cual lo conocemos. Como dijo Sthephan Schmidheiny<sup>4</sup>, “no es posible tener éxito en el largo plazo en sociedades fracasadas”.

En este entorno, la labor de los centros de estudios superiores resulta imprescindible tanto para la formación de empresarios, ejecutivos y profesionales como para la de académicos. Sensibilizados hacia el concepto de responsabilidad social, se genera un gran compromiso con la sociedad que los acoge y sobre la cual desarrollarán sus empresas o carreras. Ellos tomarán decisiones que afectarán no solo a los intereses de las organizaciones que administren –o en las que laboren–, sino también a la sociedad en su conjunto.

Esta publicación responde a la necesidad de organizar el conocimiento actual en torno a los temas básicos que comprende la responsabilidad social empresarial con la finalidad de contar con un material que facilite la enseñanza y sensibilización de líderes de la sociedad. En tal sentido, las principales preguntas que se buscan responder con este proyecto son ¿qué es la responsabilidad social empresarial?, ¿qué beneficios tiene el ser socialmente responsable? y ¿cómo evaluarla?

La presente entrega pretende responder a la primera pregunta a través de la exposición de los principales planteamientos desarrollados en el tema. Los objetivos que

---

*elemento. Por otro lado, en lo que respecta al modelo económico, en la actualidad, las 2.225 familias más poderosas del mundo tienen más bienes que 2.225 millones de personas alrededor del mundo. En Latinoamérica, existen más de 215 millones de personas que viven en condiciones precarias, de ellas más de 90 millones viven en la indigencia (Universidad ICESI. Estudios gerenciales. No. 84, Cali, 2002, pp. 86-7).*

*4. Empresario de origen suizo, presidente de las mesas de accionistas de varias empresas (Anova, Unotec y Nueva), consejero del International Institute of Economics y del World Resources Institute. Schmidheiny es un ferviente militante del desarrollo sostenible.*



motivan esta publicación son el contar con un documento que permita introducir en el tema a estudiantes, empresarios y profesionales; disponer de un cuerpo de contenidos básicos que se puedan incorporar en los programas de formación de los mismos; y, finalmente, contar con un documento de base que permita avanzar en la investigación sobre el tema. Para el desarrollo de esta primera entrega, se procedió a una revisión bibliográfica. En segundo lugar, se revisaron otros tipos de fuentes secundarias (páginas web, artículos en diversas revistas, otras investigaciones, entre otros) y se seleccionaron los contenidos más relevantes. En tercer lugar, se procedió a la organización de los principales conceptos identificados para, así, empezar con la elaboración del presente documento.

Esta publicación se organiza en dos partes bien definidas. En primer lugar, se plantea un breve recorrido teórico por la historia de la responsabilidad social empresarial centrándose fundamentalmente en el siglo pasado. Este recorrido ha sido organizado en cuatro etapas: la época empresarial, la Gran Depresión, la época del activismo social y la de conciencia social contemporánea. En la segunda parte, se exponen las teorías y enfoques desarrollados tanto en el mundo académico como entre organizaciones y personalidades promotoras del concepto. Se cierra esta segunda parte –y la presente entrega– con la exposición de los principales avances en el tema desarrollados en el Perú.

No se quiere cerrar estas líneas sin dejar sentado el agradecimiento a los alumnos Aldo Ramos, Diego Gordillo, Miguel Sarmiento, Javier Noriega y Valeria Gálvez. Ellos, de una u otra manera, mediante su entusiasmo y trabajo, brindaron un significativo apoyo en el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, se espera que esta publicación cubra las expectativas del lector, además de preparar el terreno para las futuras entregas de esta serie. Asimismo, se pretende generar el interés por el tema tanto en profesionales, empresarios y académicos con el propósito de continuar con su investigación en el Perú y, sobre todo, tener ciudadanos cada vez más socialmente responsables.



---

# 1. Historia de la responsabilidad social empresarial

---

Si bien el concepto de responsabilidad social aparece en el siglo pasado, esta ha estado presente en la historia de la humanidad desde tiempos inmemoriales. “Las actividades de intercambio y comercio son tan antiguas como la historia de la humanidad. Por ejemplo, los libros del Antiguo Testamento están llenos de casos de actividades comerciales y de leyes y regulaciones para su control<sup>1</sup>. Los arqueólogos han descubierto muchos artefactos que hacen suponer que las actividades comerciales, a menudo, estuvieron sujetas a reglas muy elaboradas y complejas, así como a códigos de ética. Por ejemplo, el código de Hamurabi, del año 2000 a. C., fue decretado por el monarca de Babilonia y contiene los lineamientos para los comerciantes y vendedores. Se puede apreciar, entonces, que la ética en la producción y el comercio ha estado presente de diversas formas en el desarrollo de la historia del hombre” (Kast 1988: 28).

En las culturas griega y romana, las actividades comerciales fueron consideradas como un “mal necesario” apareciendo restricciones filosóficas sobre el trabajo de los mercaderes. Posteriormente, en la Edad Media, continúan las restricciones religiosas planteadas por la Iglesia Católica que consideraba como despreciables a las actividades comerciales y de negocios. Hacia el siglo XIII, ante el crecimiento del comercio en las ciudades europeas, Santo Tomás de Aquino estableció el concepto del precio justo determinado por los mercados y los márgenes de utilidad razonables obtenidos en el proceso de comercio. La ideología judía favorable al capitalis-

---

1. Por ejemplo, en el libro *Levítico del Antiguo Testamento*, aparecen leyes generales como “no hurtaréis, no os haréis engaño y mentira unos a otros” (Cap. 19, 11) hasta más específicas como “no hagáis injusticia ni en los juicios, ni en las medidas de longitud, ni en los pesos, ni en las medidas de capacidad. Tened balanzas justas y pesos justos” (Cap. 19, 35-6). En líneas generales, en los cinco primeros libros de la Biblia o Pentateuco, se formulan leyes con respecto a diversos temas, entre ellos el intercambio o prácticas comerciales.



mo, la reforma y el nacimiento de la ética protestante hacen que el comercio ya no sea visto como una labor denigrante. Entre los siglos XV y XIX, el comercio y las industrias crecen de forma sostenida, convirtiendo a la ética capitalista en un eje fundamental del desarrollo de la humanidad.

En este contexto, la responsabilidad social aparece progresiva e implícitamente dentro de las normativas y limitaciones que se presentan a la ética capitalista. Esta última llegó a su máxima expresión hacia 1890 con la explosión de la Revolución Industrial. Según Griffin y Ebert, en esos años, el concepto aparece de manera formal e incipiente. Esta primera etapa, en el desarrollo del mismo, es denominada como **época empresarial**. La segunda etapa en la evolución de la responsabilidad social empresarial se inicia con la **Gran Depresión** y está signada por la crisis económica y social que afectó a los países más desarrollados, de manera que se produjo cierta reformulación de la filosofía empresarial. Luego, se presenta la **época del activismo social** que abarca las décadas de 1960 y 1970 y en las cuales el tema de la responsabilidad social adquiere un gran protagonismo, debido a ciertas variaciones en el orden social y en los valores que se presentan en esos años. Finalmente, a la última etapa —en la que nos encontramos— se la puede llamar **época de conciencia social contemporánea** que empieza en la década de 1980, continúa en la década de 1990 —época de gran desarrollo en todo lo relacionado con la responsabilidad y el desarrollo sostenible— y se extiende hasta la actualidad<sup>2</sup>.

### 1.1 La época empresarial

La primera fase de la historia de la responsabilidad social corresponde a fines del siglo XIX. Esta fase se caracterizó por el espíritu emprendedor y la filosofía del *laissez-faire* (“dejar hacer, dejar pasar”). Durante esta época de conflictos laborales y prácticas depredatorias de los negocios, tanto los ciudadanos como el gobierno empezaron a mostrar cierta preocupación por la actividad empresarial desenfrenada.

Puntualmente, en EE. UU. y Canadá, el concepto hizo su aparición en la penúltima década del siglo XIX (1880), a medida que se desarrollaban las grandes empresas (Hellriegel y Slocum 1998: 252). Sin embargo, según algunos autores, la aparición del concepto se consolida alrededor de 1920, con el desarrollo de la

---

2. Evolución de responsabilidad social planteada en Griffin y Ebert (1997: 136).



llamada “filantropía empresarial”. En dicha época, aparecen las primeras acciones filantrópicas realizadas desde la empresa en forma sistemática, es decir, de modo programado bajo una cierta visión estratégica; sin embargo, la reflexión en torno a la función de la empresa en el desarrollo social se realizaría en décadas posteriores (Teixidó, Chavarri y Castro 2002:17).

Un hito interesante en esta evolución lo constituye la Constitución de Weimar (1919)<sup>3</sup> que es uno de los primeros cuerpos normativos en el que se establecen leyes incipientes acerca de la responsabilidad social empresarial. En esta Constitución, se garantiza el derecho de propiedad, pero se va más allá de su simple formulación, ya que se considera que la propiedad entraña obligaciones y, en esa medida, se establecen límites o restricciones legales cuando lo requiera el bien general o la función social. En este sentido, es el primer documento que establece responsabilidades para los empresarios o propietarios, lo que se conoce como función social de la propiedad.

Cabe mencionar que la Constitución de Weimar fue considerada como un documento impecable que incorporaba los rasgos de lo mejor del proyecto de la Ley Británica de Derechos (*Bill*), la declaración francesa de los derechos del hombre y del ciudadano, y las diez primeras enmiendas de la Constitución estadounidense<sup>4</sup>. Sobre la base de estas leyes, la Constitución de Weimar esbozaba los principios elementales para la vida de las empresas y su responsabilidad frente al entorno que las rodea.

## 1.2 La Gran Depresión

La segunda fase de la evolución de la responsabilidad social se inicia durante la Gran Depresión (1929). En la década de 1930, mucha gente culpó del fracaso de los negocios y los bancos y de la amplia pérdida de trabajos a un clima general de avaricia en los negocios y de extrema preocupación por sus propios intereses. Como resultado de ello, surgieron nuevas leyes que describieron y ampliaron la función de las empresas para proteger e incrementar el bienestar general de la

3. *La República de Weimar (1919-1933) fue quizás el experimento político más democrático que se realizó en Alemania durante el siglo XX. Nació en medio del caos de la derrota militar y la revolución social, y concluyó con el ascenso de una de las más feroces dictaduras de la historia al mando de Adolfo Hitler. Las fuerzas políticas que la hicieron posible fueron el Partido Social Demócrata (SPD), el Partido Democrático Alemán (antiguo Partido Progresista) y el Partido del Centro. Estas tres agrupaciones constituyeron posteriormente la "Coalición de Weimar", luego de haber conformado la Asamblea Constituyente de la nueva república alemana, en la pequeña ciudad de Weimar. Después de la firma del Tratado de Versalles, la Asamblea Constituyente de Weimar terminó la redacción de una Constitución para la nueva república.*

4. [http://shs.westport.k12.ct.us/muson/AP%20Mod/Age%20of%20Anxiety/weimar\\_republic\\_main](http://shs.westport.k12.ct.us/muson/AP%20Mod/Age%20of%20Anxiety/weimar_republic_main)



sociedad. Asimismo, el concepto de responsabilidad social hacia los grupos de interés<sup>5</sup> surgió en la década de 1930, junto con el desarrollo de responsabilidades gubernamentales más amplias para combatir los estragos de la Gran Depresión (Hellriegel y Slocum 1998: 253).

Cabe destacar que, en 1931, se creó la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC) que es una organización de carácter mundial con sede en Bruselas, Bélgica. Esta institución surge con la idea de agrupar a empresarios cristianos alrededor del mundo con el objeto de transmitir los valores cristianos a la práctica empresarial<sup>6</sup>. De esta manera, se esperaba replantear los valores y la ética empresarial en el contexto de la gran crisis económica que atravesaba el mundo desarrollado.

### 1.3 La época del activismo social

La tercera fase comenzó con la inquietud social que se presentó claramente en las décadas de 1960 y 1970. Con el paso del tiempo, el incremento del activismo social motivó una mayor reglamentación gubernamental en diversas áreas.

Una clara manifestación de la nueva normativa que empezó a tener presencia en el mundo empresarial se presentó en Francia con el Balance Cooperativo (1965), diseñado por Antoine Antoni<sup>7</sup> y la Confédération Générale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (SCOP). El Balance Cooperativo era una versión prematura del Balance Social<sup>8</sup>, pero aplicado únicamente a las cooperativas. Estas son asociaciones de personas con intereses económicos, sociales y culturales comunes que pretenden realizarlos a través de una empresa cuya gestión es democrática y cuya propiedad es colectiva<sup>9</sup>. Hacia 1970, el Balance Cooperativo era empleado regularmente por aproximadamente 300 cooperativas de las 580 pertenecientes a la SCOP<sup>10</sup>.

---

5. Es decir, hacia los llamados stakeholders: accionistas, comunidad, trabajadores o cualquier grupo que, de alguna u otra manera, tiene algún interés en la organización.

6. La UNIAPAC actualmente está presente en más de treinta países en el mundo. En su carácter de entidad internacional, cuenta con organizaciones y presidencias regionales tales como UNIAPAC Europa y UNIAPAC Latinoamérica.

7. Para mayor información, se puede consultar Antoni (1983).

8. Instrumento empleado por las empresas para establecer el cumplimiento de su gestión en el marco de la responsabilidad social. Su análisis se centra en los clientes internos (accionistas, directorio y empleados) y externos (clientes, el Estado, grupos de interés, entre otros).

9. Ver <http://www.parlamentario.com/polino/polino003791.htm>

10. Mayor información en Mugarra, Elorriaga. Proyecto "Balance de identidad cooperativa" (Anuario de Estudios Cooperativos). Universidad de Deusto, Instituto de Estudios Cooperativos. España, 1999.



### 1.3.1 Los movimientos sociales (1968–1969)

En la década de 1960, el mundo se vio convulsionado por diversas corrientes ideológicas y de protesta, además de un mayor protagonismo de la juventud a través de diferentes movimientos culturales y políticos. Así, en 1968, la protesta juvenil se propagó rápidamente por algunos países de Europa. Se recuerda el mayo francés como el episodio culminante y políticamente más significativo, porque el movimiento y las reivindicaciones se extendieron de las universidades y de los jóvenes franceses hasta llegar a la clase obrera, contando con la simpatía de buena parte de la población parisiense. Este movimiento puso en peligro, durante algunas semanas, al régimen francés a cargo del general de Gaulle. La agitación y los enfrentamientos en las universidades y en las calles sirvieron para remover los antiguos sistemas jerárquicos y de valores, y reivindicar los derechos civiles. Esto promovió la plena emancipación femenina y reforzó la aparición de una renovada izquierda, más atenta a los problemas ecológicos y a la condición humana, incluso individual y privada, y menos ligada a la concepción clásica del marxismo. La concepción de la sociedad empieza a cambiar y, por ende, también la filosofía empresarial. Así, se plantea un mayor interés de los empresarios por sus trabajadores y por el entorno que los rodeaba, debido principalmente a la presión que ejercieron los obreros.

### 1.3.2 Cambios en las exigencias de los consumidores

En los EE. UU. y Europa, entre la década de 1960 y 1970, se presenta un alto activismo social. Las protestas contra la guerra de Vietnam, los movimientos de derechos civiles y feministas, las demandas de los consumidores y ecologistas, además de otras preocupaciones sociales, reflejaron un alto grado de conciencia y participación ciudadanas. Estos movimientos transformaron la sociedad y se integraron a la cultura (Kast 1988: 39).

Este entorno produjo que los empresarios y ejecutivos tuvieran preocupaciones frente a temas de responsabilidad social. Se identificaron nuevas demandas de la sociedad, que iban más allá de los productos o bienes que se ofrecían. En este sentido, el desarrollo de la responsabilidad social en el sector empresarial se fundamenta en la evidencia creciente de que la conducta ética, ambiental y social de las empresas produce un impacto positivo en los consumidores. Esta evidencia es apoyada por la investigación del Consejo sobre Prioridades Eco-



nómicas (CEP) de los EE. UU., que es una organización de investigación de servicio público fundada en 1969 para realizar el análisis imparcial del impacto social y ambiental de las corporaciones. Así, se va tomando una mayor conciencia acerca de la función de las empresas en la sociedad<sup>11</sup>.

### 1.3.3 Aparición de la responsabilidad social en Latinoamérica

Una de las primeras manifestaciones del movimiento de responsabilidad social en Latinoamérica se presentó en la década de 1960 con la fundación, por parte de algunos empresarios, de la Asociación de Reguladores Cristianos de la Compañía de Sao Paulo. Con la posterior inclusión de los empresarios de los estados de Río De Janeiro, Río Grande, Minas Gerais, Bahía y Paraná, surgía la necesidad de crear una coordinación del movimiento. Aparecía, así, en 1965, la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil (ADCE), que, para 1977, mutaría a la ADCE UNIAPAC Brasil<sup>12</sup>, una institución que se preocupa por difundir el concepto de la responsabilidad social no solo en el Brasil, sino en toda Latinoamérica.

### 1.3.4 El modelo social empresarial

Entre 1972<sup>13</sup> y 1976, en Estados Unidos, Europa y América Latina, empezaron a publicarse textos que sugieren y desarrollan el modelo social empresarial. Asimismo, la primera reunión cumbre sobre el medio ambiente realizada por la Organización de las Naciones Unidas en 1972 en Estocolmo, Suecia, representa un hito importante íntimamente relacionado con la responsabilidad social empresarial. Allí se empezaron a sentar las bases de lo que años después se conocería como desarrollo sostenible.

En la década de 1970, más allá del mundo académico, algunas entidades desarrollaron estudios, organizaron seminarios y divulgaron de forma general la responsabilidad social empresarial. Adicionalmente, en dicha década, el consumidor, en su condición de ciudadano, comienza a exigir la transparen-

---

11. <http://www.ebbf.org/crs wrd>

12. La Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil, que articula el ADCE regional y cubre casi la totalidad de estados brasileños.

13. Resulta importante mencionar que un año antes, en 1971, se crea la Fundación Greenpeace, organización internacional independiente que utiliza la no-violencia y la confrontación creativa para exponer y encontrar soluciones a los problemas ambientales globales. Asimismo, fomenta la conciencia social en el mundo.



cia, es decir, empieza a demandar mayor información de los productos que consume. El consumidor individual se torna cada vez más responsable frente a la fabricación y composición de los productos que compra. Las presiones sociales obligan a los empresarios a discutir formas de gerencia participativa y a la inclusión cada vez mayor de los criterios y temas relacionados con la responsabilidad social. Se puede decir que se observa la responsabilidad en las compañías y las instituciones bajo una óptica holística<sup>14</sup> que está enmarcada dentro del enfoque administrativo de sistemas<sup>15</sup>. Los empresarios son conscientes de que, como parte de la sociedad, deben respetar los derechos de los consumidores y estar cada vez más al tanto de sus demandas.

### 1.3.5 Aparición del balance social

En 1972, se publica el primer balance social elaborado por la empresa francesa Singer. Al año siguiente, hizo lo mismo la empresa alemana Grupo Steag. Singer continuó con la aplicación de este balance y, entre 1975 y 1977, elaboró un balance socioeconómico partiendo de la consulta a los trabajadores de la empresa. De esta manera, las operaciones de las compañías empezaron a efectuarse con una mayor participación de los sindicatos o trabajadores organizados<sup>16</sup>.

En 1976, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) –sobre la base de los trabajos promovidos por Raymond Louis– auspicia la difusión de un balance cooperativo destinado a mostrar las relaciones de la empresa con su entorno y, por ende, su práctica social. En ese mismo año, el Kölner Bank, uno de los bancos cooperativos más grandes de Alemania, inicia la publicación de su balance social, basado en la contabilidad por objetivos. Asimismo, en ese mismo año, la ADCE y la Fundación Instituto de Desarrollo Empresarial y Social (FIDES)<sup>17</sup> brasileñas<sup>18</sup> empiezan a trabajar el tema del balance social, lo que potencia la introducción de este instrumento en Latinoamérica.

14. <http://www.crcpr.org.br/revista/132/balanco>

15. Enfoque teórico de la administración que sostiene que una organización está conformada por subsistemas y que esta, a su vez, forma parte de un sistema de mayor envergadura. Uno de los principios de este enfoque es el holismo o sinergia, concepto que quiere decir que el todo no es la suma de las partes y que un sistema solo puede explicarse como una totalidad.

16. <http://www.gri.org>

17. FIDES del Brasil es un entidad privada de carácter educativo y cultural sin fines de lucro, fundada en 1986. Su objetivo principal es humanizar a las empresas e integrarlas con la sociedad sobre la base de principios éticos y sociales ligados a la relación de la empresa con sus diferentes públicos internos y externos. Su radio de acción abarca toda la república del Brasil.

18. <http://www.crcpr.org.br/revista/132/balanco>



En Francia, el 12 de julio de 1977, a través de la Ley 77.769/77, se ordena la publicación de la Declaración Social (*Social Bilan*). De esta forma, el balance social se torna obligatorio para empresas con más de 750 trabajadores<sup>19</sup>, aunque este era empleado inicialmente más como un instrumento informativo que como una herramienta para la gestión empresarial. La promulgación de esta ley se presenta como resultado de las constantes críticas de los trabajadores y sindicatos organizados hacia las condiciones de trabajo que las empresas francesas ofrecían en esa época<sup>20</sup>.

En 1978, la cooperativa suiza Migros publica un balance social sobre la base de un modelo de contabilidad por objetivos. Desde entonces, ha publicado cuatro balances sociales, con una periodicidad trianual, hasta 1986. En ese mismo año, la organización brasileña FIDES establece la primera propuesta de Balance Social desarrollada en Latinoamérica<sup>21</sup>.

#### 1.4 La conciencia social contemporánea

Esta etapa, que se desarrolla desde la década de 1980, se caracteriza por una mayor conciencia de la globalización económica y por campañas intensas de los movimientos ambientalistas y ecológicos, además de un mayor desarrollo en lo referente a la responsabilidad social empresarial. Estos factores se han combinado de manera que, en la actualidad, muchas empresas son más sensibles con sus entornos y, por lo tanto, son cada vez más responsables socialmente.

En la década de 1980, la responsabilidad social empresarial se ve complementada con el desarrollo del concepto de desarrollo sostenible. Asimismo, se produce la consolidación del balance social como el instrumento de medición por excelencia de la responsabilidad social.

En abril de 1980, la fundación brasileña FIDES promovió un evento denominado “Gran seminario internacional de balance social”. A este fueron invitados especialistas de todo el mundo para que presenten sus respectivos modelos de balance social. Este seminario dejó como legado la publicación “El balance social en

---

19. Algún tiempo después, esta cifra se redujo a 300.

20. Para mayor información, véase:

• <http://www.balancosocial.org.br/pdf/Balance%20Social%20criterios%20clasificatorios-Aitziber1.pdf>

• <http://www.redcer.org/textos%20pdf/balanceetico.pdf>

21. <http://www.fides.org.br/artigo10.pdf>



América Latina”<sup>22</sup>. Luego, entre 1981 y 1984, se desarrolla una serie de modelos en Brasil, Chile y Argentina.

En 1984, los argentinos Gerardo Martínez y Alberto Bialakowsky<sup>23</sup> proponen un modelo de balance social con una clara inspiración contable, fijando cuentas sociales de activo y de pasivo para calcular lo que ellos denominaron “estado analítico del efecto social”. Mientras tanto, en Brasil, el doctor José Odelso Schneider también trabajó el tema<sup>24</sup>, poniendo énfasis en el cooperativismo.

Asimismo, para la primera mitad de la década de 1980, algunas compañías brasileñas emplearon el proceso metodológico que usaba el balance social propuesto por la fundación FIDES. Entre los años 1982 y 1986, se producen dos experiencias que se deben resaltar. En primer lugar, la del grupo TELEBRAS<sup>25</sup>, implicando inicialmente a siete de sus compañías integrantes en un proyecto piloto y, más adelante, ampliándolo para el resto de las compañías del grupo. En segundo lugar, destaca la experiencia del NITROFERTIL<sup>26</sup> en la ciudad de Bahía, en donde el balance social fue implantado en los mismos años. Estos modelos de balance social adoptan la participación y la negociación como mecanismos para la transformación social<sup>27</sup>.

#### 1.4.1 La Comisión Brundtland y el desarrollo sostenible

En 1980, se propuso por primera vez la expresión “desarrollo sostenible” en la estrategia mundial de la conservación de la naturaleza y el medio ambiente, publicada por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y sus Recursos (IUCN). Esta se ha transformado, desde entonces, en la Unión Mundial para la Naturaleza, el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUE).

22. <http://www.fides.org.br/artigo10.pdf>

23. Enfoque desarrollado en Martínez y Bialakowsky (1984)

24. Para mayor información, se puede consultar Schneider (1984), Schneider (1985: 292-316) y Schneider (1991).

25. TELEBRAS es una compañía brasileña compuesta actualmente por veintisiete operadores estatales y un operador internacional, así como por dos centros de entrenamiento (Recife y Brasilia) y un centro de investigación y desarrollo. Esta empresa es responsable de más del 95% de los servicios públicos de las telecomunicaciones del Brasil.

26. Fertilizantes Nitrogenados do Nordeste S. A. (NITROFERTIL), empresa actualmente perteneciente al gigante petrolero PETROBRAS.

27. <http://www.fides.org.br/artigo10.pdf>



Años más tarde, en 1983, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (World Commission on Environment and Development), presidida por la Sra. Gro Harlem Brundtland. En octubre del año siguiente, esta comisión se reunió por primera vez. Así, la comisión establece una agenda global para el cambio (*A global agenda for change*). Esta labor partió de la convicción de que es posible para la humanidad construir un futuro más próspero, más justo y más seguro. Con ese enfoque optimista, publicó, en abril de 1987, un informe denominado “Nuestro futuro común” (*Our Common Future*). El informe plantea la posibilidad de obtener un crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad y expansión de la base de recursos ambientales. Su esperanza de un futuro mejor es, sin embargo, condicional, pues depende de acciones políticas decididas que permitan desde ya el adecuado manejo de los recursos ambientales para garantizar el progreso humano sostenible y la supervivencia del hombre en el planeta.

Resulta importante mencionar que la Comisión Brundtland formuló la definición del desarrollo sostenible<sup>28</sup> como la conocemos hoy: “el desarrollo sostenible es un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (WCED 1991: 43). Sin embargo, esta fórmula no es su logro más importante. La Comisión entendió que no es suficiente hablar aisladamente del problema medioambiental, sino que el desarrollo sostenible se basa en una visión compleja e interrelacionada de la realidad. Además, la Comisión enfatizó que la tecnología y la globalización implican igualmente grandes problemas y grandes oportunidades para el desarrollo. Todo esto condujo a la necesidad de una visión holística, global y sistémica de nuestro mundo, de la humanidad y del concepto de desarrollo<sup>29</sup>.

---

28. Observó la Comisión que muchos ejemplos de “desarrollo” conducían a aumentos en términos de pobreza, vulnerabilidad e, incluso, degradación del ambiente. Por eso, surgió como necesidad apremiante un nuevo concepto de desarrollo, un desarrollo protector del progreso humano hacia el futuro, es decir, el “desarrollo sostenible”. Muchas acciones actuales, supuestamente orientadas hacia el progreso, resultan sencillamente insostenibles, implican una carga demasiado pesada sobre los ya escasos recursos naturales. Puede que esas acciones reflejen utilidades en las hojas de balance de nuestra generación, pero implican que nuestros hijos heredarán pérdidas. Se trata de pedirles prestados recursos a las siguientes generaciones a sabiendas de que no se les podrá pagar la deuda.

29. Tres fueron los mandatos u objetivos impuestos a la Comisión: 1) examinar los temas críticos de desarrollo y medio ambiente y formular propuestas realistas al respecto; 2) proponer nuevas formas de cooperación internacional capaces de influir en la formulación de las políticas sobre temas de desarrollo y medio ambiente con el fin de obtener los cambios requeridos; y 3) promover los niveles de comprensión y compromiso de individuos, organizaciones, empresas, institutos y gobiernos.



La Comisión Brundtland traslada el énfasis de la problemática del desarrollo sostenible del medio ambiente al área social, cuando coloca el “satisfacer necesidades” en el centro de su percepción del desarrollo. De hecho, afirma que “al concepto de ‘necesidades’, en particular, de las necesidades esenciales de los más pobres del mundo, debe dársele prioridad” (WCED 1991: 43). A partir de esta definición, ya no se puede asociar la “sostenibilidad” exclusiva o prioritariamente con problemas medioambientales. En resumen, la Comisión pone en evidencia la estrecha relación mutua entre lo económico, lo social y lo medioambiental. Enfatiza, asimismo, que el deterioro en uno de estos aspectos implica necesariamente el deterioro de los demás. Esta es, quizás, la contribución más importante que el Informe Brundtland ha hecho al concepto de desarrollo sostenible.

#### 1.4.2 Avances en la medición y manifestación de la responsabilidad social

En 1985, en Canadá, se propone un manual<sup>30</sup> que recopila los esfuerzos del grupo de trabajo *Social Audit Task Force*. Este manual propone indicadores cuantitativos y cualitativos en el ámbito de la responsabilidad social empresarial. Ese mismo año, el Banco Bilbao de España publica su tercera edición del balance social. Otro hecho importante se produce en Portugal, con la promulgación de la Ley N° 141/85, la cual da obligatoriedad a la publicación del balance social para compañías con más de 100 trabajadores.

En 1986, se inicia la elaboración de los principios para negocios *The Caux Round Table* (CRT)<sup>31</sup>, creados por líderes empresariales de Europa, Japón y Estados Unidos como medios para la reducción de tensiones comerciales. Estos principios se basan en dos ideales éticos básicos: *kyosei* y la dignidad humana. El concepto japonés del *kyosei* se refiere a los medios que permiten trabajar juntos de manera que la buena cooperación que permite la prosperidad mutua coexista con la competencia sana y leal. La dignidad humana se refiere a lo sagrado del valor de cada persona como finalidad, no simplemente como los medios para el cumplimiento de objetivos<sup>32</sup>. Finalmente, en 1994, la

30. Co-operative Union of Canada.10 Social Audit Task Force: Social Auditing: A Manual for Co-operative Organizations. Ottawa, 1985.

31. The Caux Round Table fue fundada en 1986 por Frederick Philips, ex presidente de la transnacional holandesa Philips Electronics, y Olivier Giscard d'Estaing, sub director de la Escuela de Negocios de Fointainebleue (INSEAD) en Francia.

32. Cabe citar que los miembros de The Caux Round Table tienen como prioridad «poner orden en la casa propia» e intentar valorar lo que es correcto en vez de quién tiene razón.



CRT publicó los “Principios para el negocio”, que intentan expresar un estándar mundial para el comportamiento corporativo ético y responsable<sup>33</sup>.

Otro hecho importante en la evolución de la responsabilidad social empresarial es la elaboración de *Interfaith Declaration*, en 1988, que son códigos de ética en comercio internacional para cristianos, musulmanes y judíos<sup>34</sup>. Estos códigos se basan en principios morales y espirituales que intentan proporcionar alguna dirección en la búsqueda de gestiones prácticas en puntos éticos que se pudieran suscitar en el comercio e inversión internacionales<sup>35</sup>.

En la última década del siglo XX, se presenta una gran labor en el tema de la responsabilidad social empresarial, sobre todo en la medición y en el establecimiento de normas al respecto, que se establecen como estándares internacionales y puntos de referencia para las empresas. Además, se consolidan las organizaciones que desarrollan la responsabilidad social y se potencia el concepto de desarrollo sostenible.

#### 1.4.3 La Agenda 21<sup>36</sup> y la Declaración de Río

En líneas generales, la Agenda 21 es el compromiso de las naciones para el cambio de modelo de desarrollo en el próximo siglo. Se trata de un plan de acción que se lleva a cabo en forma global, nacional y local por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, los gobiernos y los principales

---

33. Para mayor información sobre estos principios, consultar:

- <http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.cauxroundtable.org>
- <http://www.astro.temple.edu/~dialogue/Codes/caux>
- <http://www.umn.edu/humanrts/instreet/cauxrndtbl.htm>
- [http://www.spaef.com/GVER\\_PUB/v1n2\\_caux2.PDF](http://www.spaef.com/GVER_PUB/v1n2_caux2.PDF)

34. Para mayor información, consultar:

- <http://www.holycrossjustice.org>
- <http://www.episcopalchurch.org>
- [http://www.wto.org/spanish/forums\\_s/ngo\\_s/coc\\_s.doc](http://www.wto.org/spanish/forums_s/ngo_s/coc_s.doc)
- [http://www.coc.org/pdfs/coc/interfaith\\_spanish](http://www.coc.org/pdfs/coc/interfaith_spanish)

35. Por ello, se elaboraron los siguientes principios: 1) los sistemas de comercio e inversión internacionales deben de respetar y sostener la dignidad de la persona humana, la integridad de la creación y nuestra común humanidad; 2) el comercio internacional y las actividades de inversión deben avanzar hacia el bienestar común y deben ser evaluados desde el punto de vista de su impacto sobre los que son los más vulnerables; 3) las políticas y decisiones del comercio e inversión internacionales deben ser transparentes y deben envolver la participación significativa de todas las personas involucradas; 4) los sistemas de comercio e inversión internacionales deben respetar la función legítima del gobierno, en colaboración con la sociedad, de establecer políticas para el desarrollo y bienestar de su gente; y 5) los sistemas internacionales de comercio e inversión deben salvaguardar los intereses comunes globales, y respetar el derecho de las comunidades locales y desarrollar sus recursos naturales.

36. <http://www.un.org/esa/sustdev/agenda21.htm>



grupos en cada área en la cual existan impactos humanos en el ambiente. La Agenda 21, la Declaración de Río a favor del Ambiente y el Desarrollo, y la Declaración de los Principios para la Gerencia Sostenible de Bosques fueron adoptadas por más de 178 gobiernos en la conferencia de la Organización de las Naciones Unidas sobre el ambiente y el desarrollo (UNCED) celebrada en Río de Janeiro<sup>37</sup>, Brasil, en junio de 1992<sup>38</sup>.

La Declaración de Río<sup>39</sup> es un documento que reafirma la Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, aprobada en Estocolmo en junio de 1972. Su objetivo es establecer una alianza mundial nueva y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los estados, los sectores claves de las sociedades y las personas. Asimismo, procura alcanzar acuerdos internacionales en los que se respeten los intereses de todos y se proteja la integridad del sistema ambiental y del desarrollo mundial, reconociendo la naturaleza integral e interdependiente del planeta Tierra.

#### 1.4.4 La aparición de organizaciones internacionales promotoras

En la década de 1990, surgen organizaciones que trabajan los temas de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible como, por ejemplo, el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), que es una coalición de 160 compañías internacionales unidas por una comisión referida al desarrollo sostenible sobre la base de tres pilares: el desarrollo económico, el equilibrio ecológico y el progreso social. En este sentido, otras instituciones de destacada labor en la difusión del concepto de la responsabilidad social empresarial son el World Resource Institute (WRI), el Business for Social Responsibility (BSR), entre otras.

Por otro lado, en 1998, en Brasil, se funda el Instituto Ethos, orientado al fomento de la responsabilidad social empresarial. Esta organización, que trabaja con 285 empresas en todo el Brasil, resultó de gran valía para el desarro-

---

37. Esto dio lugar a la organización de la Cumbre de la Tierra, que se realizó en Río de Janeiro en 1992, de la cual posteriormente se presentó "Río+5", llevada a cabo también en Río de Janeiro en 1997.

38. La puesta en práctica completa de la Agenda 21 y las comisiones a los principios de Río fueron reafirmadas fuertemente en la Cumbre del Mundo en Desarrollo Sostenible (WSSD) celebrada en Johannesburgo, Sudáfrica, del 26 de agosto al 4 de septiembre del 2002.

39. Documento que consta de veintisiete principios acerca del desarrollo sostenible y que fue uno de los "productos" de la Cumbre de Río acerca del tema.



llo de la responsabilidad social en dicho país y en Latinoamérica, lo que se manifiesta al siguiente año con la organización de su primera conferencia acerca del tema. Asimismo, el año 2000 y el 2001<sup>40</sup>, Ethos publica “Indicadores de responsabilidad social empresarial”<sup>41</sup> estableciendo criterios para la medición de la responsabilidad social de las empresas<sup>42</sup>.

De la misma forma, establece una *Guía de elaboración del informe anual de responsabilidad social empresarial*<sup>43</sup> cuyo uso trata de estandarizar la elaboración de dichos documentos. Esta guía es fruto del trabajo del Instituto Ethos para desarrollar herramientas destinadas a la gestión de la responsabilidad social de las empresas. Diversos actores sociales, tanto en Brasil como en el plano internacional, hace mucho invierten tiempo y recursos en la concepción de procesos, instrumentos e indicadores capaces de dar transparencia a la actividad empresarial frente a su entorno. La estructura del *Informe anual de responsabilidad social* representa un paso más en la consolidación de una cultura empresarial que dé preferencia a la transparencia y permita a la sociedad conocer y valorar los esfuerzos de las empresas en el sentido de conciliar lo económico con los impactos sociales y ambientales como consecuencia de la actividad productiva. Este informe ofrece a las empresas una propuesta de diálogo con los diferentes públicos involucrados en su negocio: público interno, proveedores, consumidores/clientes, comunidad, medio ambiente, gobierno y sociedad.

#### 1.4.5 Normas y certificaciones para la responsabilidad social empresarial

En lo referente a la gestión ambiental, surgen las series 14000<sup>44</sup> de las ISO que emergieron, sobre todo, como resultado de las negociaciones del GATT y de la cumbre de Río llevada a cabo en 1992. Mientras que el GATT se concentró en

---

40. Instituto Ethos. Ethos Indicators on Corporate Social Responsibility. 2001 Version.

41. Para mayor información, consultar:

- [http://www.Ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/publicacoes/index.htm](http://www.Ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/index.htm)
- <http://www.amce.com.br/clientes.htm>
- <http://www.terra.com.br/planetanaweb/flash/334/jornal2.htm>
- <http://www.Ethos.org.br/>

42. Lanzados en junio del 2000, los indicadores de Ethos constituyen un sistema para evaluar el nivel de compromiso de las compañías en términos de la responsabilidad social. El sistema se compone de un cuaderno informativo y un cuestionario. Las preguntas incluyen temas que van desde los valores de la compañía, relación con el público interno (empleado) y externo (proveedores, el consumidor, las comunidades, el gobierno y la sociedad) hasta el cuidado del medio ambiente. Además, evalúa el grado de compromiso de los empresarios con la responsabilidad social.

43. Instituto Ethos. Guía de elaboración del informe y balance anual de responsabilidad social empresarial. Versión 2001.

44. <http://www.quality.co.uk>



la necesidad de reducir las trabas no-arancelarias en el comercio, la cumbre de Río generó una comisión para la protección del ambiente. Las series de los estándares ISO 14000<sup>45</sup> se diseñaron para cubrir sistemas de gerencia ambientales, revisión ambiental, evaluación del funcionamiento ambiental, etiqueta ambiental y aspectos ambientales en estándares del producto.

Por otro lado, el Instituto de la Responsabilidad Social y Ética (ISEA)<sup>46</sup> desarrolla, entre 1996 y 1999, el AA1000<sup>47</sup>. Este es un estándar de responsabilidad social diseñado para tratar de mejorar el funcionamiento de las empresas dentro de un proceso de aprendizaje continuo de su entorno. El AA1000 se centra en asegurar la calidad de la contabilidad, la revisión y la divulgación de los resultados de la empresa en términos éticos y religiosos.

En 1997, aparece la SA8000, que es una norma de certificación para las condiciones de trabajo. El Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA)<sup>48</sup> condujo el desarrollo de esta norma y acredita su aplicación. El SA 8000 es un estándar común para las compañías, que intenta garantizar los derechos fundamentales de los trabajadores. El SA 8000 representa una brecha importante: es el primer estándar social auditable y crea un proceso independiente para la evaluación de las condiciones de trabajo. A su vez, proporciona un marco para la verificación de la producción ética de las mercancías hechas en compañías de cualquier tamaño y en cualquier lugar del mundo<sup>49</sup>.

Hacia finales de 1997, se establece el *Global Report Initiative* (GRI)<sup>50</sup> con la misión de desarrollar las pautas globales sobre el funcionamiento económico, ambiental y social, inicialmente de las corporaciones y eventualmente para cualquier empresa u organización gubernamental o no-gubernamental (ONG).

45. Ver anexo 1: Las ISO 14000

46. *Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) del Reino Unido publica finalmente en noviembre de 1999 el AA 1000 como una norma que permite medir los resultados sociales y éticos de las empresas.*

47. Para mayor información, véase:

- <http://www.freedomtocare.org>
- <http://www.socialaudit.org>
- <http://www.accountability.org.uk>

48. El Consejo para Prioridades Económicas de Nueva York y Londres (CEPAA) ha constituido un comité asesor con miembros de las grandes corporaciones como Toys R Us, Reebok, Eileen Fischer, Body Shop, Productos Avon, SGS, KPMG, entre otras; unos cuantos sindicatos y otros tantos grupos de derechos humanos (International Textile, Garment and Leather Workers Federation, Amnesty International, National Child Labour Committee), entre otras destacadas organizaciones.

49. [http://www.citinv.it/associazioni/CNMS/archivio/lavoro/Presentazione\\_SA8000.html](http://www.citinv.it/associazioni/CNMS/archivio/lavoro/Presentazione_SA8000.html)

50. <http://www.globalreporting.org/Permanetinstitution/Index.html>



El GRI fue elaborado por la Coalición para las economías ambientalmente responsables (CERES)<sup>51</sup> en sociedad con el programa para el medio ambiente de la Organización de las Naciones Unidas (UNEP). El GRI estandariza las pautas para la elaboración de informes socioambientales (informes de sostenibilidad); es decir, se uniformizan los formatos de presentación de los reportes de este tipo.

#### 1.4.6 Índices financieros socialmente responsables

Un hito importante en el desarrollo de la responsabilidad social lo constituye la aparición formal de las inversiones socialmente responsables, que se manifiestan a través de índices de inversión. En este sentido, cabe mencionar el Domini 400 SM (DSI) y el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

El índice social Domini 400 SM (DSI) aparece en el panorama financiero internacional en mayo de 1990. Este es una manifestación del impacto de las prácticas socialmente responsables en el funcionamiento financiero de las empresas. El DSI es la primera prueba patrón que conjuga el rendimiento financiero de las empresas con criterios sociales múltiples. En este sentido, este índice corresponde a empresas que no están involucradas con el tabaco, alcohol, juego, armas y generación de energía nuclear<sup>52</sup>. Casi una década después, en 1999, se establece en EE. UU. el Dow Jones Sustainability Index<sup>53</sup> (DJSI) que define el desarrollo sostenible basado en criterios económicos, sociales y ambientales, y que fue adoptado en febrero del 2000.

Los índices financieros socialmente responsables permiten que los inversores puedan emplear criterios éticos y sociales al momento de realizar alguna inversión. De esta manera, su responsabilidad en no apoyar empresas que desarrollan actividades en contra de sus principios o filosofía se convierte en un criterio decisivo para la realización de una inversión.

---

51. CERES es la coalición principal de los Estados Unidos en temas ambientales, de inversiones y de los grupos de defensa que trabajan por un futuro sostenible. Funciona desde 1988 como una red de más de 80 organizaciones incluyendo grupos ambientales, inversionistas, consejeros y analistas que representan U\$300 mil millones en capital invertido en EE. UU.; además de grupos públicos de interés y de la comunidad, compañías grandes, medianas y multinacionales.

52. <http://www.domini.com/www.kld.com/benchmarks/dsi.html>

53. <http://www.dow.com>



#### 1.4.7 Iniciativas para un nuevo milenio

En el ámbito europeo, la responsabilidad social está adquiriendo una función preponderante. Así, en marzo del 2000, el Consejo Europeo de Lisboa introdujo este concepto en la Agenda Social Europea como una vía de contribución empresarial al objetivo establecido para el 2010 de convertir la Unión Europea en la más competitiva y dinámica economía basada en el conocimiento, capaz de un crecimiento económico sostenible con más y mejores puestos de trabajo y una mayor cohesión social. La propia Comisión Europea insta a las empresas de la Unión a que refuercen sus responsabilidades sociales, como fórmula para generar una actividad más productiva y rentable. Para ello, se presentó, en julio del 2001, el **Libro Verde**, titulado “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, en el cual se establece que el informe social de una empresa debe ser entendido como un documento que comunica los resultados de una evaluación del impacto social de las operaciones de la empresa en su entorno<sup>54</sup>.

Una iniciativa de carácter mundial es el **Pacto Global**<sup>55</sup>, el cual se está convirtiendo rápidamente en el primer foro internacional destinado a examinar las cuestiones críticas relacionadas con la globalización. El Pacto Global – anunciado por el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial en Davos (Suiza), en enero de 1999, y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en julio del 2000– hace un llamado a las empresas para que adopten nueve principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. El Pacto agrupa a empresas, asociaciones internacionales de trabajadores y organizaciones no-gubernamentales con organismos de las Naciones Unidas y otras instancias para fomentar la colaboración y crear un mercado mundial más equitativo. Su objetivo, según Kofi Annan, es que la adopción de valores y principios compartidos dé un rostro humano al mercado mundial. El Pacto Global consiste en una iniciativa de carácter voluntario destinada a servir de marco general para fomentar la responsabilidad social empresarial mediante el liderazgo empresarial comprometido y creativo.

---

54. CIRIEC-ESPAÑA. Revista de Economía, Social y Cooperativa. 2001.

55. <http://www.cedis.org.pa/global>



Finalmente, este breve recorrido histórico ha tratado de presentar algunos hitos importantes en la evolución de la responsabilidad social empresarial y ha permitido determinar la importancia adquirida por ella en el ámbito empresarial y social. El desarrollo teórico y normativo en la materia cada vez es mayor y el compromiso de los empresarios también; sin embargo, aún quedan grupos y líderes por concienciar para el logro de un sector empresarial y ciudadano socialmente responsable. Se trata de un proceso lento que, poco a poco, involucra a una mayor cantidad de empresarios, políticos, líderes de todo tipo y ciudadanos en general.



---

## 2. La responsabilidad social empresarial: teorías y enfoques

---

### 2.1 La responsabilidad social según la teoría económica y administrativa

Este capítulo tiene como objeto presentar diversos contenidos teóricos acerca de la responsabilidad social empresarial. Este recorrido por ideas, conceptos y planteamientos de reputados estudiosos de las ciencias económicas y administrativas permite un mayor acercamiento y conocimiento del tema. De esta manera, se pretende una inducción teórica al concepto, que permita conocer los planteamientos sobre cuya base se puede ingresar a la aplicación y comprensión del concepto de responsabilidad social en la práctica empresarial. Gran parte de estos desarrollos pertenece a textos empleados en la formación profesional de futuros hombres y mujeres de negocios. La idea es conocer qué plantean los autores más consultados en el estudio de la teoría administrativa para tener un panorama general del tema<sup>1</sup>. Además, se pretende exponer los argumentos a favor y en contra que esta filosofía empresarial ha suscitado.

El concepto de responsabilidad social no es nuevo. Aunque como idea ya se la había tomado en cuenta en la primera parte del siglo XX, su estudio moderno tuvo como pionero a Howard R. Bowen<sup>2</sup> quien, en 1953, sugirió que las empresas deberían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones (Koontz y Weihrich 1998: 62). Desde el aporte de Bowen hasta la actualidad, se puede observar que la responsabilidad social como corriente ha pasado por una primera

---

1. Para la selección de varios de los libros, se tomaron en cuenta los textos empleados en el desarrollo de los cursos Administración General (curso formativo de las carreras de Administración, Economía y Contabilidad de la Universidad del Pacífico) y Administración Estratégica (penúltimo curso obligatorio de las carreras de Administración y Contabilidad de dicha casa de estudios) para el año académico 2002.

2. Bowen desarrolla su punto de vista frente al tema en *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper, 1953.



etapa filosófica (década de 1960), seguida de una etapa en la que se especificaron las responsabilidades de las empresas y se trasladó el discurso filosófico a la gestión empresarial (década de 1970), y luego se presentó una tercera etapa en la que se integra el discurso socialmente responsable a la dirección estratégica a través de la teoría de los *stakeholders* (década de 1980). A partir de la década de 1990, ya no se considera a la responsabilidad social empresarial como un fenómeno aislado dentro de la empresa, sino que atraviesa transversalmente a las diferentes áreas de la empresa (Valor 2001).

A pesar de la evolución presentada desde los planteamientos de Howard Bowen hasta la actualidad, se puede decir que no existe un consenso respecto a la definición del concepto de responsabilidad social empresarial. Lo que sí se puede observar claramente es la existencia de un sector opositor recalcitrante de su aplicación y fundamentos frente a otro que expone y defiende la necesidad y la importancia de la misma. En este sentido, se presenta la existencia de dos perspectivas opuestas: la **clásica** y la **socioeconómica**. La primera afirma que la única responsabilidad de la administración es dirigir un negocio para maximizar las utilidades, mientras que la segunda plantea que la administración de cualquier organización debe preocuparse por el bienestar social más amplio y no únicamente por las utilidades corporativas (Schermerhorn 2002: 126).

### 2.1.1 Posturas opuestas a la responsabilidad social empresarial

Desde la década de 1960, existían opiniones contrarias a las prácticas socialmente responsables. Por ejemplo, E. F. Cheit afirmó que la responsabilidad social estaba diseñada para justificar el poder de los directivos sobre un sistema sin dueño (1964: 172). Por otro lado, Levitt afirmó que los directivos profesionales alcanzan la cúspide de la jerarquía por su dedicación a las firmas e industrias; en consecuencia, su conocimiento de los temas sociales es muy limitado (1968). Asimismo, Braybrooke (1967: 224) ataca la responsabilidad social de los empresarios preguntando: “¿Por qué tienen ellos –que se han autoelegido o, como mucho, han sido designados por los accionistas– que imponer su interpretación del bien común a la sociedad? Que sean los políticos elegidos, directamente responsables ante la población, quienes se ocupen de los objetivos sociales” (Mintzberg 1989: 373-4).

En la década de 1970, un grupo de economistas de la Universidad de Chicago mostró su franca oposición a la responsabilidad social de las empresas. En



este frente, se encuentra al ganador del Premio Nobel de Economía en 1976, Milton Friedman, quien señaló que la responsabilidad social de la empresa se limita a ser rentable como organización; es decir, una organización, desde este punto de vista, sería socialmente responsable solo por el hecho de ser rentable y todo lo que esto conlleva –generar valor, empleo, brindar soluciones a las necesidades de sus clientes, pagar impuestos, entre otros<sup>3</sup>. En palabras del propio Friedman, “pocas tendencias podrían minar tan a fondo los mismísimos cimientos de nuestra sociedad libre como el hecho de que los funcionarios corporativos reconozcan otra responsabilidad social que no sea la de hacer tanto dinero como sea posible para los accionistas” (Schermerhorn 2002: 126). Friedman asegura que el empleo de recursos en formas que no optimicen expresamente los intereses de los accionistas equivale a gastar el dinero de estos, que son los propietarios de una empresa, sin su consentimiento (Hellriegel y Slocum 1998: 253).

De acuerdo con Friedman, “la única responsabilidad social de las empresas es usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para incrementar sus utilidades cumpliendo las reglas de mercado; es decir, participando en una competencia abierta y libre sin engaños ni fraudes”. Friedman aportó dos argumentos utilitaristas a favor de este punto de vista, conocido como el de la responsabilidad social tradicional. En primer término, cuestiona la aptitud de los líderes de empresas (o cualquier otro individuo) para determinar y promover directamente el bien general. En segundo lugar, arguye que el mercado es en sí mismo el mecanismo para la promoción del bien común. Cree que la mejor manera como las empresas pueden promover el bien común no es ocupándose directamente de él, sino persiguiendo sus propios intereses.

Estos argumentos permiten afirmar que, para Friedman, el único compromiso de la empresa con la sociedad está dado por la obtención de utilidades; de no hacerlo, las organizaciones generan un costo social. Desde este punto de vista, se puede considerar a la viabilidad económica de las empresas como criterio para definir el grado de responsabilidad social de las mismas<sup>4</sup>.

---

3. Friedman desarrolla su punto de vista frente a la responsabilidad social en “A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”, artículo publicado en The New York Times Magazine (13/09/1970).

4. Garza Treviño contradice a Friedman afirmando que “si la única función de la empresa fuera satisfacer demandas y ganar dinero por promoverlas e incrementarlas, todos los negocios, aun los ilícitos, serían válidos, simplemente por el hecho de ser rentables” (Garza 2000: 363).



Otro economista de la Universidad de Chicago que comparte la opinión de Friedman es el austriaco Friedrich A. Hayek<sup>5</sup> (también ganador del premio Nobel de Economía en 1974). Él va más allá de la mera responsabilidad de la empresa y plantea principalmente que la justicia social es carente de todo contenido y, por ende, está desprovista de todo significado; afirma que se trata de mera demagogia sin sentido e ilusa.

### 2.1.2 Posturas a favor: Mintzberg y Drucker

A pesar de las opiniones recalcitrantes que recibieron cierta acogida, la mayoría de los teóricos administrativos comparte otra concepción de la responsabilidad social. A continuación, se presentarán los planteamientos de Henry Mintzberg y Peter Drucker en representación de los teóricos defensores de la responsabilidad social empresarial.

Henry Mintzberg define la responsabilidad social empresarial como “la consideración voluntaria del bien público y social, a la par del bien económico y privado” (1997: 233). Mintzberg desarrolla planteamientos acerca de la función de la responsabilidad social en las empresas cuando trata temas como los sistemas de control externo, es decir, cuando trata de responder a la pregunta de quién debería controlar a las organizaciones. Este autor establece la necesidad de la responsabilidad social y establece ciertos lineamientos al respecto: “El hecho es que tenemos que confiar. La responsabilidad social puede que sea un concepto ingenuo, pero es necesario por dos razones. Primero, las decisiones estratégicas de las grandes organizaciones implican inevitablemente consecuencias sociales y económicas que están entrelazadas inextricablemente. La distinción neta entre objetivos económicos del sector privado y objetivos sociales del sector público no se sostiene en la práctica. Cada decisión importante de una gran corporación —introducir una nueva línea de productos, cerrar una planta vieja, lo que sea— genera todo tipo de consecuencias sociales. En los negocios, no hay una cosa tal como una decisión puramente económica. Solo una ostra conceptual, con su cabeza enterrada en las abstracciones de la teoría económica, podría utilizar la distinción entre objetivos económicos y sociales para descartar la responsabilidad social. La segunda razón por la que tenemos que “confiar” es que siempre hay implicado algún grado de

---

5. Este punto de vista es defendido en su libro *La fatal arrogancia*. Madrid: Unión Editorial, 1990.



discrecionalidad en la adopción de decisiones en una corporación, libertad para frustrar necesidades sociales o para atenderlas. Las cosas podrían estar mucho mejor en las corporaciones de hoy, pero también podrían estar peor. Fundamentalmente, es nuestra ética la que nos hace responsables. Si los sistemas de control del rendimiento preferidos por las corporaciones grandes y diversificadas merman demasiado nuestras normas éticas, entonces tendremos que repensar cómo están organizadas estas corporaciones –repensar su tamaño, su burocratización, su diversificación” (Mintzberg 1989: 373-6).

Mintzberg lleva su análisis más allá de lo conceptual y, a pesar de la valoración positiva del tema, establece algunos alcances acerca de políticas socialmente responsables mal aplicadas o mal entendidas (1989: 373-6). Este autor, para finales de la década de 1980, presentaba un enfoque claro de lo que era la responsabilidad social y de cuánto se podía «confiar» en la actitud de los empresarios.

Por otro lado, Peter Drucker destaca también como un defensor de esta filosofía. Este reconocido gurú de la administración enfatiza la importancia de la responsabilidad para las empresas. “La teoría social y política, desde Platón y Aristóteles, se centraba en el poder, pero la responsabilidad debe ser el principio que informe y organice la sociedad poscapitalista. La sociedad de las organizaciones, la sociedad del saber, exige una organización basada en la responsabilidad” (1993: 13). Drucker plantea la existencia de un nuevo orden organizacional que se adapta a los grandes cambios que sufre la sociedad. La responsabilidad social empresarial se ubica dentro de este “nuevo orden empresarial”. Drucker insta a las empresas hacia las prácticas socialmente responsables: “Las organizaciones deben asumir ‘responsabilidad social’; no hay nadie más en la sociedad de las organizaciones que pueda cuidar de la sociedad misma. No obstante, deben hacerlo responsablemente, esto es, dentro de los límites de su competencia y sin poner en peligro su capacidad de funcionamiento” (1993: 112). Este autor establece lo importante de hacer empresa de manera socialmente responsable, pero deja claro que esta acción social no puede atentar contra el mantenimiento de la empresa en el tiempo. Es decir, reconoce un fin fundamental (“generar beneficios”, “ser rentable”), pero con responsabilidad<sup>6</sup>.

---

6. Enfoque desarrollado ampliamente tanto en “La organización basada en la responsabilidad” en Drucker (1993) y “La nueva sociedad de las organizaciones” en Drucker (1996).



Drucker enfrenta el enfoque de Friedman afirmando que “el rendimiento económico no es la única responsabilidad de una empresa, como tampoco el rendimiento económico es la única responsabilidad de una escuela ni los resultados en atención sanitaria, la única responsabilidad de un hospital. El poder debe equilibrarse siempre con la responsabilidad; de lo contrario, es tiranía. Pero, además, sin la responsabilidad, el poder también degenera en falta de resultados, y las organizaciones tienen poder, aunque solo sea poder social”. Adicionalmente, Drucker afirma que las organizaciones tienen la responsabilidad de intentar encontrar un enfoque de los problemas sociales básicos que encaje en sus competencias y que, claro está, transforme un problema social en una oportunidad para la organización (1993: 105-6). En 1996, Drucker complementa este punto de vista afirmando que “cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social” (1996: 83).

Este autor se ha constituido en un gran defensor de las prácticas empresariales socialmente responsables y su trabajo enfatiza la importancia del cuidado del medio ambiente (Drucker 1999). Para Drucker, la economía del mundo se encuentra en estado de constante transición y las prácticas socialmente responsables son cada vez más protagonistas y determinantes en el mundo de los negocios y en el orden mundial.

Un concepto que engloba las ideas de Mintzberg y Drucker es el planteado por Richard L. Daft, quien, refiriéndose a la responsabilidad social, la conceptualiza como “la obligación de la gerencia de tomar decisiones y emprender acciones para que la organización contribuya al bienestar e interés de la sociedad y de ella misma” (2000: 378).

### 2.1.3 El tratamiento de la responsabilidad social empresarial en los textos académicos

Con el objeto de lograr un mejor acercamiento teórico al concepto de la responsabilidad social empresarial, se expondrán los principales contenidos desarrollados por autores cuyos textos son empleados como fuente de consulta en el estudio de la teoría administrativa. De esta manera, se pretende tener una idea más clara acerca del desarrollo del concepto.



## Tipos de responsabilidad social de las empresas

Freemint E. Kast y James E. Rosenzweig (1988) asumen la responsabilidad social empresarial como “una forma de autocontrol más que de aplicación forzada de ciertos tipos de comportamiento a partir de fuentes externas” (Kast 1988:163). Ellos establecen cuatro niveles de responsabilidad social:

- Las **responsabilidades económicas**: eficiencia en la producción de bienes y servicios.
- Las **responsabilidades legales**: cumplir con la ley.
- Las **responsabilidades éticas**: basadas en valores como la justicia y la honestidad.
- Las **responsabilidades discrecionales**: como ofrecer programas de entrenamiento para los desempleados, apoyar programas filantrópicos de la comunidad, ayudar a evitar y corregir degradaciones ambientales, participar en la renovación urbana, entre otros.

Kast y Rosenzweig afirman que la responsabilidad social corporativa incluye estas cuatro responsabilidades simultáneamente. Finalmente, sostienen que, al parecer, existen pocos desacuerdos en relación con las responsabilidades legales y económicas. Las principales áreas de debate se dan en las responsabilidades éticas y discrecionales. También se ha desatado un considerable debate en torno a cuáles son los grupos de interés hacia los que la empresa debe tener algún tipo de responsabilidad (Kast 1988: 164-5).

## Bases filosóficas de la responsabilidad social

David J. Rachman, Michael H. Mescon, Courtland L. Bovée y John V. Thill (1991) identifican como bases filosóficas de la responsabilidad social el utilitarismo, los derechos individuales y la justicia. Llegan a ellas analizando lo difícil que es determinar qué es lo “correcto” en cada situación. Una forma de establecer bases filosóficas para los actos humanos consiste en medir cada acción contra ciertos criterios absolutos. En nuestra cultura, estos criterios generalmente se derivan de las enseñanzas y la tradición judío-cristianas (“no mentir”, “no robar”, “no levantar falsos testimonios contra el prójimo”, “no hagas a otros lo que no quieras que te hagan a ti”, entre otros). Estas máximas proporcionan las bases de las leyes y regulaciones de nuestra sociedad.



Sin embargo, las reglas tienen limitaciones. Algunas situaciones desafían las distinciones nítidas entre lo “bueno” y lo “malo”.

En las circunstancias planteadas, son útiles tres criterios filosóficos, los cuales configuran las bases filosóficas de la responsabilidad social empresarial.

- El **utilitarismo** en la toma de decisiones pretende lograr el más grande bienestar para el mayor número de personas.
- Los **derechos individuales** responden a la protección de la dignidad humana.
- La **justicia** pretende asegurar una igual distribución de obligaciones y beneficios (Rachman, Mescon, Bovée y Thill 1991: 88-90).

Por otro lado, para Schermerhorn (2002), la responsabilidad social es la obligación que tiene una organización para actuar en formas que sirvan tanto a sus propios intereses como a los intereses de los numerosos ciudadanos afectados por su actividad. Para este teórico administrativo, las ideas que guían las prácticas organizacionales socialmente responsables proponen el mantenimiento de un ambiente laboral y comunitario saludables con un enfoque de beneficio de largo plazo que busque proteger la reputación de la organización como un medio para asegurar el apoyo de los consumidores y los ciudadanos afectados (Schermerhorn 2002: 126).

### **¿La responsabilidad social empresarial es una obligación, reacción o respuesta social?**

Ricky W. Griffin y Ronald J. Ebert (1997), al referirse a la responsabilidad social empresarial, la entienden como “la forma en que una empresa se conduce con respecto de otros grupos e individuos en su ambiente social” y afirman que “existen diferencias drásticas de opinión en relación con el papel de la responsabilidad social como meta de negocios. Así, se tiene la postura de Friedman que se opone a cualquier actividad de negocios que amenace a las utilidades y, en el extremo opuesto, están los que pretenden que la responsabilidad social debe ser más importante que las utilidades”. Por otro lado, Griffin y Ebert afirman que los hombres de negocios que están de acuerdo con la responsabilidad social tienen diferentes puntos de vista, por lo que no es de sorprender que las empresas hayan adoptado diversos enfoques de responsabilidad social. A continuación, se presentan los enfoques más comunes:



- La responsabilidad social como **obligación social**: según este enfoque, una compañía satisface solo los requisitos legales mínimos en sus compromisos con grupos e individuos en su ambiente social. Plantea, además, que las utilidades no deben gastarse en programas sociales.
- La responsabilidad social como **reacción social**: este enfoque plantea que si se le pide específicamente a una empresa que exceda los mínimos legales en sus compromisos con los grupos e individuos en su ambiente social, esta lo hará.
- La responsabilidad social como **respuesta social**: de acuerdo con este enfoque, una organización busca activamente oportunidades para contribuir al bienestar de grupos e individuos en su ambiente social.

Ricky W. Griffin y Ronald J. Ebert añaden que, al definir el sentido de la responsabilidad social, una empresa suele enfrentar cuatro áreas de preocupación: hacia el medio ambiente, hacia los clientes, hacia los empleados y hacia los inversionistas.

### Otros enfoques de la responsabilidad social empresarial

Para el autor mexicano Garza Treviño, la responsabilidad social empresarial es “la obligación administrativa de llevar a cabo acciones que impulsen el bienestar de toda la sociedad, así como los intereses organizacionales”. Como todo teórico administrativo, Garza afirma que la empresa debe ser rentable y generar utilidades. El cumplimiento con lo que plantea la responsabilidad social se presenta cuando no se daña a la sociedad y se contribuye a elevar la calidad de vida de la comunidad. Para Garza Treviño, el alcance de la responsabilidad social incluye a los empleados, los consumidores, los accionistas, la comunidad, los proveedores, los competidores y el gobierno. Asimismo, plantea una diferencia entre la responsabilidad social y la responsabilidad ética, afirmando que la primera se refiere a la macroética (decisiones con amplias implicancias para un segmento de la sociedad) y la segunda a la microética (decisiones de operaciones diarias con un impacto social limitado).

Según este autor mexicano, la responsabilidad social se fundamenta en distintos criterios o enfoques. Entre los más conocidos, se tiene el clásico, el de obligación y el público.



- El **enfoque clásico** se remonta a la filosofía económica desarrollada por Adam Smith. Según este enfoque, son los propios consumidores los que rechazarán o aceptarán los ofrecimientos de las empresas y premiarán o castigarán a las que consideren socialmente responsables.
- El **enfoque de obligación** sostiene que la empresa está constituida por la sociedad, por lo cual está obligada a rendirle cuentas. Según este criterio, la compañía tiene que tratar en un mismo plano de igualdad a empleados, proveedores, gobierno, sindicatos, acreedores y comunidad.
- El **enfoque público** también es conocido como el de calidad de vida. Este enfoque sostiene que la responsabilidad social es más que una obligación: es un compromiso con el bienestar de la comunidad. Así, la compañía no deberá perseguir solo metas propias, sino también contribuir a resolver los problemas de la comunidad (pobreza, desempleo, contaminación, corrupción, violencia, entre otros). Según este enfoque, al promover el bien común, la empresa asegura su viabilidad y permanencia en el largo plazo (Garza 2000 366).

Para Don Hellriegel y John W. Slocum (1998), existen tres concepciones comúnmente aceptadas de la responsabilidad social: la tradicional, la orientada hacia los grupos de interés y la afirmativa. En cada una de ellas, se concede un significado relativo distinto de los modelos utilitarista (el mayor bien para el mayor número de personas), de derechos morales (los derechos de los individuos deben resguardarse) y de justicia (distribución equitativa de beneficios y cargos).

El concepto tradicional de responsabilidad social se basa fundamentalmente en el modelo utilitarista. En contraste, el concepto afirmativo se apoya sobre todo en los modelos de justicia y de derechos morales. Se advierte que el grado de las obligaciones de una organización es relativamente limitado en el caso del concepto tradicional de responsabilidad social. Las obligaciones se agrandan en el concepto de los grupos de interés y se vuelven más importantes en la afirmativa. De forma más específica, se tiene:

- El **concepto de responsabilidad social tradicional** sostiene que las organizaciones deben servir a los intereses de los accionistas. En otras palabras, la principal obligación de los administradores es elevar al máximo las utilidades de los accionistas y sus intereses a largo plazo.



- **El concepto de responsabilidad social orientada hacia los grupos de interés** sostiene que los administradores y otros empleados tienen obligaciones hacia grupos identificados que se ven afectados por el cumplimiento de las metas de una organización, y que, a su vez, pueden afectarla. El alcance de las obligaciones involucra a los grupos de interés (accionistas, clientes, competidores, sindicatos, empleados, acreedores, proveedores y grupos de consumidores).
- **El concepto de responsabilidad social afirmativa** sostiene que los administradores y otros empleados están obligados a evitar problemas mediante la previsión de cambios en su entorno, en lugar de limitarse sencillamente a reaccionar a ellos; a combinar las metas de la organización con las de los grupos de interés y público en general; y a dar pasos concretos y positivos para promover los intereses mutuos de las organizaciones, sus grupos de interés y el público en general (Hellriegel y Slocum 1998: 255).

### **Relación entre la responsabilidad social y el rendimiento económico**

Por otro lado, Robbins (1998) desarrolla un acápite acerca de la relación entre la responsabilidad social y el rendimiento económico. Este teórico administrativo destaca la presencia de las inversiones socialmente responsables, considerándolas como un medio para patrocinar, en una forma adicional, a compañías socialmente responsables.

El autor concluye que existen pocas pruebas sustantivas para afirmar que las acciones de una compañía socialmente responsable perjudiquen apreciablemente su rendimiento económico a largo plazo. En vista de las presiones políticas y sociales sobre los negocios para que adopten metas sociales, esta conclusión puede tener mucha trascendencia para la toma de decisiones administrativas (Robbins 1996: 151).

### **La sensibilidad social, la función del gobierno y la misión de la empresa**

Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998) afirman que, en la actualidad, debido en parte a la interdependencia de los muchos grupos de la sociedad, la participación social de la empresa ha aumentado. Desde luego que existe la duda sobre cuál es, en realidad, la responsabilidad social de esta. Más aun, esta cuestión, que originalmente se asociaba con los negocios, ahora se plantea,



cada vez con mayor frecuencia, con respecto a los gobiernos, universidades, organizaciones no-lucrativas, de caridad e incluso iglesias. Por lo tanto, se habla de la responsabilidad y de la sensibilidad sociales de todas las organizaciones. La sociedad, alertada, opina sobre la urgencia de los problemas sociales, y cuestiona a los administradores, en especial a los de más alto nivel, sobre qué están haciendo para cumplir con sus responsabilidades sociales y sobre las razones para no hacer más (Koontz y Weihrich 1998: 65).

Por otro lado, Steven P. Robbins (1998), en su libro *Administración*, define la responsabilidad social empresarial como la obligación de un negocio, además de las que le exigen la ley y la economía, de perseguir metas a largo plazo que sean positivas para la sociedad. Como otros autores, también plantea la oposición entre dos puntos de vista: el **clásico** (opinión según la cual la única responsabilidad social de la administración consiste en maximizar las ganancias) y el **socioeconómico** (opinión según la cual la responsabilidad social de la gerencia trasciende la obtención de ganancias e incluye la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad). El autor deja manifiesto que las empresas pueden pasar de la **obligación social** (obligación de un negocio de dar cumplimiento a sus obligaciones económicas y legales) a la **sensibilidad social** (capacidad de una firma para adaptarse a los cambios que se registran en las condiciones sociales), y que este cambio de actitudes depende de los funcionarios de los niveles más elevados de la empresa.

Koontz y Weihrich (1998) también emplean el concepto de la **sensibilidad social** como la “capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el ambiente social en forma tal que resulten mutuamente benéficas para la compañía y la sociedad”. Tanto la responsabilidad como la sensibilidad sociales centran su atención en las corporaciones, pero estos conceptos se deben ampliar para incluir empresas no-lucrativas y para abarcar las relaciones dentro de una empresa.

La principal diferencia entre responsabilidad y sensibilidad social es que esta última implica acciones y reacciones de las empresas. Es decir, para Koontz y Weihrich, la sensibilidad social está relacionada con la acción en sí, colocando al término de responsabilidad social en un ámbito filosófico.

En el tema de la responsabilidad social, Koontz y Weihrich destacan la importancia de la misión de la empresa y la función del gobierno. En lo referente a



la misión, afirman que la sociedad ha confiado diferentes misiones a diversas clases de empresas. La misión de una empresa es la producción y distribución de bienes y servicios. La de un departamento de policía es la protección de la seguridad y el bienestar de las personas y así sucesivamente. No se debe responsabilizar a los gerentes de las empresas de la solución de todos los problemas sociales. Difícilmente tendrá sentido alguno encargar a las empresas la educación en las escuelas públicas o los otros muchos compromisos que debe cumplir el gobierno, como la protección de la policía y la prevención de incendios. Sin embargo, las empresas tienen que interactuar con su ambiente y vivir en él. El logro de las misiones de los administradores y cómo lo hagan son temas de gran importancia social. La sociedad espera y merece el logro de las misiones de las empresas. Por lo tanto, los administradores tienen que considerar los elementos de su entorno que son importantes para su éxito y de aquellos otros que puedan resultar afectados por sus acciones. En otras palabras, responden a su ambiente y se convierten en participantes activos para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

En lo que respecta a la función del gobierno, exponen que, en muchos casos, los cambios sociales solo se logran mediante la promulgación de leyes. Sin embargo, muchos administradores de empresas lucrativas y no-lucrativas han descubierto que es ventajoso contribuir a solucionar los problemas sociales apremiantes. Por ejemplo, en EE. UU., muchas empresas se han beneficiado al filtrar los contaminantes en las chimeneas y vender o utilizar estos desperdicios recuperados. Algunas han obtenido utilidades al construir edificios de departamentos de bajo costo en barrios pobres. En otras palabras, contribuir a solucionar los problemas sociales no siempre representa un gasto irrecuperable. Sin embargo, la sociedad quizá siempre necesite de la fuerza intimidadora de la legislación para poner en marcha mejoras (Koontz y Weihrich 1998: 65).

Finalmente, Schermerhorn expone la importancia y la necesidad de la reglamentación gubernamental de los negocios y, sobre todo, de los temas relacionados con la responsabilidad social empresarial. En este sentido, resalta la función de las agencias gubernamentales que establecen las normativas que pueden potenciar o limitar la labor social de las empresas. Asimismo, destaca la labor de los niveles más elevados de las organizaciones, enfatizando el hecho de que los gerentes deben estar bien informados acerca de la legislación existente y pendientes en relación con las diferentes áreas de responsabilidad



social. Plantea el hecho de que las decisiones y acciones que se emprendan en este ámbito deben permitir que la responsabilidad del desempeño empresarial y laboral se logre mediante estándares éticos elevados y medidos de forma socialmente responsable (Schermerhorn 2002: 127).

### **La conciencia social y los puntos de vista de los grupos de interés**

Para el autor Andrew J. DuBrin (2000), la responsabilidad social es “la idea de que las empresas tienen obligaciones con la sociedad más allá de sus obligaciones económicas con los propietarios o accionistas, y más allá de las prescritas por la ley o un contrato”. Este autor considera que tanto la ética como la responsabilidad social se relacionan con la bondad o moral de las organizaciones. Afirma, además, que una visión más amplia de la responsabilidad social considera que las organizaciones tienen una **conciencia social de empresa**, y que la responsabilidad social se refiere a un conjunto de valores compartidos conscientemente que motivan y guían a los individuos para actuar con responsabilidad. Plantea, además, la diferencia entre la ética y la responsabilidad social, afirmando que la ética en los negocios es un concepto más estrecho que se aplica a la moral de las decisiones y las conductas de un individuo, mientras que la segunda es un concepto más amplio que se relaciona con las repercusiones que una organización produce en la sociedad. Asimismo, afirma que para comportarse de forma responsable con la sociedad, los administradores deben ser conscientes de los efectos que sus actos ejercen sobre el entorno.

Asimismo, DuBrin también analiza los diversos puntos de vista del accionista y de los grupos de interés frente al tema:

- **El punto de vista del accionista:** representa la perspectiva tradicional y sostiene que las compañías solo son responsables ante sus propietarios y accionistas. Así, el trabajo de los administradores consiste en satisfacer los intereses económicos de estos y, como consecuencia, los intereses de la sociedad quedarán satisfechos a largo plazo. Como los accionistas son conscientes de que los actos irresponsables socialmente ocasionarán una disminución en las ventas, consideran que la responsabilidad social empresarial es un producto secundario —pero necesario— en el afán de obtener ganancias.



- El **punto de vista de los grupos de interés**: las compañías deben asumir su responsabilidad en relación con la calidad de vida de los diversos grupos que son afectados por sus actos. En este sentido, existen dos categorías de grupos de interés: los internos, que incluyen a los propietarios, los empleados y los accionistas; y los externos, entre los cuales están los clientes, los sindicatos obreros, los grupos de consumidores y las instituciones financieras (DuBrin 2000: 63-4).

#### 2.1.4 La responsabilidad social y la administración estratégica de la empresa

En la disciplina administrativa, el diseño de estrategias es fundamental para el éxito de las organizaciones. La idea de que una estrategia se puede diseñar seguramente es la más antigua de la literatura sobre la administración estratégica. El concepto básico, en este caso, es que un grupo de personas puede procesar una cantidad importante de información para convertirla en el diseño conceptual fluido de una estrategia. La administración estratégica es el proceso intelectual de confirmar lo que una compañía podría hacer en términos de las oportunidades del ambiente, de decidir qué puede hacer en términos de su capacidad y, así, poder reunir estas dos consideraciones mediante un equilibrio óptimo. También se debe incluir en la decisión estratégica, como un imperativo de lo que debería hacer una compañía, aquello que quieren hacer los ejecutivos de la misma.

Luego del proceso del diseño intelectual, se presenta el proceso de su implementación, primordialmente administrativo. “En otras palabras, según el modelo del diseño, el estratega efectúa el conocido análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT, por sus siglas en inglés, o FODA/FORD, en castellano). El estratega debe evaluar el ambiente externo de la empresa para detectar las oportunidades y las amenazas (“se podría hacer”), identificando los factores medulares para el éxito en esa industria. Después, el estratega debe estudiar las fuerzas y las debilidades internas de la organización (“se puede hacer”), con lo que obtiene un panorama de las competencias distintivas de la empresa. Estas se definen como aquello que la empresa hace particularmente bien y que otras empresas tendrán problemas para copiar. El estratega, en este proceso intelectual del diseño, también debe incluir los factores de las responsabilidades sociales (“se debería hacer”) y los valores (“queremos hacer”) de los gerentes de la empresa” (Mintzberg



1997: 240). El enfoque de *stakeholders* complementa la estrategia administrativa, ya que establece la importancia de mantener relaciones positivas con los clientes, proveedores, empleados y, en fin, con la sociedad en su conjunto.

En este sentido, Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (1996) afirman que la responsabilidad social es el juicio de obligación por parte de las compañías de formar ciertos criterios sociales dentro de su toma de decisiones estratégicas. El concepto implica que, cuando las empresas evalúan decisiones desde una perspectiva ética, se debe hacer una presunción que favorezca la adopción de cursos de acción que aumenten el bienestar de la sociedad en general. Las metas seleccionadas deben ser muy específicas: incrementar el bienestar de las comunidades donde se encuentre la compañía, mejorar el ambiente o dar poder a los empleados con el propósito de proporcionarles un sentido de autovaloración. Finalmente, los autores afirman que, en su forma más pura, la responsabilidad social puede ser apoyada para su propio beneficio sencillamente porque responde al comportamiento apropiado de una compañía (Hill y Jones 1996: 61).

### **Los *stakeholders* y el interés propio**

Kast y Rosenzweig (1988) exponen el enfoque de los *stakeholders* (actores claves o grupos de interés). Este concepto desarrolla el tema de “ante quién tiene responsabilidades la corporación”. En el modelo económico tradicional, las corporaciones tienen obligaciones con los accionistas, que son los propietarios de las acciones de la empresa. Todas las acciones corporativas son impulsadas por la necesidad de maximizar los intereses de este grupo. En la perspectiva socioeconómica —a favor de la responsabilidad social empresarial—, este singular interés del accionista ha sido reemplazado por el de los *stakeholders*, grupos que tienen algo en juego en las acciones de la corporación y que ofrecen su apoyo, y ante los cuales la organización es responsable. Este punto de vista sugiere que muchos grupos realizan contribuciones y que se requiere de alicientes para mantener su apoyo. La administración debe asignar recursos para estos grupos y mantener un balance entre los intereses potencialmente conflictivos.

Freeman y Reed (1983: 91) definen a los *stakeholders* en un sentido amplio y limitado de la siguiente manera:



- El sentido amplio de los *stakeholders* o apostadores se refiere a cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar los logros de los objetivos de una organización o que se vea afectado por el logro de los objetivos de la misma. Este sentido está representado por los grupos de interés público, agencias del gobierno, asociaciones comerciales, competidores, sindicatos, así como por empleados, segmentos de la clientela, accionistas, entre otros.
- El sentido limitado de los *stakeholders* o apostadores hace referencia a cualquier grupo o individuo identificable del que la organización depende para su supervivencia. En este sentido, se tiene a los empleados, segmentos de clientela, algunos proveedores, agencias claves del gobierno, algunos propietarios de acciones, ciertas instituciones financieras. Son todos apostadores en el sentido limitado del término.

Kast y Rosenzweig afirman que la mayoría de los administradores aceptarán el punto de vista limitado, pero tendrán dificultades para reconocer a los grupos desde el punto de vista amplio. Sin embargo, en la medida en que estos grupos puedan afectar el desempeño de la organización, ya sea positiva o negativamente, son apostadores. En este sentido, Gerry Johnson y Kevan Scholes (2001: 205) destacan la importancia de los *stakeholders* dentro del desarrollo de la dirección estratégica para la administración de empresas y, así, conceptualizan la responsabilidad social de la organización como las prácticas concretas con las que la organización supera las obligaciones mínimas que tiene respecto a los *stakeholders*.

El concepto de *stakeholder* o apostador sirve para entender de qué manera diferentes grupos pueden influir en las corporaciones. Es posible que un apostador específico pudiera tener más de un tipo de riesgo y/o poder. Por ejemplo, un empleado podría ser también accionista, cliente, empleado y funcionario sindical.

La esencia de la responsabilidad social empresarial es que representa una respuesta voluntaria por parte de la corporación con el fin de actuar de una manera responsable hacia varios grupos sociales. Los administradores son cada vez más activos y dispuestos a responder a los intereses de varios grupos. Esto no necesariamente sería altruismo, sino, más bien, un reconocimiento de que la acción correspondiente es la mejor a largo plazo para la organización.



Un elemento subyacente en muchos escritos acerca de la responsabilidad social corporativa es la idea del **interés propio**. Este se presenta cuando una decisión socialmente responsable no puede ser claramente justificada por la gerencia sobre la base de proyecciones de costo e ingresos y utilidades a corto plazo. Este tipo de decisiones se toma porque la administración considera que es lo mejor para la organización en el largo plazo. El concepto de interés propio se basa, en gran medida, en los juicios de valor de los administradores. Al no contar con proyecciones más específicas de costo o de otro tipo para los resultados de sus decisiones, los administradores deben confiar en sus propios valores y suposiciones. Las decisiones que se tomen dependen también de los objetivos y prioridades para la firma. Todos los administradores están de acuerdo en decir que es ingenuo pensar que una empresa comercial deba sacrificar su interés económico totalmente en respuesta a las necesidades sociales (Kast 1988: 165).

Una empresa es fundamentalmente una entidad económica y se la evalúa por el uso eficaz de los recursos. La sociedad tiene expectativas sobre la sensibilidad social, pero estas no pueden ir en contra de la misión económica primordial de las empresas: desempeñarse eficientemente, obtener ganancias y contribuir al desarrollo de la economía.

### **Declaración de política social**

Otro punto de vista dentro de la teoría relacionada con las estrategias de administración enfocadas y la responsabilidad social lo desarrolla Fred R. David (1997), quien parte de la necesidad de una **declaración de política social**, que consiste en la expresión del pensamiento y la filosofía gerencial de los niveles más altos de la organización. En consecuencia, la política social afecta la elaboración del enunciado de la misión del negocio. Los temas sociales obligan a los estrategas a tomar en cuenta no solo lo que la organización les debe a las diversas partes interesadas, sino también la responsabilidad que la empresa tiene ante los consumidores, los ambientalistas, las minorías, las comunidades y otros grupos. Aunque el tema de la responsabilidad social es tema de discusión desde hace muchos decenios, todavía hay muchas empresas que siguen luchando por definir políticas sociales correctas.

Continuando con su planteamiento, David afirma que el tema de la responsabilidad social se plantea cuando la compañía establece la misión del negocio.



Con el paso del tiempo, se van revelando las consecuencias que la sociedad produce en las empresas y viceversa. Las políticas sociales afectan directamente a los clientes de una empresa y a sus productos y servicios, mercados, tecnología, rentabilidad, concepción de sí misma e imagen pública. La política social de la organización debe estar incluida en todas las actividades de la administración estratégica; entre ellas, la elaboración de la declaración de la misión. Carroll y Hoy (1982: 74) afirman que la política social de la corporación debe ser diseñada y articulada cuando se formula la estrategia, instituida y administrada cuando se aplica la estrategia, y afinada o modificada cuando se evalúa la misma. La nueva visión de la responsabilidad social sostiene que, al determinar las estrategias, es preciso abordar las cuestiones sociales, tanto en forma directa como indirecta (David 1997: 96-7).

### **Factores que modelan la estrategia empresarial**

Otro enfoque estratégico interesante es desarrollado por Thompson y Strickland (2001). En primer lugar, estos autores definen los factores que modelan la estrategia de una compañía. Expresan la existencia de muchas consideraciones situacionales que forman parte de la creación de la estrategia. La interacción de estos factores y la influencia que tiene cada uno sobre el proceso de creación de una estrategia varían de una situación a otra. Son muy pocas las elecciones estratégicas que se hacen en el mismo contexto, ya que, incluso en la misma industria, los factores situacionales difieren lo suficiente de una compañía a otra, de manera que las estrategias de los rivales resultan ser bastante distinguibles entre sí, en vez de ser imitaciones.

Esta es la razón por la cual el juicio de los varios factores situacionales, tanto externos como internos, es el punto de partida en la creación de la estrategia. Una vez definido el análisis del entorno, se toman en cuenta las consideraciones de la sociedad, las políticas reguladoras y la ciudadanía. Lo que una empresa puede y no puede hacer en el aspecto de la estrategia siempre está restringido por lo que es legal, por lo que cumple con las políticas y los requerimientos reguladores del gobierno, y 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, la



contaminación ambiental, el acoso sexual, la reducción del volumen corporativo y el impacto de los cierres de planta sobre la comunidad local han hecho que muchas compañías moderen o revisen ciertos aspectos de sus estrategias. Las preocupaciones de los estadounidenses por los trabajos perdidos debido a las importaciones extranjeras y el debate político de cómo curar el déficit comercial crónico de EE. UU. son fuerzas impulsoras para las compañías japonesa y europea que tienen sus plantas en EE. UU. La creciente conciencia del consumidor acerca de los riesgos de las grasas saturadas y el colesterol han impulsado a la mayor parte de las compañías de productos alimenticios a eliminar los ingredientes con un alto contenido de grasa a pesar de los costos adicionales.

El desglose en factores de los valores y prioridades de la sociedad, de las preocupaciones comunitarias y del potencial de una legislación y unos requerimientos reguladores onerosos es una parte regular del análisis de la situación externa en un número de compañías cada vez mayor. La intensa presión pública y la cobertura adversa en los medios hacen que dicha práctica se torne prudente.

En este sentido, la tarea de lograr que la estrategia de una organización sea socialmente responsable significa:

- Llevar a cabo las actividades organizacionales dentro de los límites de lo que se considera benéfico para el público en general
- Responder de una manera positiva a las prioridades y las expectativas que surgen en la sociedad
- Demostrar una disposición de emprender una acción anticipándose a una confrontación reguladora
- Equilibrar los intereses de los accionistas con los intereses de la sociedad como un todo
- Ser buenos ciudadanos en la comunidad (Thompson y Strickland 2001: 58)

### **Estrategias y prácticas administrativas para estimular la responsabilidad social empresarial**

Para inicios de este siglo, Schermerhorn (2002: 129) plantea una clasificación de las estrategias de la empresa en relación con la responsabilidad social.



- Estrategia obstruccionista: evita la responsabilidad social, refleja principalmente prioridades económicas.
- Estrategia defensiva: busca proteger la organización al hacer lo mínimo legalmente requerido para satisfacer las expectativas sociales.
- Estrategia adaptativa: acepta responsabilidades sociales e intenta satisfacer los criterios de desempeño económico, legal y ético.
- Estrategia proactiva: trata de cubrir decididamente todos los criterios de responsabilidad social.

En el caso de la adopción de una estrategia proactiva, DuBrin (2000: 65-9) propone algunas iniciativas para estimular la responsabilidad social de las empresas:

- La **administración del ambiente**: actividades dirigidas a preservar el entorno natural de forma satisfactoria.
- **Programas de trabajo y vida**: su propósito es contribuir a que los empleados lleven una vida más equilibrada, estén más satisfechos y sean más productivos en el trabajo.
- **Permiso para faltar por cuestiones sociales**: prestación laboral que permite a determinados empleados faltar algún tiempo a su trabajo para cumplir con un servicio público significativo.
- **Proyectos para la conservación de la comunidad**: iniciativa que se formaliza cuando las empresas invierten recursos para ayudar a reconstruir la comunidad. Una variante de los fondos destinados se concreta cuando los inversionistas generan empleos.
- **Recorte del personal indulgente**: su propósito es asegurar que la organización tenga el tamaño adecuado para lograr su máxima eficiencia, a efecto de mantener su competitividad y proporcionar a sus accionistas un rendimiento razonable sobre la inversión.

### 2.1.5 A manera de conclusión

La evidencia bibliográfica permite afirmar que el tema de la responsabilidad social empresarial ocupa un lugar preponderante en los contenidos académicos destinados a la formación de los futuros hombres y mujeres de negocios. A pesar de que cada vez es mayor el número de directivos que están considerando la responsabilidad social empresarial como una prioridad, en el mundo real de las empresas, aún muchos funcionarios parecen dejar de lado la impor-



tancia de este tema. En este sentido y para cerrar este recorrido, resulta de suma importancia repasar lo que escribió el ya citado Henry Mintzberg: “Descartar la responsabilidad social de las corporaciones es dejar que el comportamiento de las mismas caiga al nivel más bajo, sujeta solo por controles externos tales como los reglamentos y las campañas de presión”. Solzhenitsyn (1978), que ha experimentado “una sociedad sin ninguna otra escala que la legal”, concluye que esta tampoco es digna del hombre. Una sociedad basada en la letra de la ley y que nunca va más allá apenas saca provecho del alto nivel de las posibilidades humanas” (Mintzberg 1989: 375-6).

Mintzberg sostiene, además, que “esto no es sugerir que tenemos que ‘confiar’ categóricamente. Seguro que no podemos confiar incondicionalmente aceptando la reivindicación popular de algunos grupos de que solo los negocios pueden solucionar las enfermedades sociales de la sociedad. No es asunto de estos utilizar sus recursos sin limitaciones en la esfera social, bien sea apoyar a candidatos políticos y dictar, por medio de sus donaciones, cómo las instituciones benéficas deberían asignar sus recursos. Pero, en la situaciones en que los negocios están necesariamente involucrados, donde sus decisiones tienen unas consecuencias sociales intrínsecas de importancia, ahí es donde la responsabilidad social tiene un papel que desempeñar: donde los negocios creen externalidades que no se puedan medir y atribuir a ellos (donde los reglamentos son ineficaces), donde los reglamentos funcionarían solo con que los negocios cooperaran con ellos, donde las corporaciones puedan engañar a sus clientes o proveedores o al gobierno a través de su conocimiento superior, donde se pudieran comercializar productos útiles en vez de los inútiles o destructivos. En otras palabras, tenemos que darnos cuenta de que en muchas esferas tenemos que ‘confiar’, o por lo menos tenemos que ‘socializar’ (y quizás cambiar) para que podamos confiar. Ninguno de nosotros querrá vivir en una sociedad en que los puestos importantes no estén ocupados por personas responsables, éticas y comprometidas” (Mintzberg 1989: 375-6).

De manera paulatina, lo socialmente responsable se ha instalado en el mundo de los negocios, al parecer, para no alejarse de ese ámbito nunca más. La responsabilidad social por sí sola se ha constituido como una filosofía que atraviesa transversalmente todas las áreas de la administración más allá de las críticas y desencuentros teóricos que han originado su prédica y aplicación.



## 2.2 Organizaciones y personalidades promotoras de la responsabilidad social empresarial

A continuación, se hará referencia a algunas instituciones fundamentales en la difusión de la responsabilidad social alrededor del mundo, además de una breve aproximación a la labor que realiza cada una de ellas y a sus objetivos. Asimismo, se citan opiniones de personalidades del mundo de los negocios y el punto de vista de organismos internacionales. Mediante este recorrido por las posiciones de las ONG, organismos de representación mundial y la opinión de personas destacadas, se espera seguir penetrando en el conocimiento de la práctica socialmente responsable.

### 2.2.1 Instituciones promotoras de la responsabilidad social empresarial

En este acápite, se desarrollará brevemente la labor de instituciones promotoras de la necesidad de que las empresas sean socialmente responsables. Se partirá de organizaciones con proyección mundial hasta llegar a instituciones cuya labor se encuentra focalizada en regiones específicas del planeta.

#### **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**

El WBCSD es una institución de gran protagonismo en la definición de la función de las empresas para con la sociedad y, por ende, en el desarrollo del tema de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Se constituyó en 1995 como resultado de la fusión del Business Council for Sustainable Development (BCSD) y el World Industry Council for the Environment (WICE). El BCSD fue fundado en 1990 por el industrial suizo Stephan Schmidheiny con el fin de proporcionar una perspectiva empresarial sobre el desarrollo sostenible. Los miembros de esta organización escribieron el documento “Cambiando el rumbo” para la Cumbre de la Tierra en Río en 1992 (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo - UNCED). Dicho escrito fue ampliamente reconocido, apoyado y considerado como una de las contribuciones más importantes al evento por parte del sector empresarial y despertó gran interés por sus recomendaciones a los gobiernos y a las propias empresas. Por otro lado, el World Industry Council for the Environment (WICE) fue fundado en 1993 por iniciativa de la Cámara Internacional de Comercio (ICC) para que actuara como portavoz de la industria durante la etapa de seguimiento a la cumbre de Río.



El WBCSD es actualmente una coalición conformada por más de 160 compañías internacionales. Su principal tema de interés es el desarrollo sostenible y se relaciona con líderes empresariales. Esta institución sin fines de lucro procura preparar a las empresas para los desafíos que plantea el logro del desarrollo sostenible. El WBCSD establece “el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”<sup>7</sup>. Esta concepción supone una nueva función de la empresa dentro de la sociedad, ya no limitada al ámbito del mercado, sino como sujeto de acción al interior de la sociedad y pieza clave para el desarrollo económico y social de las naciones. Este punto de vista se refiere a que la empresa asuma una función de ciudadano corporativo y que, en esa condición, obtenga derechos y deberes que escapen al ámbito netamente económico<sup>8</sup>.

### **Business for Social Responsibility (BSR)**

Otra iniciativa de destacada labor en el tema es el BSR<sup>9</sup>. Esta institución, con sede en los EE. UU., ayuda, desde 1992, a compañías de todos los tamaños y sectores al logro de objetivos y la búsqueda de la eficacia en los negocios. Cuenta con filiales (capítulos) en diversas regiones del mundo. BSR considera que su trabajo articula los siguientes elementos: las empresas y el entorno con el que interactúan, los valores éticos, las personas individuales y sus comunidades. Esta organización brinda a las empresas herramientas para diseñar, establecer y evaluar políticas de negocio, prácticas y procesos acertados, todo esto enmarcado en una filosofía empresarial socialmente responsable. Específicamente, esta institución desarrolla procesos de capacitación, servicios de consultoría y programas de sensibilización para la incorporación de prácticas responsables en las metas, filosofía y día a día del negocio. Entre las empresas que forman parte del BSR, se tiene a Johnson & Johnson, AT&T, Procter & Gamble, Sony Erickson, McDonald’s, Schell, Hewlett Packard, entre otras. BSR tiene más de 1.400 socios y compañías afiliadas, cuyos ingresos anuales en conjunto suman más de US\$1,5 miles de millones y generan empleo para más de seis millones de trabajadores.

---

7. World Business Council for Sustainable Development. “El caso empresarial sostenible”, p. 6. Johannesburgo, 2002.

8. Para mayor información, consultar <http://www.wbcds.org>

9. Para mayor información, consultar <http://www.bsr.org>



## World Resource Institute (WRI)

Organización sin fines de lucro, con sede en Washington, EE.UU, fundada en 1982 y que trabaja con donaciones de empresas e individuos. Propugna el desarrollo sostenible y la responsabilidad social como requisitos indispensables para la conservación del medio ambiente y los recursos naturales. La posición de esta organización se puede apreciar claramente en sus metas<sup>10</sup>:

- Revertir la rápida degradación de nuestros ecosistemas protegiendo su capacidad para proporcionar los bienes y servicios de los cuales depende el bienestar humano
- Detener el cambio climático de la Tierra causado por la actividad humana
- Actuar como elemento catalítico en la adopción de políticas y prácticas encaminadas a expandir la prosperidad, a medida que se reduce la utilización de materiales y la generación de desperdicios
- Garantizar que la gente tenga acceso a la información para la toma de decisiones de forma socialmente responsable

Entre sus áreas de trabajo actuales, figuran la economía, el cuidado de los bosques, la biodiversidad, el cambio de clima, la agricultura sostenible, la información sobre recursos naturales y medio ambiente, el comercio, la tecnología, las estrategias nacionales de gestión ambiental y de recursos naturales, el enlace con las empresas y la salud humana<sup>11</sup>.

## Instituto Ethos de responsabilidad social

Otra institución de destacada labor en la difusión y aplicación del tema es el Instituto Ethos de responsabilidad social empresarial<sup>12</sup>. Se trata de una institución brasileña fundada en 1998 con compañías asociadas, de diferentes

---

10. Para mayor información, consultar <http://www.wri.org>

11. Además, el WRI auspicia proyectos como LA-BELL y NEW VENTURES. El primero es una red de académicos y empresarios dedicados a demostrar y comunicar las oportunidades del desarrollo sostenible al sector privado latinoamericano. Mientras tanto, NEW VENTURES es un servicio de asesoría empresarial que promueve el surgimiento y/o expansión de empresas social y ambientalmente responsables en América Latina. Sus objetivos son la transferencia de capital de inversión y la canalización de recursos humanos hacia seis sectores ambientales: agricultura sostenible, forestería sostenible y productos naturales no-maderables del bosque, turismo de naturaleza, energía renovable, ecoinnovación y las tecnologías de información. Esta iniciativa ofrece los siguientes servicios: evaluación de proyectos y estudios de factibilidad, servicios de consultoría empresarial, financiamiento y estrategias para conseguir recursos y acceso a redes de empresas ambientales.

12. Para mayor información, se puede consultar <http://www.ethos.org.br>



tamaños y sectores, que están interesadas en desarrollar sus actividades de forma socialmente responsable y que, como parte de su filosofía organizacional, creen en un proceso permanente y continuo de evaluación y mejora. La misión de Ethos es promover el desarrollo de la responsabilidad social corporativa en el Brasil ayudando a los negocios a:

- Entender e incorporar de una manera regional y relevante el concepto de responsabilidad social empresarial
- Implantar políticas y prácticas que promuevan y alcancen los valores éticos, contribuyendo al desarrollo económico sostenible tanto para la compañía como para la comunidad
- Demostrar a sus accionistas la importancia de la responsabilidad social empresarial como factor de éxito a largo plazo y del retorno en la inversión
- Identificar métodos más innovadores y eficaces de actuar en sociedad con el sector público y la sociedad civil para la construcción de una sociedad más equitativa y productiva

Actualmente, el instituto Ethos reúne a cientos de empresas brasileñas, cuya facturación anual es cerca del 28% del PBI del Brasil, empleando aproximadamente a un millón de personas.

### **Prince of Wales International Business Leaders Forum**

Un organización con amplio interés en el tema también es el Prince of Wales International Business Leaders Forum que es una institución educativa internacional sin fines de lucro fundada en 1990 para promover las prácticas socialmente responsables que benefician al negocio y la sociedad en su conjunto, y que ayudan a alcanzar el desarrollo social, económico y ambientalmente sostenible. Esta entidad tiene un programa denominado Corporate Social Responsibility Forum (CSR)<sup>13</sup>, el cual está dedicado a la difusión y discusión del tema. Para esta entidad, el campo de los negocios responsables es muy dinámico, además de representar uno de los más grandes desafíos para los empresarios de la actualidad. Este concepto, en un entorno globalizado, produce que cada vez sea más necesario balancear los componentes sociales, económicos y ambientales de las empresas sin dejar de lado la generación de

---

13. Mayor información en <http://www.pwblf.org>



valor para el accionista. CSR afirma que los negocios responsables están atrayendo a algunas de las más brillantes personalidades del mundo de los negocios, lo que ha generado numerosas e importantes iniciativas en el ámbito internacional para crear herramientas y poner programas en ejecución en el nivel empresarial.

### **Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europa)**

Otra institución importante en el ámbito europeo es el Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europa)<sup>14</sup>. Se trata de una red de negocios comprometida con la sensibilización y práctica de la responsabilidad social corporativa en todo el continente europeo. Esta organización pone un gran énfasis en la calidad de sus miembros; es decir, tiene una gran preocupación en la selección de las personas o instituciones que la conforman. Su misión es ayudar a las compañías a alcanzar los beneficios del desarrollo sostenible y el progreso humano poniendo la responsabilidad social en la corriente principal de la práctica del negocio. Esta organización define la responsabilidad social corporativa, esencialmente, como un concepto por el que las compañías deciden voluntariamente contribuir para lograr una sociedad mejor y un ambiente más limpio<sup>15</sup>.

### **Forum Empresa**

Se trata de una alianza con sede en Sao Paulo, Brasil, y fundada en 1997 por un grupo de 150 empresarios y líderes civiles representantes de diferentes regiones del continente americano. Estas personas comparten la responsabilidad social empresarial como necesidad y fin fundamental. Cabe mencionar que, cada dos años, esta institución cambia de ciudad sede con la idea de que se potencie el efecto de la iniciativa.

Sus compañías asociadas comparten una misma visión de promover el concepto en el continente americano. Para esta alianza, la responsabilidad social se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La misión de esta organización es fortalecer y/o ayudar a establecer organizaciones empresaria-

---

14. Mayores informes en <http://csreurope.org>

15. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr2\\_002\\_es.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2_002_es.pdf)



les nacionales y regionales comprometidas con la responsabilidad social empresarial. Se apunta al logro de esta misión con tres programas principales, de los cuales se derivan sus productos y servicios:

- Educación e intercambio de información (desarrollo de informes y material didáctico)
- Redes de trabajo y colaboración (desarrollo de conferencias y eventos de sensibilización)
- Asistencia técnica (identificación de socios a través del contacto de empresas afines en el marco de prácticas socialmente responsables)<sup>16</sup>

### **Fundación Empresa y Sociedad**

En España, destaca la Fundación Empresa y Sociedad que es una entidad no-lucrativa constituida en junio de 1995 para promover la acción social de las empresas españolas. Empresa y Sociedad es una entidad independiente, promovida por empresarios y profesionales. Está abierta a nuevas incorporaciones debido a la importancia de su vocación de crecimiento. Se financia a través de cuotas de empresas, de la facturación de sus servicios de asesoramiento y del patrocinio de proyectos. Esta organización plantea la acción social considerando que una sociedad con un mejor desarrollo socioeconómico favorece la actividad empresarial y partiendo de que el ciudadano (no solo como consumidor, sino también como empleado y como inversor) está dispuesto a premiar a las empresas socialmente responsables. Por tanto, se está frente a un concepto económico que se encuentra por encima del enfoque filantrópico predominante.

Para Empresa y Sociedad, la acción social empresarial es la dedicación de recursos empresariales a apoyar a personas desfavorecidas de su entorno, que suele ser el capítulo de responsabilidad social más desatendido por la empresa, a pesar de ser especialmente visible en la sociedad. El concepto y la práctica de la responsabilidad social, en general, y de la acción social, en particular, deben integrarse en la estrategia, la cultura y la organización de la empresa. Para ello, es necesario un análisis sistemático de las expectativas y prioridades de los ciudadanos y de los principales grupos de su entorno con los que la empresa tiene que trabajar en equipo para adaptarse a una situación de cambio

---

16. Mayor información en <http://www.empresa.org>



creciente<sup>17</sup>. Esta Fundación realiza su labor a través del dictado de charlas de concienciación; la generación de herramientas de gestión para las prácticas socialmente responsables; servicios de consultoría y asesoramiento; generación de proyectos que atañen a las empresas privadas, las ONG y el gobierno; además de la constante publicación de libros, boletines y folletos.

### **Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)**

En el ámbito latinoamericano, una organización de destacada labor, en este rubro, es el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) que es una asociación civil sin fines de lucro fundada en diciembre de 1988. Se trata de una institución privada sin filiación de partido, raza o religión que cuenta con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México para recibir donativos deducibles de impuestos. Su sede se encuentra en la ciudad de México y su ámbito de acción abarca toda la república mexicana. Para esta asociación, la responsabilidad social significa:

- Estar comprometido con México trabajando en favor del desarrollo social
- Invertir tiempo, talento y recursos para la construcción de un futuro de mayores oportunidades para todos
- Invertir en la gente para ser protagonistas del cambio
- Integración y vinculación con la comunidad

CEMEFI considera que una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades, empleos y paga sus impuestos; desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad; y propone alternativas para su solución. Es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que esta toma de ella. En suma, es la forma de hacer negocios de manera sustentable.

Entre los principales servicios empresariales que CEMEFI brinda, se tiene la organización de foros de información; formación e intercambio; y promoción de alianzas para la empresa con otras empresas interesadas en el tema, con fundaciones empresariales, autoridades y organizaciones sociales. Asimismo, ofrece orientación estratégica e información especializada; un consultorio

---

17. Mayor información en <http://www.empresaysociedad.org>



empresarial para revisar y optimizar proyectos de inversión social y vinculación comunitaria que sean congruentes con la misión, metas y objetivos de las empresas; el desarrollo de diagnósticos empresariales en responsabilidad social empresarial; información legal especializada; entre otros.

### **Fundación Esquel (Ecuador)**

En Ecuador, destaca la labor de la Fundación Esquel, la cual propone el concepto de responsabilidad social entendido como la adopción de una posición ética por uno o varios actores sociales. Esta consiste en el libre y activo compromiso de resolver los problemas de desarrollo de la sociedad y construir-la como comunidad democrática, sustentable y solidaria.

La Fundación Esquel trabaja activamente por contribuir al desarrollo humano sustentable del Ecuador, al mejoramiento de la calidad de vida de los pobres y a la construcción de una sociedad democrática solidaria. Su trabajo se desarrolla a través del establecimiento de alianzas estratégicas entre empresas y las ONG, la realización de programas de información y capacitación en el tema, además de la edición de publicaciones relacionadas con el tema<sup>18</sup>.

### **Fundación Prohumana (Chile)**

En Chile, destaca la fundación Prohumana como una de las principales propuloras de las prácticas socialmente responsables en dicho país. Esta fundación afirma que la responsabilidad social empresarial es el compromiso que asumen las empresas a través de sus planes estratégicos con las necesidades que emanan de sus políticas internas y externas, más allá del beneficio inmediato y la generación de la riqueza<sup>19</sup>. Esta fundación publica estudios al respecto, desarrolla conversatorios y talleres, además de publicar boletines y revistas para la difusión del tema.

Prohumana plantea que la responsabilidad social empresarial debe abordar el ámbito externo con la misma importancia que el interno (Teixidó, Chavarri y Castro 2002: 18) y buscar canales de acercamiento entre ambos, mediante programas que permitan que la empresa en su conjunto se involucre con las

---

18. Mayor información en <http://www.esquel.org.ec>

19. Mayor información en <http://www.prohumana.cl>



políticas de responsabilidad social externa. Las medidas que se adoptan para concretar este planteamiento están vinculadas con políticas de comunicación corporativa y planes de trabajo voluntario de los empleados de la empresa en los proyectos de responsabilidad social externa de la misma. Estas estrategias generan un sentido de pertenencia y compromiso con la compañía.

### **Dividendo por Colombia**

En Colombia, se tiene a Dividendo por Colombia, que es una fundación sin fines de lucro creada en marzo de 1998 por un grupo de líderes empresariales, con el propósito de comprometer al sector empresarial colombiano con el ejercicio de la responsabilidad social. Las diez organizaciones fundadoras de Dividendo por Colombia fueron Almacenes Exito, Banco Industrial Colombiano, Centro Colombiano de Filantropía, Coca Cola de Colombia S. A., Coopers & Lybrand, Fundación Suramericana, IBM de Colombia S. A., Procter & Gamble Colombia S. A., Panamco-Indega y Lewin & Wills Abogados. Para esta fundación, la responsabilidad social es un derecho y un deber de todo ciudadano.

Dividendo por Colombia expone que la idea y la práctica de la responsabilidad social empresarial implican establecer relaciones enmarcadas por una actitud comprometida con consumidores, proveedores, propietarios, accionistas, directivos, empleados, Estado y comunidad, dentro de la cual se desarrollan las actividades de la empresa. En la práctica, el marco de tales relaciones se establece a través de diálogos en la empresa, consultas hacia el exterior y procesos de autorregulación, que arrojan como resultado una política empresarial sobre el tema. Una empresa que se comporta de manera responsable con la sociedad aporta directa e indirectamente al restablecimiento de los vínculos necesarios para la convivencia pacífica, a la recuperación de los principios y valores de un proceso de desarrollo más equilibrado<sup>20</sup>.

### **Foro del Sector Social (Argentina)**

En Argentina, destaca Foro del Sector Social, organización que desarrolla actividades de difusión, charlas de capacitación, edición de publicaciones, entre otras actividades comprometidas con la responsabilidad social empresarial. Este Foro trabaja con empresas como Bank Boston, Citibank, Coca

---

20. Para mayor información, ver <http://dividendoporcolombia.org>



Cola, Fiat, Ford, la petrolera Pérez Companc, Telefónica, entre otras. El objetivo de esta institución es promover y apoyar la práctica de la solidaridad, la vocación de servicio, el espíritu comunitario y la participación ciudadana; mantener relaciones con el Estado, el sector privado y organismos internacionales, basadas en el respeto mutuo y en el apoyo a la función de cada uno; difundir e incrementar el conocimiento público de las actividades realizadas por las entidades del sector social; fomentar sistemas transparentes y eficaces de información y cooperación entre las entidades de bien público y los sectores gubernamentales y privados con fines de desarrollo social, cultural y económico<sup>21</sup>.

### 2.2.2 Otras opiniones y pronunciamientos

Además de las instituciones hasta aquí referidas, hay otro tipo de instituciones y personalidades que también se han pronunciado sobre el tema.

#### **La Iglesia Católica**

En este sentido, un punto de vista importante lo desarrolla la Iglesia Católica que, en su doctrina social, manifiesta que la empresa es concebida como transmisora de valores para la vida social. Se habla de “ética empresarial”, en cuyo contexto se crean comités de ética no solo para vigilar la calidad de los productos o de la propaganda comercial, sino para mantener el nombre de la empresa muy en alto por la atención que presta al problema ecológico, a los problemas internos de la negociación laboral, a la mística empresarial y todo el conjunto de características que giran en torno del proceso productivo. Considerada de esta manera, la empresa se constituye en uno de los elementos de educación de valores en la sociedad, que deja el gran mensaje de que la riqueza no es solo material por los bienes producidos, sino integralmente por la dignidad con que tanto trabajadores como consumidores son tratados<sup>22</sup>.

#### **Corporate Citizen**

Este compromiso planteado por la Iglesia Católica tiene muchos puntos en

---

21. Para más información, ver <http://www.tercersector.org.ar>

22. “Responsabilidad social empresarial”, en: *Análisis Laboral*. Lima, mayo 2001, pp. 10-2.



común con lo que plantean empresarios y líderes de opinión alrededor del mundo. Por ejemplo, Craig Smith, presidente del Corporate Citizen —entidad que desarrolla y maneja programas estratégicos de las relaciones de la comunidad, de modo que las empresas puedan consolidar relaciones con la misma e incorporar las inversiones de la comunidad en los objetivos de las compañías—, manifiesta que “las acciones de responsabilidad social elevan la productividad de los empleados, reducen los costos de investigación y desarrollo, superan los obstáculos regulatorios y promueven la sinergia entre unidades empresariales. El nuevo paradigma invita a las empresas a desempeñar un papel de líderes en la solución de problemas sociales, patrocinando iniciativas de largo plazo”<sup>23</sup>.

### **Business Council on National Issues**

Thomas D’aquino, presidente del Business Council on National Issues —organización de empresarios y banqueros que representan el poder económico más fuerte de Canadá—, complementa este punto de vista señalando que “el desempeño económico es la primera responsabilidad de una empresa. Pero no es una responsabilidad exclusiva. Una empresa tiene responsabilidad plena por su impacto en la comunidad y la sociedad. Las empresas tienen la responsabilidad de encontrar una solución a los problemas sociales básicos y deben convertir dichos problemas en oportunidades para ellas mismas”. Este punto de vista es compartido por Federico Durán, presidente del Consejo Económico y Social de España (CES)<sup>24</sup>, quien, además, sostiene la importancia de la labor de las organizaciones privadas en la solución de las problemáticas sociales<sup>25</sup>.

### **The Conference Board Canada**

Laura Ferguson, miembro de la prestigiosa organización empresarial canadiense The Conference Board Canada, afirma que “la responsabilidad social es la forma en que las empresas invierten en el desarrollo de la comunidad donde están insertas ya sea mediante programas de relaciones con la comunidad, donativos corporativos o programas de contribuciones y otros medios. Cuan-

23. “El mejor negocio”, en: Presencia. Lima, febrero 1999, pp. 53-5.

24. El CES es un órgano consultivo del gobierno español en materia socioeconómica y laboral que elabora una memoria anual sobre la situación de España en dichos temas.

25. “El mejor negocio”, en: Presencia. Lima, febrero 1999, pp. 53-5.



do una empresa aporta donativos a la ayuda social y sus empleados hacen trabajo voluntario, provoca que ellos se sientan orgullosos de trabajar en esa empresa. Esto genera trabajo en equipo, motivación, lealtad, compromiso y mejor rendimiento laboral”<sup>26</sup>.

### Otras personalidades autorizadas

El multimillonario hombre de negocios estadounidense David Rockefeller, en una conferencia dictada en el Club Económico de Nueva York en septiembre de 1996, manifestó lo siguiente: “Hoy, más que en el pasado, creo necesario que las empresas desempeñen una labor de liderazgo más activa en los asuntos públicos. Debemos aceptar el hecho de que tenemos (como empresarios) responsabilidades que son más amplias que simplemente manejar nuestros negocios de una manera eficiente, rentable y ética”. Rockefeller continúa destacando la necesidad de redefinir la función de las empresas privadas en la sociedad actual: “Al mismo tiempo que disminuye el papel del gobierno en los asuntos económicos, tanto aquí (en los EE. UU.) como en el exterior, como muchos de nosotros (los empresarios) lo hemos exigido, pareciera que las empresas no están muy deseosas de asumir un compromiso con cualquier otra cosa que no sean sus utilidades”. También trató acerca de las motivaciones económicas de los empresarios: “La importancia de las ganancias, siendo tan esenciales como son las utilidades, no son –y nunca deben ser– la única motivación de los líderes empresariales. Los líderes empresariales deben tomar decisiones que afecten positivamente no solo sus balances y estados financieros, sino también las necesidades de sus trabajadores y de la comunidad”<sup>27</sup>. En suma, Rockefeller plantea que el empresario tiene que variar su posición tanto desde el punto de vista de sus motivaciones como en la forma en que se relaciona con la sociedad que lo acoge.

La profesora Amaia Arizkuren Eleta, de la Universidad de Deusto, España, resume los cambios que llevaron al desarrollo del concepto de responsabilidad social empresarial y los diversos enfoques relacionados con ella. En este sentido, sostiene que, aunque los factores que la condicionan inciden de forma diferente en cada país, hay una notable semejanza entre ellos si se toma como elemento de referencia a las sociedades occidentales más desarrolladas.

---

26. *Ídem*

27. Rockefeller, David. “La responsabilidad social de los empresarios”, en: Debate. Lima, diciembre-enero 1997, p. 39.



Arizkuren comparte la visión de Santiago García Echevarría (1982: 70-1) cuando concluye que, en la interpretación de la responsabilidad social de la empresa, se puede establecer la siguiente trilogía:

- Todos aquellos que consideran que se trata de la responsabilidad social de la empresa como una retórica que carece de consecuencias prácticas y que constituye, más bien, simples relaciones públicas
- Aquellos que consideran que su planteamiento corresponde a una posición ideológica para conservar estructuras de poder existentes y evitar la introducción de nuevos controles institucionales sobre el poder empresarial, esto es, mantener un *statu quo* olvidándose de la dinámica evolutiva de la sociedad
- Aquellos que consideran que la responsabilidad social de la empresa constituye un componente vital para una sociedad pluralista que persigue un elemento de orden societario y económico que da estabilidad a la sociedad y responde a la eficacia económica y social<sup>28</sup>

Íntimamente relacionado con el concepto de responsabilidad social, en los últimos años en sectores académicos y empresariales, se ha citado de manera constante el término **gerencia social**. Este se fundamenta en el compromiso de las empresas con su realidad. Este concepto entiende que toda la gestión debe ponderar tres consideraciones al establecer sus políticas: las utilidades de la empresa, la satisfacción de los deseos del consumidor y el interés público. En este sentido, según José Espinal, profesor principal de la Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología de Medellín, la gerencia social implica la generación de estrategias para mejorar la inversión social, de tal manera que llegue en forma eficaz a la población. Espinal opina que la empresa vive de la sociedad y, por lo tanto, su aporte a ella no puede ser simplemente un producto o un servicio excedente. Tiene que ir más allá, debe buscar la mejora social. En otras palabras, debe considerarse desde la situación de las personas que trabajan en la misma empresa hasta la internacionalización de las responsabilidades por la contaminación ambiental<sup>29</sup>.

También existen opiniones contrarias a la aplicación de la responsabilidad social empresarial y a su asunción como principio de la filosofía de las

28. Una aproximación al ambiguo concepto de responsabilidad social de la empresa por Amaia Arizkuren Eleta en Harvard Deusto Business Review. No. 89, España, 1995/3.

29. "Gerencia social", en: Business: negocios en el Perú. Lima, junio 1999, p. 38.



organizaciones. Este enfoque se fundamenta básicamente en el punto de vista de que la única responsabilidad de las empresas es generar utilidades o que la responsabilidad social se relaciona únicamente con la imagen de la empresa.

### **Opiniones de políticos destacados**

En el ámbito de la política, también existen manifestaciones respecto del tema. Personajes como el primer ministro español, José María Aznar, destacan la importancia de la empresa y de la responsabilidad social que estas desarrollan: “Como todos sabemos, hay que hacer esfuerzos para alcanzar ese objetivo en varios campos: en primer lugar –lo hemos hablado aquí–, instalarnos, sumergirnos, aprovechar todas las oportunidades que nos brinda la sociedad del conocimiento. Si queremos resistir la comparación con el éxito y el crecimiento que disfruta, por ejemplo, Estados Unidos, tenemos que procurar que la investigación y sus aplicaciones estén disponibles más rápidamente para nuestras empresas; tenemos que reformar nuestros sistemas fiscales, los requisitos administrativos y registrales para que sea más fácil crear nuevas empresas; tenemos que mejorar los mercados de capitales para que estas encuentren mejor financiación; y tenemos que desarrollar una política activa del fomento del espíritu empresarial, de tal modo que, desde la escuela, los niños y los jóvenes sepan apreciar y respetar el espíritu empresarial, y sepan valorar la iniciativa personal y la responsabilidad social”<sup>30</sup>.

También, el actual presidente mexicano, Vicente Fox, manifestó que su gobierno impulsaría las prácticas socialmente responsables sobre la base de una relación recíproca entre el Estado y la sociedad civil: “En nuestro país, el poder se ha ejercido con la ausencia, abstención o reducida participación de la sociedad mexicana. Mi propuesta es establecer una nueva relación entre las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno. Los grupos de la sociedad civil son grandes incubadores de ideas y de testimonios inspiradores y motivadores para la acción. Mi propuesta no es solo facilitar, sino promover la participación ciudadana, motivar la responsabilidad social y establecer el marco legal y fiscal que les permita crecer y desarrollarse”<sup>31</sup>.

---

30. Para mayor información, revisar <http://www.aznar2000.pp.es/discursos/discur13.html>

31. Para más información, revisar <http://www.vicentefox.org.mx>



Otro político que se ha pronunciado al respecto es el ministro colombiano de Desarrollo Económico, Jaime Alberto Cabal, quien desarrolló un manifiesto muy interesante: “Nadie puede desconocer actualmente que, en las últimas décadas, el sector solidario pasó a ocupar un papel preponderante en la vida de nuestros países y se constituye, sin lugar a dudas, en el pilar sobre el cual se estructura un nuevo modelo de desarrollo, más justo y equitativo, que conlleve al mejoramiento del nivel de vida de nuestros pueblos”. En este discurso, el ministro Cabal se detiene en la importancia del cambio de paradigmas de las empresas y en su función social decisiva: “Es hora de romper con estos viejos paradigmas y descubrir la gran complejidad que existe entre los tres sectores: el gubernamental, el productivo y el social. Es indudable que las complejidades de un sector se pueden complementar con las fortalezas de los otros. El Estado necesita del sector solidario para ampliar sus servicios, para ser más sensible, para llenar vacíos y para acercarse a la comunidad. El sector privado también necesita del sector solidario, porque es vehículo para ayudar al logro de la estabilidad social y política. Los gobiernos también están obligados a mirar al sector social con ojos de desarrollo y no con el acostumbrado paternalismo o subvaloración. El balance social debe ocupar en las organizaciones empresariales el mismo lugar que ocupa hoy en día el balance financiero de ganancias y pérdidas. En Colombia, se trabaja igualmente por el mayor bienestar de los trabajadores y sus familias, y se abren espacios para la capacitación dentro y fuera de las empresas, así como en la participación de proyectos de inversión social en salud, educación y vivienda”<sup>32</sup>.

### **Pronunciamiento de instituciones financieras y organismos internacionales**

Las instituciones financieras y organismos internacionales también exponen sus puntos de vista. Así, por ejemplo, el **Banco Mundial (BM)** reconoce la importancia del tema, además de enfatizar la necesidad del protagonismo del papel de las empresas privadas en la sociedad. Se manifiesta de la siguiente manera: “En medida creciente, es posible encontrar, en el sector privado, soluciones para los problemas de desarrollo que se plantean en casi

---

32. Palabras del ministro colombiano de Desarrollo Económico, Jaime Cabal, en el marco del V Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector realizado en Cartagena, Colombia, entre el 31 de mayo y el 2 de junio del 2000. En él, se planteó el tema de “Lo público, una pregunta desde la sociedad civil”. En las deliberaciones, se reunieron más de mil participantes, 150 de ellos venidos de quince países diferentes de Colombia (COLOMBIA/TERCER SECTOR.ORG).



todas las esferas, desde la industria en gran escala hasta la pequeña empresa y la protección ambiental e, incluso, los sectores sociales que tradicionalmente han estado reservados a la inversión pública”<sup>33</sup>. Es decir, plantea la necesidad de que la empresa privada sea un actor preponderante en las problemáticas sociales.

El **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**, a través de Gloria Rodríguez<sup>34</sup> –integrante del Consejo del Programa de Apoyo al Liderazgo y la Representación de la Mujer (Prolid) del BID y, a su vez, presidenta de MAPA Communications–, manifestó que las grandes corporaciones multinacionales deben convertirse en “ciudadanos corporativos con responsabilidad social”. Además, dijo que las corporaciones deben ser vistas “como los gobiernos del futuro” y las organizaciones sociales deben presionar para que todas las corporaciones cuenten con un fondo destinado a programas y proyectos que transformen el liderazgo, no solo comunitario sino político, de las mujeres de la región latinoamericana. Desde su punto de vista, no se quiere reconocer que las comunidades más deprimidas necesitan recursos y programas sociales que los gobiernos nacionales no tienen y que, por el contrario, las corporaciones sí cuentan con ellos. Refiere que, en la planeación estratégica, se debe promover que los fondos corporativos se destinen a programas de ayuda social, canalizando esos recursos a las organizaciones no-gubernamentales. Explicó que es un proceso, en ocasiones largo, de “educación” de las corporaciones, “porque se trata de que visualicen la responsabilidad social que tienen con sus clientes, con sus consumidores”<sup>35</sup>.

Organismos internacionales como la **Organización de Estados Americanos (OEA)**, a través de Jorge Varela, consejero legal de la comisión ambiental de dicha organización, manifestó que “el principal dilema para los países de América Latina está en conciliar la actividad industrial con la preservación del medio ambiente; en otras palabras, estos países están haciendo cumplir las regulaciones ambientales sin detener su crecimiento. Este es el reto más difícil”.

---

33. Banco Mundial. *Informe anual. 1997*, p. 33.

34. Gloria Rodríguez es una de las mujeres empresarias más exitosas del mundo de habla hispana en los Estados Unidos. Dirige una empresa de comunicaciones que hace planeación estratégica a las grandes corporaciones y que funciona como agencia de relaciones públicas e intergubernamentales. Asimismo, trabaja con candidatos y candidatas a puestos de elección popular realizando lo que ella llama “comunicación política”.

35. <http://www.cimac.org.mx/noticias/99052001.html>



Líderes empresariales realizan labores de responsabilidad social tanto por la contribución social hacia el entorno con el que interactúan como por la percepción de que estas labores mejoran decididamente la imagen de las empresas. Instituciones fundamentales en el orden mundial como la **Organización de las Naciones Unidas (ONU)** han solicitado abiertamente el aporte de la empresa privada. Así, el investigador Petter Utting del Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social, UNRISD, manifestó que “la crisis que afecta tanto a la ayuda oficial al desarrollo como a la situación financiera de la ONU ha alentado también la creación de asociaciones con el sector privado”<sup>36</sup>. Adicionalmente, agrega: “En la década de 1990, la reestructuración y los recortes presupuestales fueron habituales en muchos organismos de la ONU. En este contexto, el sector privado empezó a considerarse como una fuente importante de fondos alternativos”<sup>37</sup>.

En este sentido, en 1998, la ONU recibió ayudas privadas por US\$16.000 millones. Uno de los mayores donantes fue Ted Turner, el dueño de la CNN, quien, en 1997, entregó US\$1.000 millones para gastos de las Naciones Unidas en la próxima década. Otra contribución importante fue la del hombre más rico del planeta, Bill Gates, quien, en enero del 2000, a través de la fundación Bill and Melinda Gates Foundation, donó US\$750 millones para la Alianza Global para la Vacunación e Inmunización, una iniciativa de UNICEF y la Organización Mundial de la Salud en asociación con el Banco Mundial y las transnacionales farmacéuticas. Otros donantes importantes son la Fundación Ford, la Fundación Rockefeller, la Fundación Kellogg, la Fundación Hewlett, la Fundación Packard, entre otros<sup>38</sup>.

36. Sin embargo, existen críticas frente a los criterios para la selección de las empresas privadas que participan en los proyectos de la ONU. Así, algunas fuentes consideran a estos como “poco exigentes” y, en varios casos, se han incluido a empresas cuestionadas por violaciones de derechos humanos y laborales o por atentar contra el medio ambiente. Este es, por ejemplo, el caso del Fondo para un Desarrollo Duradero (Global Sustainable Development Facility) impulsado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, y un grupo de transnacionales gigantes como la británica Rio Tinto; las estadounidenses Dow Chemical, Oracle y AT&T; la sueco-suiza ABB; la suiza Novartis, etc. Algunas de estas empresas pagaban una modestísima cuota de ingreso al Fondo de US\$50.000 y con ello podían participar en las orientaciones de los organismos pertinentes de Naciones Unidas y “cubrir, ante la opinión pública, sus nefastas actividades con una mascarada humanitaria”, según una exposición escrita presentada por el Centro Europa-Tercer Mundo, la Asociación Americana de Juristas y otras organizaciones a la Subcomisión de Derechos Humanos en el año 2000. Tras conocerse los cuestionamientos públicos, este programa fue dado de baja.

37. UNRISD Informa. No. 23, otoño-invierno 2000.

38. Para mayor información, ver [http://alainet.org/active/show\\_text.php3?key=1835](http://alainet.org/active/show_text.php3?key=1835)



### 2.2.3 A manera de conclusión

Es un hecho que un número creciente de los empresarios está guiando a sus compañías para asumir una función más activa en la sociedad. La mayoría lo hace porque la responsabilidad social se ha tornado en una obligación para las empresas, ya que los consumidores y la sociedad en su conjunto están demandándoles un mayor protagonismo ante los diferentes problemas sociales. Por otro lado, también algunos consumidores castigan a las empresas que no son socialmente responsables dejando de consumir lo que estas ofrecen<sup>39</sup>. Una justificación acerca de la necesidad de ser socialmente responsable la formuló Robert Haas, presidente ejecutivo de Levi-Strauss, quien, en 1995, cuando se le preguntó el porqué su empresa ejercía un liderazgo social tan fuerte, respondió que “es demasiado caro, arriesgado e ineficiente no anticipar las necesidades de nuestros clientes, no proteger la reputación de la marca, no involucrar a nuestros empleados en resolver nuestros problemas. Adherirse a la sabiduría convencional y a las prácticas convencionales y no atreverse a tomar el liderazgo ni en las prácticas sociales, ni en las prácticas de negocios es destinarse inexorablemente a la extinción”<sup>40</sup>.

La sociedad cada vez espera más de las empresas. Si consideramos que son las grandes transnacionales las entidades que dominan el mundo a través del nuevo orden económico, político y social que progresivamente han impuesto, podemos visualizar la nueva función del hombre de negocios en nuestra sociedad —parafreaseando a Peter Drucker— poscapitalista. Kofi Annan, secretario general de las Naciones Unidas, establece claramente lo que se espera de las empresas en el umbral de este nuevo siglo: “En la nueva economía global, ya no es suficiente para una empresa ser un buen ciudadano nacional y seguir las leyes del país. La empresa, además, tiene que ser un ciudadano mundial y respetar valores globales”<sup>41</sup>.

Las expectativas de los ciudadanos, de los organismos internacionales y de las instituciones empresariales están formuladas. Los hombres y mujeres de negocios son los únicos que conocen a ciencia cierta si es que las absolverán, las superarán o las dejarán de lado. En este ámbito, más allá de la imagen

---

39. Encuestas como *The Millenium Poll* —realizada en más de veinte países— y *Mori* —con base en Chile— respaldan esta opinión de una parte de la ciudadanía.

40. “Una inversión rentable: la responsabilidad social empresarial”, en: *Semana Económica*. Lima, diciembre 1997, p. 34.

41. “Responsabilidad social empresarial”, en: *Análisis Laboral*. Lima, mayo 2001, pp. 10-2.



corporativa, las instituciones y las personas que propugnan la práctica de la responsabilidad social empresarial esperan que su labor no sea en vano.

### 2.3 Conceptualización de la responsabilidad social en el Perú

En esta sección, se realizará un recorrido por los más importantes planteamientos realizados en el Perú acerca del tema de la responsabilidad social empresarial desde el punto de vista de académicos, organizaciones interesadas, empresarios, entre otras destacadas personalidades.

Para comenzar este recorrido, resulta de sumo interés conocer lo que la Constitución del Perú de 1993 —la actualmente vigente— plantea con respecto a la libertad de empresa y los límites constitucionales: “El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades”<sup>42</sup>. Este artículo de la Carta Magna destaca que las operaciones de las empresas no deben afectar a la población de ninguna manera<sup>43</sup>. Es decir, plantea una responsabilidad necesaria e inherente para las empresas que operan en el país<sup>44</sup>.

#### 2.3.1 El punto de vista académico

Desde un punto de vista académico —no desde la administración—, el sociólogo Denis Sulmont esbozó la siguiente definición para la responsabilidad social empresarial: “Entiendo la responsabilidad social empresarial como la actitud de una empresa dispuesta a asumir de manera voluntaria y ‘proactiva’ las obligaciones que contrae con los diferentes sectores sociales involucrados con su actividad, armonizando sus fines particulares con los fines de la colectividad. Hablar de responsabilidad empresarial es reconocer a las empresas y a quienes las dirigen como sujetos dotados de una conciencia y de un margen de

42. Artículo 59, Constitución de 1993.

43. En el proyecto de reforma de la Constitución de 1993, este artículo es reformulado de la siguiente manera: “El Estado promueve el desarrollo económico y social; estimula la creación de riqueza; garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a los derechos fundamentales de la persona, a la moral ni a la salud o seguridad públicas” (Artículo 98).

44. Para mayor información, ver el anexo 2: Marco legal de la responsabilidad social en el Perú



libertad, capaces de evaluar, decidir y responder por sus actos ante sí y los demás. La noción de responsabilidad social implica dos aspectos: por un lado, el reconocimiento de las personas y de las instituciones como sujetos 'autónomos' con facultad para elegir; y, por otro, la exigencia de que dichos sujetos se preocupen por las consecuencias de sus acciones sobre los otros sujetos. La responsabilidad es una noción relacional. Su opuesto es la 'negligencia' (del latín *negligere*, 'romper el lazo')" (Sulmont 2000: 131-2).

En este ámbito, destaca también la opinión de Felipe Portocarrero, director del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), quien señala que "el concepto de responsabilidad social propone, fundamentalmente, una nueva visión sobre lo que significa hacer negocios. La responsabilidad social es la actitud de 'mirar más allá' de las necesidades y los objetivos puramente monetarios de la empresa, y tener una disposición proactiva hacia los 'otros', es decir, hacia los agentes implicados en el entorno donde esta opera y los interesados en la gestión de la misma: comunidad, trabajadores, competidores, proveedores, gobierno, accionistas. La responsabilidad social es, asimismo, una materia estratégica que supone armonizar las necesidades empresariales con las de la sociedad para crear nuevas y más poderosas ventajas competitivas que hagan posible un desarrollo más equitativo y sostenible"<sup>45</sup>.

Entre el mundo empresarial y el académico, se encuentra Diego De La Torre, director del Instituto de Responsabilidad Social de la Empresa, profesor de la Universidad del Pacífico y empresario. Él sostiene que la responsabilidad social es una estrategia empresarial que permite a las empresas ser más competitivas y construir una sociedad mejor. La tesis delineada por De La Torre es factible de ser puesta en práctica. Dice que las organizaciones tienen la responsabilidad de contribuir al mejoramiento social cuando están en condiciones de hacerlo. Afirma que el mundo empresarial contemporáneo demanda un nuevo concepto estratégico que lo enriquezca y en el que se combinen tres temas importantes: maximización de utilidades, satisfacción del consumidor e impacto en la sociedad. Precisa que la única forma como las organizaciones pueden sobrevivir en un entorno del Tercer Mundo es proyectándose positivamente a la comunidad para ayudar al mejoramiento de problemas actuales y potenciales como la pobreza, precariedad educativa, entre otros<sup>46</sup>.

---

45. Entrevista a Felipe Portocarrero en Punto de Equilibrio. No. 78, Lima, junio-agosto 2002, pp. 63-4.  
46. "La responsabilidad social es estrategia empresarial", en: Presencia. Lima, marzo 2002, pp. 58-9.



Otra opinión destacable la tienen Javier Mujica Petit y David Campana Zegarra, investigadores del Centro de Asesoría Laboral del Perú (CEDAL), quienes se refieren al tema de la responsabilidad social, pero desde el punto de vista laboral. En este sentido, sostienen que “en los mercados mundiales, los consumidores son cada vez más sensibles a esta dimensión oculta de la globalización, y empiezan a exigir no solamente la satisfacción de calidad y precio en los bienes y servicios, sino también el respeto de condiciones laborales mínimas para los trabajadores en los procesos productivos. En este contexto, la competitividad de las empresas se mide también por el grado de atención que prestan a las condiciones en las cuales se producen los bienes o servicios que se ofrecen en el mercado. Una empresa socialmente responsable es aquella que se preocupa por desarrollar su producción respetando las condiciones externas e internas, sin interferir con el medio ambiente y respetando también los derechos fundamentales de sus trabajadores. En el mundo global, las empresas socialmente responsables son premiadas por las preferencias de los consumidores. Las empresas con responsabilidad son empresas competitivas” (Campana Zegarra y Mujica Petit 1999: 5).

Otra opinión la tiene Martín Cáceres que plantea que “el compromiso de toda compañía es contribuir al bienestar de la sociedad que la acoge. De esta forma, su participación activa en la comunidad es una pieza vital que complementa, incluso, el posicionamiento del nombre, la marca y el negocio; además, es parte de la construcción de la imagen de largo plazo a la cual se desea llegar. Lo que planteamos es una transformación vista en los últimos años y que muestra una nueva base para ver y comprender el mundo. La velocidad de cambio de los negocios y la economía está creando un nuevo individuo que, de ser guiado correctamente, puede integrar las diferentes capacidades y límites del ser humano. Así, vemos un rediseño del accionar de los principales actores del mercado” (Cáceres 2000).

Aldo Vallejo Paonessa, consultor en temas de responsabilidad social y desarrollo, sostiene que las empresas llevan a cabo actividades inmensamente útiles para la sociedad como, por ejemplo, producir y proveer medicinas, cultivar y comercializar alimentos, construir carreteras o brindar servicios de telecomunicaciones. Estas actividades corresponden a un fin último que, más allá del lucro, cubre también elementos importantes para el desarrollo, como el contribuir a la buena salud y a la buena alimentación de los ciudadanos o como el favorecer una rápida y eficaz comunicación entre ellos.



Toda empresa (entendida como el resultado de “emprender” una acción retadora) encarna un proyecto de largo aliento a través del cual se busca generar riqueza, dar trabajo y capacitación, proveer productos que satisfagan una demanda, propiciar nuevas actividades dentro de la cadena productiva, dinamizar el tejido industrial, entre otros. La empresa le da a la sociedad, pero obviamente también recibe de ella. A lo que debe tender es a su equilibrio y solo puede llegar a él con responsabilidad<sup>47</sup>. Adicionalmente, este consultor considera que la responsabilidad social corporativa agrega valor a las empresas y contribuye a desarrollar su entorno ya sea local, regional o nacional. Afirma que la responsabilidad social no está restringida a una sola área de la empresa, sino que deben intervenir todas las áreas de gestión. Finalmente, determina las responsabilidades de cada área administrativa de una empresa, precisando que las áreas financiera y legal tienen la responsabilidad de dar información transparente a los accionistas, así como brindar un trato equitativo a los mismos. Teniendo en cuenta que el área de recursos humanos tiene la responsabilidad de capacitar al capital humano y que el área comercial está asociada con la satisfacción del cliente, queda claro que la responsabilidad social es una tarea de toda la empresa.

### **Filantropía, inversión social y responsabilidad social: importantes distinciones**

Este punto de vista es el más desarrollado en el Perú y ha sido formulado por Baltazar Caravedo —quizá el mayor investigador y personaje comprometido con la difusión del concepto y la práctica socialmente responsable en el sector empresarial nacional— a través de una serie de estudios que se iniciaron en la ONG SASE y que fueron continuados en el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Una forma de especificar la naturaleza e importancia de la labor de la responsabilidad social desarrollada por las empresas es establecer la distinción entre acción filantrópica, inversión social y responsabilidad social<sup>48</sup>. Los criterios empleados para realizar esta diferenciación fueron los siguientes: la motivación, la fuente de los recursos asignados por la empresa, la localización del impacto

---

47. “Empresa y desarrollo: hacia estrategias corporativas de responsabilidad social”, en: Negocios Internacionales. COMEXPERÚ, Lima, mayo 2001, pp. 30-1.

48. Para una mayor distinción de estos conceptos, se puede observar el anexo 3: Criterios para la definición de filantropía empresarial, inversión social empresarial y responsabilidad social empresarial.



con respecto a la empresa (entorno interno, entorno externo), los beneficios esperados y las instancias que dentro de la empresa participan en la toma de decisiones de la estrategia (Benavides de Burga y Gastelumendi 2001: 8-9).

#### **a. Filantropía**

Para algunos, la responsabilidad social empresarial se asocia con las acciones filantrópicas de la empresa para beneficiar a alguna actividad particular o a la comunidad sobre la que se asienta la misma. Esta concepción considera responsabilidad social solo al vínculo con la comunidad. Así, lo social vendría a ser lo externo a la empresa (Caravedo, Mariscal, Salinas y Villacorta 2000: 6).

Se define a la filantropía como un mecanismo de donación (en dinero o en especie) a grupos humanos con carencias o condiciones específicas. La motivación es estrictamente humanitaria, altruista y de caridad. La filantropía empresarial no afecta a la organización empresarial. Es decir, no la hace partícipe de los impactos que pueda producir. El nexo entre entorno y empresa es o muy débil o inexistente (Benavides de Burga y Gastelumendi 2001: 9).

#### **b. Inversión social**

La inversión social se refiere a la canalización de recursos con el objetivo principal de mejorar la imagen de la empresa a través del apoyo a una comunidad o a un tipo de acción (cultural, por ejemplo). Requiere de un esfuerzo de visión que articule claramente la labor de la empresa con el desarrollo de la comunidad. Los recursos se obtienen del presupuesto elaborado por la empresa para sus gastos. La empresa privilegia la relación con la comunidad. Establece un nexo incompleto entre entorno y empresa (Benavides de Burga y Gastelumendi 2001: 9).

La inversión social es una acción un poco más compleja que la filantropía. Para disponer de mayores recursos y destinarlos a la inversión social, las empresas tienen interés en promover la reducción de sobrecostos tributarios y la deducción del impuesto a la renta por donaciones efectuadas (Caravedo, Mariscal, Salinas y Villacorta 2000: 8).



### **c. Responsabilidad social**

Se trata de un concepto que está adquiriendo mayor vitalidad entre los empresarios y ejecutivos del mundo. La responsabilidad social empresarial tiene una triple motivación: la mejora de la sociedad, la mejora de la comunidad sobre la que se asienta y la obtención de beneficios para la propia empresa (Caravedo, Mariscal, Salinas y Villacorta 2000: 8).

La responsabilidad social busca integrar el sentido filantrópico, la necesidad de asegurar la lealtad de la comunidad en la que se asienta la empresa, la búsqueda del incremento de la productividad del trabajo, y el interés en obtener utilidades de manera permanente y estable en el tiempo. La responsabilidad social es una nueva forma de gerenciar la empresa<sup>49</sup>. Esta visión integral de financiamiento de la empresa frente a un nuevo tipo de demanda que se abre paso es lo que distingue a las empresas socialmente responsables de las que no lo son.

#### **2.3.2 El punto de vista de los gremios empresariales**

##### **La Unión Cristiana de Dirigentes de Empresa**

Georges Macara-Chvili, director ejecutivo de la Unión Cristiana de Dirigentes de Empresa, sostiene que “si bien la empresa tiene una función importante en la evolución de la sociedad, son sus dirigentes quienes tienen en sus manos la conducción de la misma y a través de sus decisiones diarias orientan su actividad. Ello implica la necesidad de contar no solamente con empresarios decididos, sino también con ejecutivos que tengan muy claro el concepto de la responsabilidad social empresarial y su ineludible importancia”. Macara-Chvili complementa esta visión de la responsabilidad social empresarial declarando que “la gente espera que la empresa le proporcione el empleo, la educación y la formación que le permita aspirar a su propia promoción social, así como la remuneración que le permita vivir con decoro y dignidad. La sociedad espera que la empresa, a través de su acción sinérgica y conjunta promovida por el Estado, contribuya al desarrollo del país con el fin de alcanzar como comunidad nacional su propio desarrollo en un contexto internacional cada vez más exigente. Y también

---

49. Para una mayor comprensión de este concepto, se recomienda observar el anexo 4: Empresa y responsabilidad social.



la sociedad espera que, gracias a la implementación de los desarrollos tecnológicos, la empresa no perturbe el ecosistema que la naturaleza ha establecido para el hombre. Por lo expuesto, resulta preponderante considerar la responsabilidad social como parte de la misión de una empresa, puesto que la formulación de las políticas y estrategias se realizan sobre la base de esta misión o filosofía empresarial y de sus objetivos. La responsabilidad social se atiende en dos planos diferentes. No obstante, ambos están íntimamente ligados, puesto que giran en torno a una misma finalidad: la sociedad en su conjunto. La empresa constituye un instrumento maravilloso para servir a los hombres de afuera proporcionándoles bienes y servicios útiles, y para satisfacer a nuestros colaboradores de adentro proporcionándoles utilidades, dividendos, salarios, entre otros. Ella constituye un reto fabuloso que nos corresponde asumir con toda la capacidad que nos ha sido dada” (Macara-Chvili 1998).

## Perú 2021

En el país, una organización que ha asumido el protagonismo en la difusión del concepto de la responsabilidad social empresarial es Perú 2021<sup>50</sup>, asociación sin fines de lucro creada en 1994 por un grupo de empresarios que manifiestan un gran compromiso con el país y su futuro. La labor de Perú 2021 se ha traducido en programas de educación y de cuidado del medio ambiente. Se trata de empresarios y personas de destacada trayectoria profesional. A continuación, se citan algunas opiniones de sus miembros.

Manuel Sotomayor, ex presidente de la organización, afirma que la responsabilidad social es un concepto que se espera que todos los empresarios peruanos coloquen en su agenda a la brevedad posible: “El empresario tiene que comprometerse con su entorno económico, porque eso al final le conviene a él. Nuestro objetivo es lograr que los empresarios comprendan que responsabilidad social es un tema de las empresas”<sup>51</sup>.

Alfredo Romero, destacado miembro de Perú 2021, considera que una empresa “socialmente responsable” es aquella que les da espacio al diseño y aprobación de políticas, al desarrollo de la empresa en relación con sus trabaja-

---

50. Mayor información en <http://www.peru2021.org.pe>

51. “La responsabilidad social de la empresa”, en: Comercio y Producción. Lima, 1997, 3er trimestre.



dores y sus familias, al trabajo en la comunidad en la que se asienta la empresa y al medio ambiente que caracteriza su área de influencia<sup>52</sup>.

Finalmente, Henry Day, ex presidente de Perú 2021, afirma que la responsabilidad social es una filosofía empresarial que permite tener una mejor relación con los accionistas, empleados, proveedores, clientes, comunidad y medio ambiente. En palabras empresariales, “nos permite entender mejor la visión de futuro”<sup>53</sup>.

Perú 2021 cuenta con un Fondo de Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial que fue creado en marzo de 1997 gracias a un convenio suscrito con la Interamerican Foundation. El objetivo del mismo fue financiar proyectos que promuevan y comprometan las acciones de los empresarios en el desarrollo de programas orientados hacia el logro de la visión de la organización. Los proyectos financiados deben ser replicables, desarrollarse en áreas deficitarias y con un impacto de importancia para el desarrollo nacional<sup>54</sup>.

### 2.3.3 Puntos de vista de ejecutivos de empresas

Julio Roncal Montini, jefe del Departamento de Seguridad de Planta y Medio Ambiente de Cementos Lima, es un activo practicante de la responsabilidad social en el Perú. Manifestó que “Cementos Lima es consciente de que las obligaciones de una compañía, en todas sus dimensiones, no deben circunscribirse a la creación de las estrategias empresariales o a tareas propias de la industria: su compromiso contempla el objetivo de mejorar la calidad de vida y el entorno donde opera”. Con esta filosofía, desde la década de 1980, esta productora de cemento ha aplicado un programa continuo de cuidado del medio ambiente y la óptima utilización de los recursos naturales, por lo que este ya forma parte de la filosofía de la empresa. Por eso, según afirmó este ejecutivo, su proceso productivo es constantemente revisado, asegurando el

---

52. “El mejor negocio”, en: Presencia. Lima, febrero 1999, pp. 53-5.

53. “La responsabilidad social es estrategia empresarial”, en: Presencia. Lima, marzo 2002, pp. 58-9.

54. Durante los años de ejecución del mismo, se financiaron ocho proyectos en cinco ciudades del Perú. Los fondos colocados en los proyectos ascendieron a US\$60.000. El número de beneficiarios del proyecto fue de más de 1.500 personas; se generaron cerca de 600 puestos de trabajo, se capacitaron a más de 450 personas y se crearon más de 70 nuevas empresas. Otro proyecto importante para esta organización se denominó “Extensión de la responsabilidad social a Provincias”. En el marco de esta iniciativa, apoyada financieramente por la Fundación Kellogg, se visitaron cinco ciudades del Perú durante 1998 y 1999. A través de este proyecto, se promovió una cultura de responsabilidad social dentro de las empresas de Lima y provincias (Arequipa, Trujillo, Tarapoto, Piura y Cuzco), sensibilizándolas acerca de la función social que deben ejercer en su comunidad y de la importancia de desarrollar proyectos o actividades beneficiosas para la sociedad.



menor impacto posible en el medio ambiente. La labor de la empresa también incluye acciones de proyección social, reproducción de especies y la preocupación en la habilitación de áreas verdes. Roncal, finalmente, manifestó que “para la compañía, la protección del medio ambiente no solo es una necesidad, sino un compromiso con el desarrollo sostenible”<sup>55</sup>.

Por otro lado, Rodolfo León, gerente de Relaciones Externas de Procter & Gamble Perú<sup>56</sup> y Bolivia, manifiesta que “el cuidado del medio ambiente debe ser parte de las obligaciones de las empresas, como ciudadanos responsables que forman parte de una sociedad”. En su concepto, todo trabajo necesita exigir como requisito fundamental que sea seguro. Por ello, no se pone en riesgo la integridad del personal, del medio ambiente ni de sus consumidores. Es así que continuamente evalúan programas y la tecnología que se debe utilizar en los procesos de fabricación de todos sus productos. Lo resaltante de P & G es que utiliza un sistema de administración medioambiental que cumple y aun excede las normas contempladas en la serie ISO 14000<sup>57</sup>, por lo que, en forma continua, investiga y mejora sus procesos, y cumple con las más exigentes normas de protección ambiental en todo el mundo y las reglas de cada país donde trabaja<sup>58</sup>.

León acota que “la responsabilidad social corporativa empieza con el deber de la empresa de ser rentable. Posteriormente, viene la responsabilidad ambiental y luego la social. Ese es el concepto integral mediante el cual se llega al desarrollo sostenible de la compañía”<sup>59</sup>. El apoyo de P & G se desarrolla cuando existen emergencias sociales; en este sentido, León afirma que “cuando ocurrieron desastres como el sismo del sur del año pasado o el incendio de

55. “Programas corporativos medioambientales: responsabilidad social”, en: Medio Empresarial. Lima, septiembre 2001, pp. 24-5.

56. P & G no cuenta con una fundación para desarrollar labores sociales; apoya a diferentes organizaciones, sobre todo a las referidas a la salud y educación infantil. Tales acciones se financian con las actividades locales de dicha empresa.

57. Fue en la reunión de junio de 1992, en Río de Janeiro, que los asistentes tomaron importantes acuerdos, entre los cuales se encontraba que las autoridades nacionales promuevan la internalización de los costos ambientales y la utilización de instrumentos económicos considerando que, en principio, los que contaminan deben asumir el costo de la contaminación sin menoscabo del interés público y sin distorsionar el comercio y la inversión internacional. Se formó el grupo de Consejo Estratégico sobre el Medio Ambiente (SAGE, por Strategic Advisory Group on the Environment). Producto de su trabajo en 1992, la ISO creó el comité técnico 207 encargado de desarrollar normas sobre el sistema de gestión ambiental (SGA). Es así que nacen las ISO 14000 para ser publicadas como normas a partir de 1996. Las ISO 14000 involucran a la ISO 14001 (1995), que es el Sistema de Gestión Medioambiental y contiene especificaciones con directivas para el uso; y a la ISO 14004, que contempla los lineamientos generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo.

58. “Importancia de cuidar el entorno”, en: Millonario. Lima, septiembre 2000, pp. 60-4.

59. “Poco a poco: empresas incorporan la responsabilidad social en sus políticas corporativas”, en: Semana económica. Lima, septiembre 2002, p. 20.



Mesa Redonda, solicitamos permiso a la principal (casa matriz) para incrementar nuestra partida para obras sociales. En esos casos, apoyamos mucho a nuestros clientes y, con la experiencia que hemos adquirido, ellos logran sentirse identificados con la empresa. De esta manera, le devolvemos a la comunidad lo que hemos recibido de ella”<sup>60</sup>.

Asimismo, Fernando Hilbck, gerente de Relaciones Institucionales de la Corporación Backus S. A., manifiesta que la misión de las empresas corporativas es la producción y comercialización de bienes y servicios de óptima calidad con miras a contribuir al desarrollo del país y sus habitantes. En el caso de esta corporación, el compromiso con el Perú y su población, desde hace más de 120 años, es parte de la cultura y filosofía empresariales que ha llevado a realizar acciones de apoyo y responsabilidad social que benefician no solo a sus trabajadores y familiares, sino también a las comunidades donde opera y al país en general. “En Backus<sup>61</sup>, creemos en la empresa privada como principal motor del desarrollo económico y social del país. Por ello, asumimos responsabilidades que van más allá del aspecto comercial, es decir, acciones concretas en beneficio de la comunidad en diferentes áreas: educación, salud, deporte, cultura, medio ambiente, entre otras”<sup>62</sup>. En lo referente a los objetivos de este tipo de políticas en su empresa, Hilbck manifiesta que “como estamos en un negocio de consumo masivo, el objetivo es que nuestra política de responsabilidad social llegue masiva y diversificadamente a todos los estratos que atendemos”<sup>63</sup>.

Por otro lado, Marita Guzmán, jefa de Relaciones Institucionales de Alicorp, destaca el trabajo que su empresa realiza en pro de la salud y la naturaleza al señalar que “en los últimos años, se ha difundido más la responsabilidad social, porque la compañía es consciente de las necesidades del país. Sabemos

---

60. *Ídem*

61. *Backus trabaja en las áreas de educación, a través de la videoteca Backus y de un programa de becas de estudio; de salud, con los programas Niños Azules, el servicio de asistencia médica en Lima y Pucallpa, y en el centro médico de Motupe; el aspecto social, con el Centro de Madres, la Casa del Jubilado, los programas de Cebada y Camu Camu, la Caravana de la Alegría Backus, parques recreativos y reparto gratuito de agua potable y hojuelas de cebada Ángel; la cultura, con el programa Caballo de Paso, el apoyo a los complejos arqueológicos de Sipán y Dacha de la Luna, y la edición de libros; en el tema del medio ambiente, trabaja con la Fundación Backus Pro Fauna en Vías de Extinción y con el programa de reciclaje de residuos líquidos industriales; en deporte, con el apoyo al club deportivo Sporting Cristal. Además, realiza donaciones y auspicios a la Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer, al Hospital del Niño, al Hogar Clínica San Juan de Dios, entre otros.*

62. “La responsabilidad social es estrategia empresarial”, en: Presencia. Lima, marzo 2002, pp. 58-9.

63. “Poco a poco: empresas incorporan la responsabilidad social en sus políticas corporativas”, en: Semana Económica. Lima, septiembre 2002, pp. 20-1.



que el gobierno no puede hacerlo todo solo, sino que el desarrollo de la comunidad es una responsabilidad compartida”<sup>64</sup>.

Hernán Lanzara, gerente de Comunicaciones Corporativas de Coca Cola<sup>65</sup>, explica que su empresa también busca el desarrollo integral de las comunidades en donde actúa, pues esto forma parte de su filosofía. Lanzara —en nombre de su empresa y requerido acerca del porqué del apoyo a la cultura de Coca Cola— afirma que “nosotros decidimos apoyar un proyecto cultural pensando que vamos a obtener un reconocimiento de ventas o un beneficio directo. Lo hacemos dentro del rubro de responsabilidad social y, además, porque creemos que es una forma de agradecer al consumidor la preferencia en nuestra marca. No se trata solo de dar el mejor producto, sino de devolver algo de lo que recibimos contribuyendo al desarrollo de la comunidad y de la sociedad en su conjunto. Si con esto el cliente o el potencial comprador recuerda nuestra marca, es un beneficio adicional que no vamos a ocultar ni a negar, pero ese no es el fin”<sup>66</sup>. Esta idea también la comparte Marcos Nieto Piaggio, Gerente de Imagen y Comunicación del Banco Continental, quien, entrevistado también acerca del apoyo a la cultura por parte de su empresa, afirma: “Todos estos temas pasan por la responsabilidad social. Y en el caso de nosotros, se canalizan a través de la fundación del BBVA Banco Continental<sup>67</sup>. Es una inversión en el país que sin duda da prestigio a la marca, pero no olvidemos que el fin inicial es el servicio. Nuestra intención es promover elementos culturales locales y regionales”<sup>68</sup>.

Un punto de vista que privilegia ante todo las utilidades como fin principal de la empresa lo tiene Enrique Gubbins, presidente del Directorio de Metalurgia Peruana S. A., quien plantea que la mayor responsabilidad social empresarial son las utilidades. En este sentido, manifestó que “la responsabilidad

64. “Poco a poco: empresas incorporan la responsabilidad social en sus políticas corporativas”, en: *Semana Económica*. Lima, septiembre 2002, pp. 20-1.

65. En el año 2001, surgió el programa Coca Cola en Comunidad (CCC), el cual desarrolla actividades en educación, arte, deporte y medio ambiente. En julio de este año, se creó la Fundación Inca Kola (FIK) en la que participan la Corporación J. R. Lindley, Corporación Inca Kola Perú y Coca Cola Servicios del Perú. Esta fundación realizará actividades de educación y operará con un presupuesto anual de US\$300.000.

66. “Cuando la cultura da márketing: los mecenas culturales”, en: Domingo (suplemento del diario *El Comercio*). Lima, 22 de septiembre del 2002.

67. Esta fundación, en los últimos años, ha restaurado importantes casonas en el Cuzco y Trujillo. En Lima, cuenta con una casa museo que realiza constantes exposiciones de la culturas preincaicas.

68. “Cuando la cultura da márketing: los mecenas culturales”, en: Domingo (suplemento del diario *El Comercio*). Lima, 22 de septiembre del 2002.



social de las empresas genera mucha confusión en nuestro medio, probablemente debido a que algunas de ellas la utilizan como una estrategia de marketing y de imagen institucional. Por otro lado, es indudable que las empresas tienen una responsabilidad con la sociedad, pero para analizar cuál debe ser el límite de esta, debemos partir de un análisis de la función del Estado y de las empresas y de sus respectivas responsabilidades para con la sociedad. El Estado, en general, es el responsable por el bienestar de la población, incluyendo temas como el de educación, salud, apoyo comunitario, obras de infraestructura, etc. Para cumplir esta función, el Estado cobra impuestos a las empresas, a las personas y a los consumidores. En general, se puede decir que todo impuesto que grava la actividad económica afecta directa o indirectamente a las empresas. En este sentido, la principal responsabilidad social de las empresas la constituye la cancelación total y puntual de los impuestos que les corresponde pagar. Es con los impuestos que el Estado realiza obras de infraestructura, fomenta la educación y asegura una salud adecuada para la población, entre otras acciones”<sup>69</sup>.

Esta posición también es compartida por Juan Carlos Ramírez, director ejecutivo de Buenaventura Ingenieros S. A., quien plantea lo siguiente: “Las empresas están conformadas por personas que se dedican a una tarea en particular con la finalidad de generar utilidades. En la medida en que esta tarea sea económicamente viable y rentable, la empresa permanecerá activa. La función principal de una empresa no es ser responsable socialmente; sin embargo, en realidad, este es un comportamiento que debe darse por descontado en cualquier actividad empresarial; e, inclusive, hay empresas que hacen ‘algo más’. A esta actividad no estrictamente productiva o comercial, que evidencia un compromiso con la sociedad, suele llamársele responsabilidad social. Con esta premisa, podemos observar que las empresas familiares y las corporaciones actúan impulsadas por diferentes motivos y toman decisiones de acuerdo con los criterios de las personas que conforman sus directorios. La empresa familiar actúa en el campo de la responsabilidad social según la filosofía de vida de los dueños. Por otro lado, en una empresa corporativa, dicha actividad, por lo general, se realiza en función de factores más complejos, tales como la opinión pública, la percepción de los mercados, la política de los accionistas y otros factores que configuran la decisión sobre temas

---

69. “Utilidades: la mayor responsabilidad social empresarial”, en: *Negocios Internacionales. COMEXPERÚ*, Lima, septiembre 2000, p. 6.



sociales. Sin embargo, cabe recordar que estas decisiones las toman personas, por lo cual su propia percepción determinaría también la forma como se hacen las cosas”<sup>70</sup>.

A pesar de que la mayoría de los empresarios está convencida de que la responsabilidad es necesaria para la subsistencia de la empresa, existen grupos que no comparten esta idea. Entre estos empresarios, teóricos y líderes de opinión, se tiene a José Luis Tapia, presidente del Instituto de Libre Empresa<sup>71</sup>, que tiene un punto de vista radical y totalmente negativo frente a la responsabilidad social: “La responsabilidad social es una contradicción moral y psicológica que puede, eventualmente, destruir la capacidad de un empresario para producir más riqueza en un país pobre como el nuestro y, lo más importante, puede arrebatarle su felicidad y la de su familia. En tal sentido, es necesario que cualquier empresario rechace conscientemente este síndrome de la responsabilidad ‘social’ para evitar sacrificar su riqueza, y felicidad personal, al servicio de gente improductiva”<sup>72</sup>.

José Luis Tapia sostiene que la responsabilidad social, a la larga, va a perjudicar a la sociedad y que es necesario generar algún tipo de mecanismo de defensa para las empresas. “¿Cuál es el antídoto al veneno de la responsabilidad social empresarial? Primero, darse cuenta de que la ganancia o beneficio es moral, y que uno no debe deudas a la sociedad; segundo, afirmar el derecho moral a preservar su vida y sus ganancias; y, tercero, rechazar a ser considerado como ofrenda para el altar de la responsabilidad social. Después de esto, no debería sentir vergüenza de esgrimir argumentos morales, pues son su mejor defensa. Hoy, los empresarios necesitan más que nunca de la filosofía económica y moral de la libertad que ningún otro grupo de la sociedad”<sup>73</sup>.

70. “Responsabilidad social en la agenda empresarial”, en: *Negocios Internacionales. COMEXPERÚ*, Lima, septiembre 2000, pp. 12-6.

71. El Instituto de Libre Empresa (ILE) fue fundado como asociación civil el 7 de diciembre de 1998. Es un centro de pensamiento, capacitación y difusor de ideas, fundado por economistas que comparten el objetivo de hacer públicos los valores y virtudes de la libertad empresarial, con el propósito de mejorar el entendimiento en la opinión pública acerca de la función de los emprendedores en la construcción de una sociedad próspera, libre y virtuosa. No representa a ninguna organización política o empresarial. Entre sus miembros, se encuentran Luis Bustamante Belaúnde (rector de la UPCh), Oscar Jasauí (gerente general del Pacific Credit Rating), Federico Salazar B. (periodista de Panamericana Televisión), Jorge Fernández-Baca (profesor de la Universidad del Pacífico), Roberto Salmón Rodríguez (director gerente de Salmón & Salmón Publicistas Asociados), entre otras personalidades destacadas.

72. Tapia, José Luis. “El síndrome de la responsabilidad social”, en: <http://www.ileperu.org> (20/02/2002).

73. Tapia, José Luis. “La irresponsabilidad de la responsabilidad social”, en: <http://www.ileperu.org> (28/08/2002).



### 2.3.4 A manera de conclusión

Como se ha apreciado, la responsabilidad social empresarial es un concepto que ha tenido acogida en nuestros medios académicos y empresariales. Desgraciadamente, la situación económica del país hace que el empresario piense cada vez menos en el largo plazo, agobiado por las presiones y las obligaciones que le demandan el giro de la empresa y la toma de decisiones en el corto plazo. Sin embargo, las prácticas socialmente responsables son cada vez más comunes, ya que nuestros empresarios están empezando a darse cuenta de la imperiosa necesidad de desarrollarlas y de que estas prácticas constituyen un requisito para su subsistencia. En suma, a pesar de los opositores a esta filosofía empresarial, en el Perú, la responsabilidad social está empezando a dar sus primeros frutos.



---

## Bibliografía

---

### Libros

Antoni, Antoine (1951). *Fonction Économique et Sociale de la Coopération Ouvrière*. Confédération Générale des SCOP. Paris.

— (1983). "The Co-operative Way: How to Start, Organise and Succeed in Running a Producer Co-Op. French Style", en: *The Co-operative Way: Worker Co-ops in France, Spain and Eastern Europe*. Londres: ICOM.

Benavides de Burga, Marcela y Guida de Gastelumendi (2001). *Responsabilidad social: un compromiso necesario*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Bowen, Howard R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper.

Braybrooke, D. (1967). "Skepticism of Wants, and Certain Subversive Effects of Corporation on American Values", en: Hook, Sidney (ed.) (1967). *Human Values and Economic Policy*. Nueva York: NYU Press.

Cáceres, Martín (2000). "Responsabilidad social empresarial: cuidando al vecino", en: *Millonario*. Lima.

Campana Zegarra, David y Javier Mujica Petit (1999). *Códigos de conducta y normas de responsabilidad social empresarial. Un desafío para la competitividad en la economía global*. Lima: Centro de Asesoría Laboral del Perú (CEDAL).

Caravedo, Baltazar (1998). *Responsabilidad social de la empresa: un eje para cambiar el país*. Lima: SASE.

Caravedo, Baltazar; Pilar Mariscal; Karem Salinas; y Juan Carlos Villacorta (2000). *Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico – SASE.

Carroll, Archie y Frank Hoy (1982). "Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management", en: *Journal of Business Strategy*. Vol. 4, No. 3.



Cheit, E. F. (1964). "The New Place of Business: Why Managers Cultivate Social Responsibility", en: Cheit, E. F. (ed.) (1964). *The Business Establishment*. Nueva York: Wiley.

Co-operative Union of Canada (1985). *10 Social Audit Task Force: Social Auditing: A Manual for Co-operative Organizations*. Ottawa.

Daft, Richard L. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thompson Editions.

David, Fred R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. 5ta ed. México: Pearson Educación.

Drucker, Peter (1993). *La sociedad post capitalista*. Barcelona: Apóstrofe.

— (1994). *La sociedad post capitalista*. Editorial Sudamericana.

— (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Ediciones Gestión 2000 S. A.

— (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*.

DuBrin, Andrew J. (2000). *Fundamentos de administración*. México: International Thomson Editores.

Freeman, Edward y David L. Reed (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", en: *California Management Review*.

García Echevarría, Santiago (1982). *Responsabilidad social y balance social de la empresa*. Madrid: Editorial Mapfre.

Garza Treviño, Juan (2000). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.

Griffin, Ricky W. y Ronald J. Ebert (1997). *Negocios*. 4ta ed. México: Prentice Hall.

Hellriegel, Don y John Slocum (1998). *Administración*. 7ma ed. México: International Thomson Editores.

Hill, Charles y Gareth Jones (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Colombia: McGraw-Hill.



Instituto Ethos. (2001). *Guía de elaboración del informe y balance anual de responsabilidad social empresarial*.

Johnson, G. y K. Scholes (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

Kast, Fremont E. (1998). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw-Hill.

Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1998). *Administración: una perspectiva global*. 11ra ed. México: McGraw-Hill.

Levitt, Theodore (1968). "Why Business Always Loses", en: *Harvard Business Review*. p. 83.

Macara-Chvili, Georges (1998). "Responsabilidad social del empresario", en: *Economía y Mercado*. No. 9, Lima, pp. 12-4.

Martinez, G. F. y A. L. Bialakowsky (1984). *El balance social en las cooperativas. evaluación sistemática del impacto social*. Buenos Aires: Ediciones Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de Buenos Aires.

Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.

— (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Rachman, David J.; Michael H. Mescon; Courtland L. Bovée y John V. Thill (1991). *Introducción a los negocios*. 6ta ed. Colombia: McGraw-Hill.

Robbins, Steven P. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Schermerhorn, John R. (2002). *Administración*. México: Limusa S. A.

Schneider, J. O. (1984). "Uma Proposta para o Balanço Social das Cooperativas: Avaliação do Desempenho Social das Cooperativas", en: *Perspectiva Econômica*. No. 45, pp. 67-90.

— (1985). "Uma Proposta para o Balanço Social das Cooperativas: Avaliação do Desempenho Social das Cooperativas". *Cooperativismo y desarrollo rural. La experiencia latinoamericana*. Quito: Ediciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (EDUIPUCE).



— (1991). "Democracia-Participação e Autonomia Cooperativa". São Leopoldo : Universidade do Vale do Rio do Sinos (UNISINOS).

Solzhenitsyn, Aleksandr (1978). "Why the West Has Succumbed to Cowardice", en: *Montreal Star, News and Review*. 10 de junio, p. B1.

Sulmont, Denis (2000). "La responsabilidad social empresarial en el Perú", en: Sulmont, Denis y Enrique Vásquez (eds.) (2000: 131-2). *Modernización empresarial en el Perú*. Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.

Teixidó, Soledad; Reinalina Chavarri; y Andrea Castro (2002). *Responsabilidad social: 12 casos empresariales en Chile*. Santiago de Chile: Fundación Prohumana.

Thompson, Arthur A. y A. J. Strickland (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos*. 11ra ed. México: McGraw-Hill.

Valor, Mamen (2001). "Responsabilidad social de la empresa, márketing de relaciones y política de recursos humanos: el gasto social de la empresa", en: *Papeles de Ética, Economía y Dirección*. No. 6.

WCED (1991). *Our Common Future*. Oxford-Nueva York: Oxford University Press.

### Revistas y otras publicaciones

- *Análisis Laboral* (Lima). Mayo 2001.
- *Business: negocios en el Perú* (Lima). Junio 1999.
- *California Managment Review*. 1983.
- *Comercio y Producción* (Lima). No. 3, 1997.
- Constitución del Perú, 1993.
- *Debate* (Lima). Diciembre-enero 1997.
- *Domingo* (suplemento del diario *El Comercio*). 22 de septiembre del 2002.
- *Economía y Mercado* (Lima). No. 9, 1998.
- *Harvard Deusto Business Review* (España). No. 89, 1995.
- Informe anual. Banco Mundial, 1997.
- *Journal of Business Strategy*. Vol. 4, No. 3, 1982.
- *Medio Empresarial* (Lima). Septiembre 2001.
- *Millonario* (Lima). Septiembre 2000



- *Modernización empresarial en el Perú*. 2000.
- *Montreal Star, News and Review*. Junio 1978.
- *Negocios Internacionales* (COMEXPERÚ). Mayo 2001.
- *Negocios Internacionales* (COMEXPERÚ). Septiembre 2000.
- *Papeles de Ética, Economía y Dirección*. No. 6, 2001.
- *Presencia* (Lima). Febrero 1999.
- *Presencia* (Lima). Marzo 2002.
- *Punto de Equilibrio* (Lima). Junio-agosto 2002.
- *Punto de Equilibrio* (Lima). Marzo-abril 1999.
- *Revista de Economía, Social y Cooperativa*. CIRIEC-ESPAÑA, 2001.
- *Semana Económica* (Lima). Mayo 1997.
- *Semana Económica* (Lima). Septiembre 2002.
- *The New York Times Magazine*. Septiembre 1970.
- *UNRISD Informa*. No. 23, 2000.

#### Páginas web

- [http://shs.westport.k12.ct.us/muson/AP%20Mod/Age%20of%20Anxiety/weimar\\_republic\\_main](http://shs.westport.k12.ct.us/muson/AP%20Mod/Age%20of%20Anxiety/weimar_republic_main)
- <http://www.ebbf.org/crs wrd>
- <http://www.adce.org.br/frame-principios>
- <http://www.crcpr.org.br/revista/132/balanco>
- <http://www.gri.org>
- <http://www.balancosocial.org.br/pdf/Balance%20Social%20criterios%20clasificatorios-Aitziber1.pdf>
- <http://www.redcer.org/textos%20pdf/balancetico.pdf>
- <http://www.fides.org.br/artigo10.pdf>
- <http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.cauxroundtable.org>
- <http://www.astro.temple.edu/~dialogue/Codes/caux>
- <http://www.umn.edu/humanrts/instree/cauxrndtbl.htm>
- [http://www.spaef.com/GVER\\_PUB/v1n2\\_caux2.PDF](http://www.spaef.com/GVER_PUB/v1n2_caux2.PDF)
- <http://www.holycrossjustice.org>
- <http://www.episcopalchurch.org>
- [http://www.wto.org/spanish/forums\\_s/ngo\\_s/coc\\_s.doc](http://www.wto.org/spanish/forums_s/ngo_s/coc_s.doc)
- [http://www.coc.org/pdfs/coc/interfaith\\_spanish](http://www.coc.org/pdfs/coc/interfaith_spanish)
- <http://www.un.org/esa/sustdev/agenda21.htm>
- [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/ publicacoes/index.htm](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/ publicacoes/index.htm)



- <http://www.amce.com.br/clientes.htm>
- <http://www.terra.com.br/planetanaweb/flash/334/jornal2.htm>
- <http://www.ethos.org.br>
- <http://www.quality.co.uk>
- <http://www.freedomtocare.org>
- <http://www.socialaudit.org>
- <http://www.accountability.org.uk>
- [http://www.citinv.it/associazioni/CNMS/archivio/lavoro/Presentazione\\_SA8000.html](http://www.citinv.it/associazioni/CNMS/archivio/lavoro/Presentazione_SA8000.html)
- <http://www.globalreporting.org/Permanetinstitution/Index.html>
- <http://www.domini.com/www.kld.com/benchmarks/dsi.html>
- <http://www.dow.com>
- <http://www.cedis.org.pa/global>
- <http://www.bsr.org>
- <http://www.wri.org>
- <http://www.pwblf.org>
- <http://csreurope.org>
- <http://www.empresa.org>
- <http://www.empresaysociedad.org>
- <http://www.esquel.org.ec>
- <http://dividendoporcolombia.org>
- <http://www.tercersector.org.ar>
- <http://www.vicentefox.org.mx>
- <http://www.cimac.org.mx/noticias/99052001.html>
- [http://alainet.org/active/show\\_text.php3?key=1835](http://alainet.org/active/show_text.php3?key=1835)
- <http://www.peru2021.org.pe>
- <http://www.ileperu.org>
- <http://www.ileperu.org>



## Anexos

### Anexo 1 Las ISO 14000

Las ISO 14000 cubren las siguientes series:

Estándar	Título / Descripción
14000	Guía a los principios de gerencia ambientales, a los sistemas y a las técnicas de soporte
14001	Sistemas de gerencia ambientales - especificación con la dirección para el uso
14010	Pautas para la revisión ambiental - principios generales de la revisión ambiental
14011	Pautas para la revisión ambiental - procedimiento - parte 1 de la intervención: revisión de los sistemas de gerencia ambientales
14012	Pautas para la revisión ambiental - criterios de la calificación para los interventores ambientales
14013/15	Pautas para la revisión ambiental - programas, revisiones y gravámenes de la intervención
14020/23	Etiquetado ambiental
14024	Principios de guía, prácticas y procedimientos de etiquetado ambientales y certificación

Fuente: <http://www.quality.co.uk>



## Anexo 2

### Marco legal de la responsabilidad social en el Perú

#### 1. Tributario

##### Impuesto a la renta

##### D. S. 054-99-EF

- Las donaciones, a favor de instituciones educativas y culturales de fines no-lucrativos, tienen el beneficio de ser un crédito contra dicho tributo.  
Procedimiento: a) el importe del crédito esta en función de la tasa media del contribuyente del impuesto a la renta sobre el monto donado, b) el tope es del 10% de la renta neta global o del 10% de las rentas netas de tercera categoría, luego de efectuada la compensación de pérdidas.  
Requisito: las entidades beneficiarias y las donantes deben estar inscritas previamente en registros especiales a cargo de la SUNAT.
- Permite la deducción de aquellos gastos destinados a contribuir a la generación de la renta empresarial, entre los que se consideran “gastos de publicidad” como los derivados de actividades de auspicio o similares (marketing social o corporativo).
- Se encuentran exoneradas del impuesto aquellas fundaciones y asociaciones civiles que tengan exclusivamente alguno o varios de los siguientes fines: beneficencia, asistencia social, educación, cultura (científica, artística, literaria), deporte, política, fines gremiales, de vivienda.  
Este beneficio se obtiene siempre y cuando no realicen operaciones mercantiles distintas de sus fines estatutarios. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) dictará las normas complementarias correspondientes.
- Se reconocen como gastos deducibles los gastos y contribuciones destinados a prestar servicios de salud, recreativos, culturales y educativos, así como los gastos de enfermedad de cualquier servidor.  
También se pueden deducir como gastos los pagos que efectúe el empleador por las primas de seguro de salud del cónyuge e hijos del trabajador, siempre que estos últimos sean menores de dieciocho años o los mayores de dieciocho años que se encuentren incapacitados.



## **Impuesto general a las ventas**

### **D. S. 055-99-EF**

Grava las donaciones de bienes muebles a favor de terceros. Genera un costo adicional para la empresa donante, ya que no se puede trasladar el IGV al receptor de la donación, ni ser utilizado como costo o gasto de la empresa donante o de la organización beneficiaria.

## **2. Laboral**

### **Régimen de trabajadores discapacitados**

#### **Ley 27050**

Permite el acceso al trabajo y protege la salud de la persona que padece cualquier forma de discapacidad.

La persona discapacitada cuenta con iguales derechos que la población en general, sin perjuicio de los beneficios que se le puedan reconocer dentro de un contexto promocional.

Las empresas pueden deducir el total de las remuneraciones, las mismas que se obtendrán respecto de la renta bruta en un porcentaje adicional establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas.

### **Participación de los trabajadores**

#### **D. L. 677 y 892**

Percepción de las utilidades de la empresa a razón de un 5% como mínimo sobre el total de las utilidades brutas.

El monto indicado se distribuye entre todos los trabajadores según dos criterios: el de los días de trabajo y el del monto de remuneraciones. En total, el monto no puede superar el tope de dieciocho remuneraciones.



## **No discriminación en materia laboral**

### **Ley 26772**

Prohíbe la discriminación en el nivel laboral de los trabajadores debido a su raza, sexo, religión, opinión o idioma, y establece como penalidades tanto la multa administrativa como la sanción de nulidad de los actos que se sustenten en una forma de discriminación, además del pago de una indemnización por el daño causado.

### **Ley 26626**

Reconoce a los trabajadores portadores del VIH o que padecen de SIDA la igualdad para el acceso al trabajo y la permanencia en él, y se sanciona de forma expresa con nulidad el acto de separación que motiva el padecer dicha enfermedad. No se contemplan normas promocionales para quienes contraten a dichas personas.

## **Condiciones de trabajo en empresas mineras**

### **D. S. 14-92 MEM**

Los empresarios mineros tienen la obligación de proporcionar viviendas adecuadas para los trabajadores, centros educativos para sus hijos o dependientes y servicios de salud en general.

## **Invalidez, jubilación y retiro**

- La invalidez parcial o permanente genera el derecho de la persona a percibir una suma por concepto de indemnización por el daño sufrido y, cuando la invalidez es permanente, el derecho a recibir una pensión en función del porcentaje de discapacidad causada. Ello no impide al trabajador prestar servicios remunerados.
- Es posible que el empleador realice aportes voluntarios o directos a la cuenta del trabajador; sin embargo, no es una práctica regular.

## **Beneficios para las madres**

Se les concede permiso de una hora diaria para que puedan cumplir con la lactancia de su menor hijo por un período de hasta seis meses desde la fecha del nacimiento.



Asimismo, se les otorga goce de descanso pre y posnatal.

### 3. Ambiental

#### **D. L. 613 – Código del medio ambiente y los recursos naturales**

Establece que las empresas que pretendan realizar una actividad que por su riesgo ambiental pudiera exceder los niveles o estándares tolerables de contaminación o deterioro del ambiente deberán elaborar Estudios de Impacto Ambiental (EIA) a cargo de entidades especializadas independientes.

Por otra parte, establece la obligación de las empresas involucradas de presentar Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMAS).

### Anexo 3 Criterios para la definición de filantropía empresarial, inversión social empresarial y responsabilidad social empresarial

Concepto	Motivación	Fuentes de recursos	Impacto deseado	Localización del impacto	Beneficios esperados por la empresa	Instrumentos de medición de efectos de impactos	Modalidad de la intervención	Instancias que participan en la toma de decisión
Filantropía empresarial (FE)	Exclusivamente altruista	Exclusivamente utilidades	Mejorar la calidad de vida de la sociedad	Entorno externo de la empresa	Satisfacción personal	Reportes de actividades de la institución ejecutora	A través de terceros A través de fundaciones propias	Directorio
Inversión social empresarial (ISE)	Principalmente, obtención de beneficios para la empresa a través de beneficios a la comunidad	Principalmente, fondos del presupuesto de la empresa	Mejora de vida en la comunidad de influencia de la empresa	Entorno externo de la empresa	Mejoramiento de la imagen y reputación de la empresa	Evaluaciones de proceso no-periódicas Evaluaciones de impacto, eventualmente Apreciaciones sobre la repercusión de la acción	Directamente A través de fundaciones propias A través de terceros	Presidencia del Directorio Gerencia General Comités especiales
Responsabilidad social empresarial (RSE)	Principalmente, la obtención de beneficios para sus trabajadores, sus familias y la comunidad en la que se asienta con la finalidad de obtener beneficios para la empresa en el mediano y largo plazo	Utilidades Fondos presupuestales Equipos Recursos humanos de la empresa	Mejorar la calidad de vida de la sociedad Mejorar la calidad de vida de la comunidad de influencia de la empresa Mejorar la productividad de los trabajadores	Entorno interno de la empresa Entorno externo de la empresa	Incremento de la reputación e imagen de la empresa Incremento de las utilidades de la empresa Satisfacción personal	Balance social o similares Evaluaciones de impacto Métodos de marketing social	Fundaciones propias Directamente Terceros	Presidente Directorio Directorio Comités especiales Gerencia General Socios

Fuente: Caravedo, (1998)



**Anexo 4**  
**Empresa y responsabilidad social**

	Producción	Productividad laboral	Ventas	Utilidades
Objetivo ¿Qué buscamos?	Productos de calidad	Aumento en la productividad del trabajo	Clientes fieles	Monto Registro histórico Por rama General
Situación ¿Cómo estamos?	En tecnología En contaminación En seguridad En calidad Volumen	En organización En capacitación En motivación En nivel de satisfacción Índice de productividad	Monto total Imagen de producto Imagen de empresa Nivel de fidelidad del cliente Inversión social	Incrementar
Estrategia ¿Qué hacemos?	Cambio tecnológico Disminución de la contaminación Incremento de la seguridad Mejora de la calidad	Mejora organizacional Ampliación de la capacitación Incremento de la motivación Potenciar la satisfacción Incrementar el índice	Incrementar el monto total Mejorar la imagen del producto Mejorar la imagen de la empresa Incrementar la fidelidad del cliente Mejorar la inversión social	
Política ¿Cómo lo hacemos?	Contar con proveedores verdes Manejo de residuos Cambios de equipos Reglas de seguridad	Talleres con gerentes Talleres con empleados Mejora salarial Oportunidades extralaborales	Talleres con gerentes Difusión realizada por trabajadores Difusión por clientes Publicidad Invertir en la comunidad	
Imagen ¿Qué se percibe?	Calidad del producto	Satisfacción de los trabajadores	Calidad de la empresa	
Impacto ¿Qué resultado tiene?	Velocidad de producción Nivel de contaminación interno Nivel de contaminación externo Accidentes de trabajo Calidad del producto	Mayores destrezas Disminución de la rotación Mayor participación en actividades de la empresa Beneficios de los trabajadores Índice de la productividad	Participación en el mercado Percepción del producto Percepción de la empresa Mejoras sociales	
Medición ¿Cómo lo medimos?	Registro interno	Registro interno Encuestas Focus group	Registro interno Encuestas Focus group	Balance

Fuente: Caravedo, Mariscal, Salinas y Villacorta (2000: 11)





## Documento de Trabajo

- 1 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Lineamientos para un programa de estabilización de ajuste drástico*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 34 pp.
- 2 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *El programa económico de agosto de 1990: evaluación del primer año*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 42 pp.
- 3 Portocarrero S., Felipe, *Religión, familia, riqueza y muerte en la élite económica. Perú 1900-1950*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 88 pp.
- 4 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Los problemas del orden y la velocidad de la liberalización de los mercados*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 60 pp.
- 5 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *De la desinflación a la hiperestanflación. Perú 1985-1990*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 71 pp.
- 6 Portocarrero S., Felipe y Luis Torrejón, *Las inversiones en valores nacionales de la élite económica. Perú: 1916-1932*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 57 pp.
- 7 Arias Quincot, César, *La Perestroika y el fin de la Unión Soviética*, Lima: CIUP, 1992, 111 pp.
- 8 Schwalb, María Matilde, *Relaciones de negociación entre las empresas multinacionales y los gobiernos anfitriones: el caso peruano*, Lima: CIUP, 1993, 58 pp.
- 9 Revilla, Julio, *Frenesí de préstamos y cese de pagos de la deuda externa: el caso del Perú en el siglo XIX*, Lima: CIUP, 1993, 126 pp.
- 10 Morón, Eduardo, *La experiencia de banca libre en el Perú: 1860-1879*. Lima: CIUP, 1993, 48 pp.
- 11 Cayo, Percy, *Las primeras relaciones internacionales Perú-Ecuador*, Lima: CIUP, 1993, 72 pp.
- 12 Urrunaga, Roberto y Alberto Huarote, *Opciones, futuros y su implementación en la Bolsa de Valores de Lima*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1993, 86 pp.
- 13 Sardón, José Luis, *Estado, política y gobierno*, Lima: CIUP, 1994, 128 pp.
- 14 Gómez, Rosario, *La comercialización del mango fresco en el mercado norteamericano*, Lima: CIUP, 1994, 118 pp.



- 15 Malarín, Héctor y Paul Remy, *La contaminación de aguas superficiales en el Perú: una aproximación económico-jurídica*, Lima: CIUP, 1994, 88 pp.
- 16 Malarín, Héctor y Elsa Galarza, *Lineamientos para el manejo eficiente de los recursos en el sector pesquero industrial peruano*, Lima: CIUP, 1994, 92 pp.
- 17 Yamada, Gustavo, *Estrategias de desarrollo, asistencia financiera oficial e inversión privada directa: la experiencia japonesa*, Lima: CIUP, 1994, 118 pp.
- 18 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *El programa de estabilización peruano: evaluación del periodo 1991-1993*, Lima: CIUP-Consorcio de Investigación Económica, 1994, 44 pp.
- 19 Portocarrero S., Felipe y María Elena Romero, *Política social en el Perú 1990-1994: una agenda para la investigación*, Lima: CIUP-SASE-CIID, 1994, 136 pp.
- 20 Schuldt, Jürgen, *La enfermedad holandesa y otros virus de la economía peruana*, Lima: CIUP, 1994, 84 pp.
- 21 Gómez, Rosario y Erick Hurtado, *Relaciones contractuales en la agroexportación: el caso del mango fresco*, Lima: CIUP, 1995, 100 pp.
- 22 Seminario, Bruno, *Reformas estructurales y política de estabilización*, Lima: CIUP-Consorcio de Investigación Económica, 1995, 153 pp.
- 23 L. Dóriga, Enrique, *Cuba 1995: vivencias personales*, Lima: CIUP, 1996, 94 pp.
- 24 Parodi, Carlos, *Financiamiento universitario: teoría y propuesta de reforma para el Perú*, Lima: CIUP, 1996, 138 pp.
- 25 Araoz, Mercedes y Roberto Urrunaga, *Finanzas municipales: ineficiencias y excesiva dependencia del gobierno central*, Lima: CIUP-Consorcio de Investigación Económica, 1996, 217 pp.
- 26 Yamada, Gustavo y José Luis Ruiz, *Pobreza y reformas estructurales. Perú 1991-1994*, Lima: CIUP-Consorcio de Investigación Económica, 1996, 116 pp.
- 27 Gómez Rosario; Roberto Urrunaga y Roberto Bel, *Evaluación de la estructura tributaria nacional: 1990-1994*, Lima: CIUP, 1997, 140 pp.
- 28 Rivas-Llosa, Roddy, *Los bonos Brady*, Lima: Universidad del Pacífico, 1997, 158 pp.
- 29 Galarza, Elsa (ed.), *Informe anual de la economía peruana: 1996*, Lima: CIUP, 1997, 116 pp.
- 30 Cortez, Rafael y César Calvo, *Nutrición infantil en el Perú: un análisis empírico basado en la Encuesta Nacional de Niveles de Vida 1994*, Lima: CIUP, 1997, 80 pp.



- 31 Yamada, Gustavo y Miguel Jaramillo, *Información en el mercado laboral: teoría y políticas*, Lima: CIUP, 1998, 104 pp.
- 32 Seminario, Bruno y Arlette Beltrán, *Crecimiento económico en el Perú 1896-1995: nuevas evidencias estadísticas*, Lima: CIUP, 1998, 330 pp.
- 33 Cortez, Rafael, *Equidad y calidad de los servicios de salud: el caso de los CLAS*, Lima: CIUP, 1998, 98 pp.
- 34 Cortez, Rafael, *Programas de bienestar e ingresos en los hogares de las madres trabajadoras*, Lima: CIUP, 1999, 78 pp.
- 35 Zegarra, Luis Felipe, *Causas y consecuencias económicas de la corrupción. Un análisis teórico y empírico*, Lima: CIUP, 1999, 71 pp.
- 36 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Efectos de la crisis financiera internacional en la economía peruana 1997-1998: lecciones e implicancias de política económica*, Lima: CIUP-CIES, 2001, 74 pp.
- 37 Bonifaz, José Luis; Roberto Urrunaga y Jessica Vásquez, *Financiamiento de la infraestructura en el Perú: concesión de carreteras*, Lima: CIUP, 2001, 155 pp.
- 38 Cortez, Rafael, *El gasto social y sus efectos en la nutrición infantil*, Lima: CIUP, 2001, 92 pp.
- 39 Cáceres, Rubén, *Caminos al desarrollo: el modelo de integración transversal*, Lima: CIUP, 2001, 164 pp.
- 40 Espejo, Ricardo, *Teología en la universidad: ¿rezagos arqueológicos? Una propuesta desde la experiencia de la Universidad del Pacífico*, Lima: CIUP, 2001, 162 pp.
- 41 Cortez, Rafael y Gastón Yalonetzky, *Fecundidad y estado marital en el Perú. ¿Influencia sobre la calidad de vida del niño?*, Lima: CIUP, 2002, 106 pp.
- 42 Caravedo, Baltazar, *Cambio de sentido: una perspectiva para el desarrollo sostenible*, Lima: CIUP, 2002, 118 pp.
- 43 Zegarra, Luis Felipe, *La economía de la corrupción: hacia una comprensión de las causas de la corrupción y las estrategias para combatirla*, Lima: CIUP, 2002, 108 pp.
- 44 Araoz, Mercedes y Sandra van Ginhoven, *Preparación de los países andinos para integrar las redes de tecnologías de la información: el caso del Perú*, Lima: CIUP, 2002, 112 pp.
- 45 Araoz, Mercedes; Carlos Casas y Silvia Noriega, *Atracción de la inversión extranjera directa en el Perú*, Lima: CIUP, 2002, 108 pp.



- 46 Araoz, Mercedes; Carlos Carrillo y Sandra van Ginhoven, *Indicadores de competitividad para los países andinos: el caso del Perú*, Lima: CIUP, 2002, 105 pp.
- 47 Galarza, Elsa; Rosario Gómez y Luis Ángel Gonzales, *Ruta hacia el desarrollo sostenible del Perú*, Lima: CIUP, 2002, 108 pp.
- 48 Bonifaz, José Luis; Roberto Urrunaga y Jennifer Wakeham, *Financiamiento privado e impuestos: el caso de las redes viales en el Perú*, Lima: CIUP, 2002, 95 pp.
- 49 Morón, Eduardo; Carlos Casas y Eliana Carranza, *Indicadores líderes para la economía peruana*, Lima: CIUP, 2002, 68 pp.
- 50 Tarazona, Silvia y Elena Maisch, *El tránsito de la pérdida del empleo a la empleabilidad*, Lima: CIUP, 2002, 66 pp.
- 51 Naranjo, Martín; Emilio Osambela y Melissa Zumaeta, *Provisiones bancarias dinámicas: evaluación de su viabilidad para el caso peruano*, Lima: CIUP, 2002, 60 pp.
- 52 Vásquez, Enrique y Gerardo Injoke, *Competitividad con rostro humano: el caso del ecoturismo en Loreto*, Lima: CIUP, 2003, 94 pp.
- 53 Galarza, Elsa; Rosario Gómez y Luis Angel Gonzales, *Implementación de tecnologías limpias en el Perú: el uso de GLP en taxis*, Lima: CIUP, 2003, 106 pp.
- 54 Morón, Eduardo; Claudia Gonzales del Valle y Tamiko Hasegawa, *Transparencia presupuestaria en el Perú y América Latina: el divorcio entre lo formal y lo percibido*, Lima: CIUP, 2003, 80 pp.
- 55 Tong, Jesús, *Evaluación de inversiones en mercados emergentes*, Lima: CIUP, 2003, 78 pp.
- 56 Tong, Jesús y Enrique Díaz, *Titulización de activos en el Perú*, Lima: CIUP, 2003, 138 pp.
- 57 Morón, Eduardo y Rudy Loo-Kung, *Sistema de alerta temprana de fragilidad financiera*, Lima: CIUP, 2003, 76 pp.