



Mario Morales Parragué

*Doctor (c) en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid
Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile
mmorales@fen.uchile.cl*



Christian Cancino

*Doctor (c) en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.
Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile.
cancino@fen.uchile.cl*



La RSE como Herramienta Estratégica de Negocio

1. INTRODUCCIÓN

ada vez más, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha ido instalando en las organizaciones como un elemento necesario de implementar y gestionar. Esto, debido a las presiones de nuestros mercados que exigen a sus empresas que muestren una mayor preocupación por su entorno y por su relación con diversos grupos de interés.

Actualmente, son muchas las empresas que han utilizado la RSE como un instrumento de validación con la sociedad, generando acciones que no tienen que ver necesariamente con lo que se espera de ellas. Como aún no hay una consciencia colectiva, ni un acuerdo sobre lo que significa RSE, las empresas han desarrollado diversas acciones relacionadas con distribuir recursos a la sociedad, que se han malentendido como acciones responsables por parte de mercados poco informados.

Esta diversidad de acciones y entendimientos, ha generado el interés global por desarrollar un estándar internacional de buenas prácticas en RSE, denominado ISO 26.000, que intenta ser una guía voluntaria para estandarizar las acciones de RSE que realizan las empresas. Actualmente, son muchos los países que entregan sus opiniones respecto a la ISO 26.000 por medio de Comités Espejo, los cuales trabajan arduamente en generar una normativa robusta que podría estar finalizada entre el 2011 y el 2012. Evidentemente, la RSE se posicionará, si es que no lo ha hecho ya, fuertemente en la estructura y cultura de las organizaciones. Por ahora, y mientras no haya una definición común sobre lo que implica la RSE, será necesario profundizar en el estudio de cómo las empresas actualmente están trabajando e invirtiendo recursos al respecto.

2. LA RELACIÓN DE LA EMPRESA CON SU ENTORNO

Cuando analizamos la estructura organizacional de las empresas que dicen poseer una visión de RSE en su negocio, es posible observar un denominador común en cuanto a qué áreas son las que gestionan los recursos comprometidos. Generalmente, la función de RSE es parte de las actividades que desarrollan los Departamentos de Asuntos Corporativos, Comunicaciones o Relaciones Públicas, los que se encargan de mostrar a la sociedad lo responsable que es cada empresa con su mercado, informando todas las actividades, muchas veces filantrópicas, que realizan con una proporción de los beneficios que obtienen. Muchas veces, esto parece sólo marketing empresarial y no RSE, siendo muy pocas las empresas que posicionan a la RSE en un área distinta de la estructura organizacional.

Cabe preguntarse si no sería mejor que la gestión de los recursos vinculados a RSE estuvieran presentes en las áreas core del negocio, en vez de aquellas áreas sólo vinculadas a potenciar la imagen de una empresa. Las unidades de abastecimiento, contratación de personal, producción, ventas, servicio post-venta, entre otras, están mucho más cerca de la sociedad, influyendo directa o indirectamente sobre ella. Las acciones responsables que deben realizar las empresas antes y durante su proceso de producción, pueden resultar mucho más relevantes para una

sociedad, que sólo ser responsables una vez que se obtienen utilidades. Claramente, se requiere que las actividades de RSE se vinculen más al negocio y menos a la filantropía.

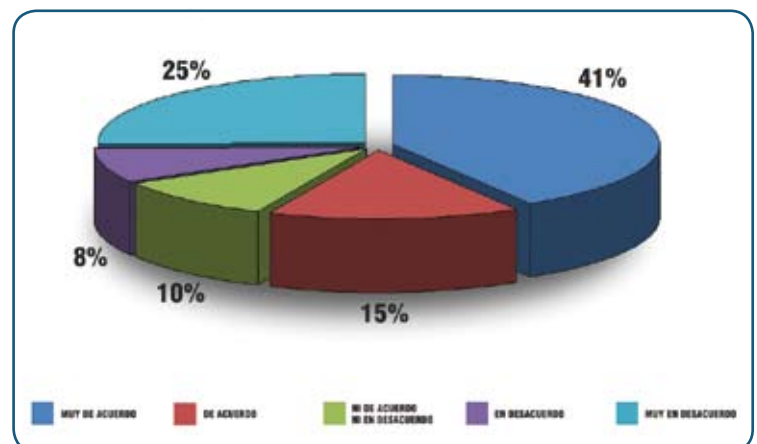
La falta de claridad y comprensión de lo que significa RSE se aprecia incluso en los premios que hoy se otorgan en nuestro país en este tema. Existen diversos rankings sobre RSE, todos midiendo elementos distintos con resultados que confunden a la sociedad. Mientras algunos miden la percepción de responsabilidad por parte de los clientes, otros miden la percepción de los trabajadores, otros la de los proveedores, etc. La confusión se produce sobre todo cuando una empresa aparece primera en un ranking, pero en los últimos lugares en aquellos que miden elementos distintos. Como resultado, finalmente nadie sabe qué empresa realmente es responsable y cualquier comentario presenta un alto grado de subjetividad.

Una encuesta aplicada por el Observatorio de Responsabilidad Social y Transparencia de nuestra Facultad, a ejecutivos y profesionales universitarios, revela que un 57% de los encuestados, asocia la RSE a acciones que las organizaciones pueden desarrollar sólo si previamente han obtenido utilidades, lo que se puede ver del gráfico 1, donde al sumar quienes están muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación, se ratifica que la RSE es vista como una herramienta ex - post a la actividad de negocio, situándola muchas veces como un mero instrumento utilizable en generación de imagen y reputación, más que un elemento centrado en la actividad de creación de valor.

Por otra parte un 54% de los encuestados cree que hoy la RSE tiene que ver con *“como las empresas gastan lo que ganan”* y sólo un 46% cree que tiene que ver con *“cómo las empresas ganan lo que ganan”*, tal como muestra el gráfico 2.

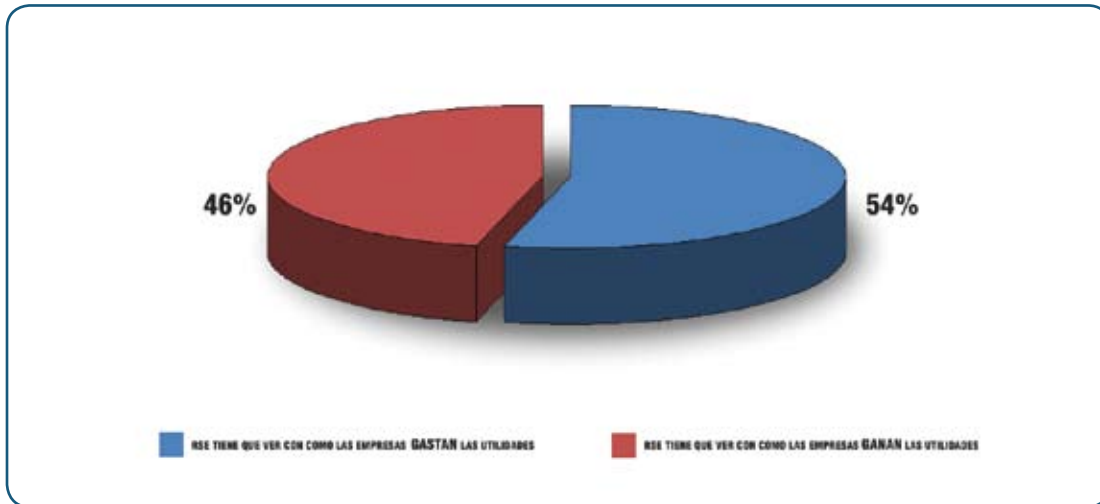
Los dos resultados anteriores son alarmantes, pues dan cuenta de un no entendimiento de lo que es la Responsabilidad Social y a la vez vienen a ratificar que la RSE es vista cómo un elemento utilitario que sólo busca de manera forzosa acercar posiciones entre la empresa y la sociedad.

Gráfico 1
La RSE es aplicable sólo a empresas que obtienen utilidades.



Fuente: Encuesta de percepción de RSE, Observatorio de RSE y Transparencia

Gráfico 2
¿RSE tiene que ver con ganancias o con gastos?



Fuente: Encuesta de percepción de RSE, Observatorio de RSE y Transparencia

La visión de “responsabilidad”, como un elemento estratégico y de negocio, debe posicionar a la RSE en la discusión sobre cómo la empresa ejecuta su negocio, el que en forma natural debería desarrollarse de manera responsable, con una preocupación evidente por el entorno en que actúa el negocio, y eso incluye tanto al medio ambiente como a las comunidades que se relacionan con éste, pero en forma prioritaria debe estar asociado al cumplimiento de las leyes y buen relacionamiento con los principales grupos de interés de la organización; estos son clientes, trabajadores, accionistas y proveedores.

No es irrelevante preguntarnos, qué hace que estando avanzados en el siglo XXI, las sociedades comiencen a poner en el debate de manera tan fuerte este concepto de RSE, y debemos tratar de contestar a la pregunta de ¿cómo se debería aplicar realmente la evaluación de empresas que dicen desarrollar su negocio bajo un marco de RSE?

Si miramos las estructuras de gestión de las empresas, ellas han evolucionado desde formatos funcionales (con estructuras rígidas que se observaban en la Revolución Industrial), a estructuras organizacionales que miran a las empresas como organismos con vida, hasta llegar a nuestro siglo, donde las empresas son vistas como estructuras sociales donde el individuo administra el conocimiento de la empresa y también las redes que conforma.

Asimismo, la economía globalizada ha llevado a cuestionarse la sustentabilidad de los modelos económicos que se han impuesto. Cada vez más, se cree que la sociedad podría ver amenazada su subsistencia debido a la sobreexplotación de los recursos naturales y el descuido del medio ambiente, sumado a importantes desequilibrios sociales en que se encuentra la población, que se reflejan en nuestro país en el profundo problema de distribución de riqueza y del ingreso, factores críticos para el buen desarrollo de un país. Para contribuir a resolver el problema anterior, es

necesario una mayor interacción entre los intereses de la sociedad, sus individuos y las empresas que lo constituyen, todos actores fundamentales para su buen desarrollo del negocio.

La sociedad y el mercado, son la suma de personas y organizaciones que se establecen en un determinado entorno. Las personas, desde el momento de nacer, asumen responsabilidades económicas, sociales y civiles, e intentan maximizar su utilidad según sus diversos requerimientos personales. Lo mismo ocurre para las empresas, que nacen por los intereses de individuos que desean ofrecer un bien o servicio que satisfaga necesidades específicas del entorno social al cual pertenecen. Desde esta perspectiva, los objetivos individuales, sociales y empresariales parecen estar alineados, pues mientras la sociedad y sus individuos tienen necesidades, una organización o empresa, constituida por los mismos individuos, intentan satisfacer esas necesidades mediante la ejecución de una actividad.

Sin embargo, en la realidad objetivos sociales y empresariales divergen y es precisamente esa divergencia de objetivos entre la sociedad y la empresa, la que obliga al nacimiento del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, que de no existir esa divergencia, expresada en actos de la empresa y la sociedad alineados en torno a objetivos comunes, no tendría justificación alguna o al menos no tendría la urgencia que hoy parece tener la Responsabilidad Social Empresarial.

El concepto de negocio (derivado de las palabras latinas nec y otium, es decir, lo que no es ocio), implica acción o movimiento, y pasa a ser el elemento central a gestionar, si se busca el éxito de cualquier organización. Esto nada tiene que ver con el concepto de lucro, el negocio existe cada vez que ponemos en acción a la organización y por lo tanto, podemos hablar de negocio en el sentido amplio, tanto para una gran empresa que cotiza en Bolsa, para instituciones públicas y sociales, así como también para instituciones religiosas o sociales. Todas estas

organizaciones que buscan el desarrollo de alguna actividad que interactúe con la sociedad, desarrollan un negocio, y deben ser capaces de hacer correctamente bien y responsablemente las actividades que constituyen ese negocio (conocidas técnicamente como procesos).

Podemos ver entonces que hay un elemento “semántico” relevante, empresa y negocio no es lo mismo, por lo que la responsabilidad del negocio debe ser estudiada como tal y en forma específica, mientras la responsabilidad organizacional, empresarial o corporativa resulta ser mucho más sistémica.

Se puede concluir entonces, que la forma como las organizaciones y en particular las empresas se relacionan con sus entornos es por medio de sus negocios. La responsabilidad de las empresas, y en particular lo que se ha denominado RSE, debe estar centrada en aspectos normativos que debe cumplir la empresa como organización con responsabilidades amplias en cuanto a su personalidad jurídica, pero también con un foco en la correcta ejecución del negocio, que corresponde al interés de la empresa y la sociedad.

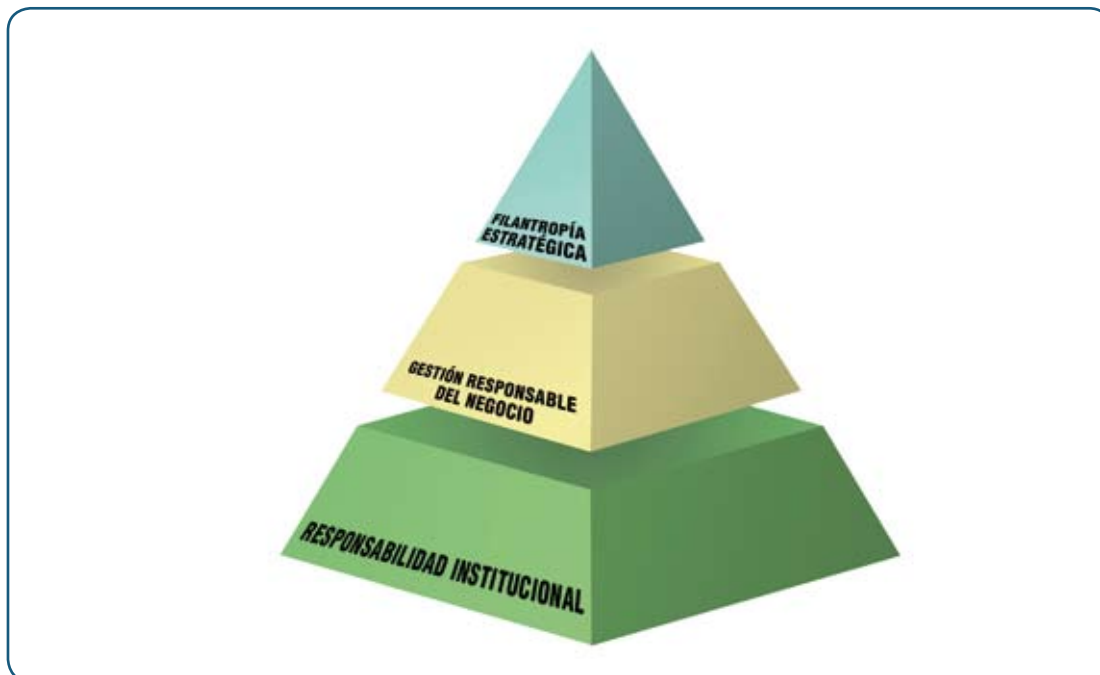
Esta mirada lleva a un cambio de paradigma profundo y que debería establecer que las empresas ya no piensen en ser responsables sólo cuando terminaron de hacer negocios (cuando ya tienen beneficios económicos), sino que deben ser responsables antes de ejecutar su negocio, con la mirada normativa y de responsabilidades jurídicas, así como también durante la ejecución del negocio. Debemos transformar la mirada clásica de RSE como un elemento ex - post al negocio a un elemento ex - antes.

La mirada ex - post de la RSE, aparece como un elemento que intenta acercar las posiciones de la empresa a la sociedad de manera forzada, sin una intención de fondo que busque ir más allá de una simple acción filantrópica, recordándonos el concepto de caridad más que el de responsabilidad. Asegurar el desarrollo de actividades de RSE con una mirada ex - antes del negocio, permitirá que la sociedad ya no se preocupe más en cuanto a evaluar en qué se gastan las utilidades de las empresas, sino a una mirada de evaluación en cómo se obtiene esas utilidades. En este sentido, el modelo Pirámide de **Responsabilidad Social**¹ (Cancino y Morales, 2008) plantea la necesidad de repensar la forma como se ha desarrollado la relación de la empresa con su entorno y con su medio interno, y establece un cuestionamiento a cómo hoy se mide y se presenta la Responsabilidad Social Empresarial.

3. LA PIRAMIDE DE LA RSE Y UN NUEVO ORDEN

El buscar ordenar las acciones de RSE de la forma como se propone en la Pirámide de RSE (Figura 1), en que se distinguen tres niveles o perspectivas bajo las cuales se propone desarrollar la responsabilidad social, permite comprender de manera lógica la aplicación de la misma, en una realidad donde objetivos sociales y empresariales se han distanciado y debemos buscar la forma de aproximarlos de modo de permitir el desarrollo armónico y sustentable de los negocios.

FIGURA 1. PIRÁMIDE DE RSE



Fuente: Cancino y Morales (2008)

¹ El modelo de la Pirámide de Responsabilidad Social fue desarrollado por el Observatorio de RSE de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Primer Nivel de la Pirámide.-

El primer nivel de la pirámide, muestra la Responsabilidad Institucional, que corresponde a las mínimas condiciones que una empresa debe satisfacer en cuanto al **cumplimiento de las leyes, políticas, contratos (normas explícitas)**, códigos de conducta y acuerdos de negocios (normas tácitas) que están presente en cada mercado y regulan la forma en cómo se desarrollan los negocios. Una empresa que quiera definirse como responsable primero debe asegurar el cumplimiento del marco institucional. En este ámbito se puede considerar como parte de la normativa explícita: las leyes generales de cada país, las normativas específicas que puedan definirse en ciertos sectores empresariales o incluso la normativa internacional que el país se ha comprometido cumplir. Como normativa tácita podemos mencionar aquellas costumbres y acuerdos de negocio que no se han explicitado en ningún documento legal, pero se respetan en el ambiente de los negocios (respetar los cheques a fecha, no pagar facturas más allá de 60 días, etc.).

Una empresa que no cumple algún tipo de normativa, no puede pasar al segundo nivel de la pirámide.

Muchas empresas, especialmente grandes, a veces no cumplen con las normativas explícitas (por ejemplo, leyes laborales) pero están dispuestas a pagar las multas que sus malas acciones implican. La acción de pagar una multa, si bien cae dentro de lo legal, es poco ético cuando recurrentemente se prefiere pagar las bajas multas de no cumplir con las leyes. Las normas son para cumplirlas, y el evitarlas, aún pagando multas, no hace más que abusar de su poder financiero, en desmedro del mercado y de la sociedad. Para algunos, pagar el costo de un incumplimiento normativo puede ser económicamente conveniente. Un aspecto relevante a considerar, es el rol que juega el Estado en la definición y el cumplimiento de la institucionalidad (Estado Responsable), pues debe ser capaz de generar normativas de calidad, que permitan el desarrollo de las empresas, pero que a la vez minimice la posibilidad de que las empresas prefieran el incumplimiento, por lo que debe generar penalizaciones lo suficientemente fuertes para que el incumplimiento de las

normativas no sea una decisión económica de los agentes que se deben someter a las normativas.

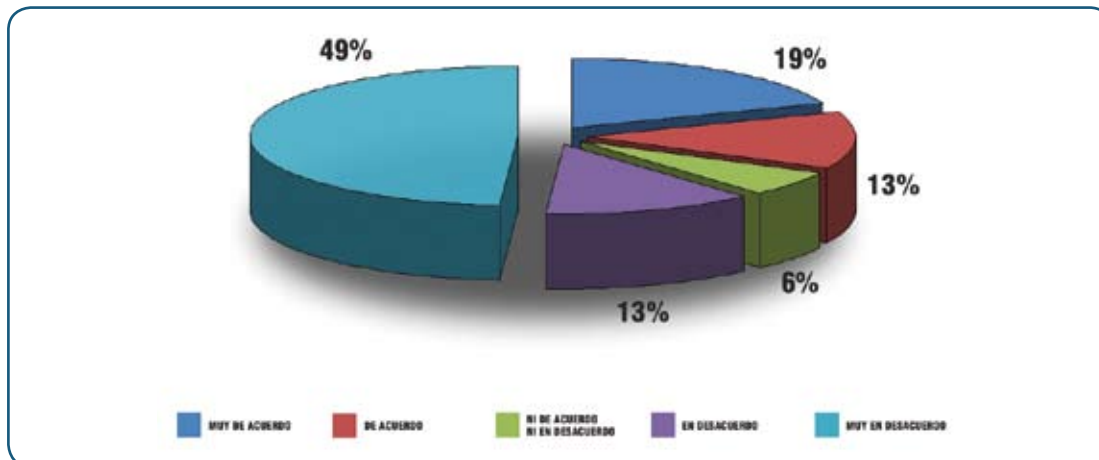
En este sentido, resulta sorprendente, como la encuesta de percepción de RSE, aplicada por el Observatorio de RSE y Transparencia, revela que el 62% de los encuestados manifiesta estar muy en desacuerdo o desacuerdo con que las empresas cumplan con la normativa vigente, si ello genera pérdida para la empresa y sólo el 19% se manifiesta muy de acuerdo en que ello deba ocurrir siempre (ver gráfico 3), por lo que se concluye que se condiciona el que la empresa cumpla con la normativa a que le sea beneficiosa y no como una condición a cumplir, independientemente del beneficio para la empresa.

Segundo Nivel de la Pirámide.-

En el segundo nivel, se presenta la responsabilidad operacional del negocio, llamada también **Gestión Responsable del Negocio (GRN)**, y es donde se establecen las relaciones de negocio entre accionistas, trabajadores, clientes y proveedores. Este conjunto de relaciones representa un elemento fundamental del desarrollo empresarial, que busca que las empresas en el ejercicio de su negocio, obtengan el mayor retorno del capital invertido por medio de la combinación eficiente de los factores productivos y la generación de procesos de excelencia, evitando todo tipo de transferencias que resten valor entre los grupos de interés antes mencionados.

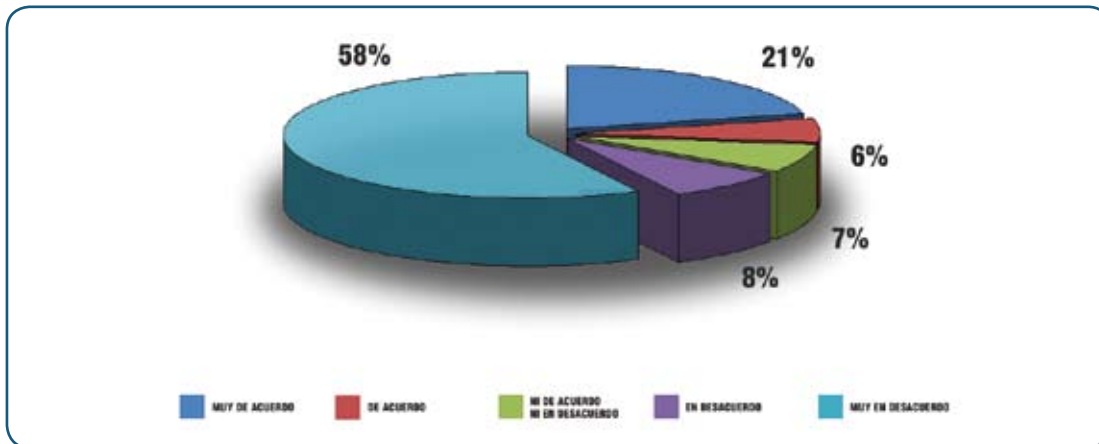
La mirada clásica sobre el retorno de la empresa, parece ser uno de los factores fundamentales que explica el lamentable conflicto que hoy se aprecia entre los intereses de la empresa y los intereses de la sociedad. Este problema parece radicar en que hemos puesto sistemáticamente a los accionistas en contraposición a los demás actores que aparecen en la relación negocio-sociedad, lo que implica conflictos entre accionistas y trabajadores (ej., abusos laborales), entre accionistas y clientes (ej., colusión en precios o bajas inesperadas en calidad de productos), y entre accionistas y proveedores (ej., pago tarde de facturas o presión para descuentos por volumen). Estas situaciones llevan en forma natural a que se generen transferencias entre los diferentes

Gráfico 3
Toda empresa debe cumplir con la normativa vigente, aunque ello genere pérdida de ganancia para los accionistas



Fuente: Encuesta de percepción de RSE, Observatorio de RSE y Transparencia

Gráfico 4
¿Entregar información pertinente y oportuna a los clientes sobre el uso de un producto es parte de la responsabilidad de las empresas?



Fuente: Encuesta de percepción de RSE, Observatorio de RSE y Transparencia

participantes de esta relación, pues estando a lados distintos de una misma ecuación, la gestión de la empresa asume esta distinción y se generan acciones que finalmente sólo producen transferencias de valor de unos a otros, perdiéndose la esencia de la relación negocio-sociedad que busca crear valor y no transferirlo, ni menos disminuirlo. En situaciones de conflictos, el desarrollo de las empresas y sus negocios, se hace sin duda más complejo, los resultados no pueden sino ser ineficientes para el sistema negocio-sociedad.

Esta situación se ratifica en la encuesta percepción de la RSE aplicada por el Observatorio de RSE y Transparencia, que al consultar sobre la responsabilidad de la empresa por entregar información pertinente y oportuna del uso de los productos a los clientes, el 58% de los encuestados está muy en desacuerdo y sólo el 21% se manifiesta muy de acuerdo (ver gráfico 4).

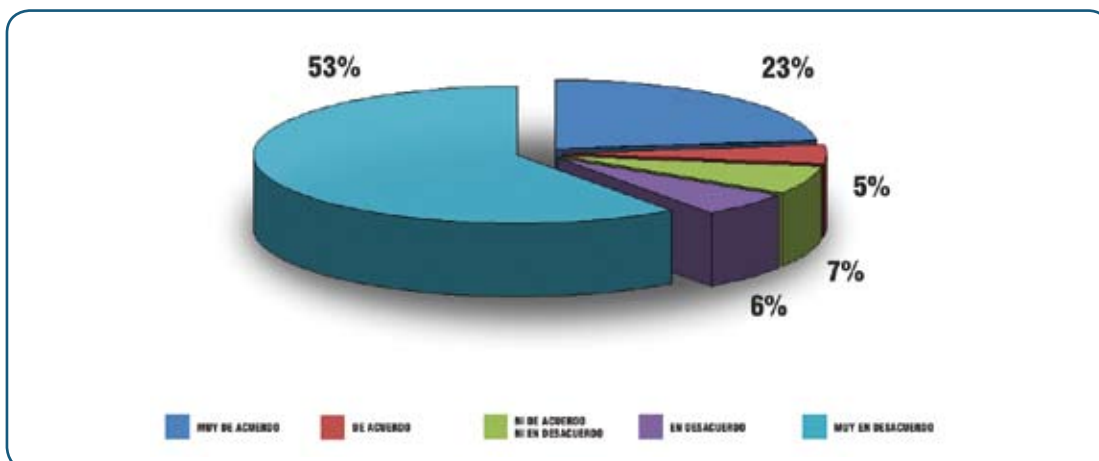
Ejemplos clásicos de transferencias de riqueza desde los clientes a las empresas, son la situación ocurrida en Chile y conocida

como el “Caso Farmacias” y la situación que se observa en cobros efectuados por algunas instituciones crediticias a sus clientes en la mantención de líneas de crédito, en que arbitrariamente se incrementan los montos de dichas líneas crédito, sin consulta a los clientes, con el fin de cobrarles una mayor cantidad de dinero ya que el monto que se cobra, se calcula como una cantidad fija por cada millón que se mantiene de línea de crédito. Esta situación claramente es poco transparente y refleja un ejemplo de transferencia desde el cliente a la entidad que lo cobra, así como una práctica contraria a lo que es la Responsabilidad Social.

Por otra parte, para testear la responsabilidad que se siente con los proveedores, se consulta si “es parte de la responsabilidad de la empresa, pagar en un tiempo razonable a los proveedores por los insumos adquiridos?”, resultando que un 59% de los encuestados manifiesta estar muy en desacuerdo con ello sea así y sólo un 23% lo cree parte de la responsabilidad de la empresa (ver gráfico 5).

Esta situación ha llevado a que hoy muchas empresas que

Gráfico 5
¿Pagar en un tiempo razonable a los proveedores por los insumos adquiridos, es parte de la responsabilidad de la empresa?



Fuente: Encuesta de percepción de RSE, Observatorio de RSE y Transparencia

compran a pequeños proveedores, paguen sus compromisos a 60 días y más o incluso una vez adjudicados los contratos soliciten descuentos adicionales. Esta situación es claramente una situación de transferencia de riqueza y muestra un manejo no responsable del negocio.

Para apreciar el concepto de transferencia, podemos partir mirando la clásica ecuación de Ganancia Contable, que queda descrita por la diferencia entre los ingresos y los costos. Tenemos la tendencia a ver como costos los siguientes conceptos: el trabajo provisto por los trabajadores, los insumos que nos entregan los proveedores, y todo aquel gasto que se produce en cualquier proceso y que no está considerado en los dos anteriores.

Para efectos de simplicidad, podemos mirar una empresa que sólo interactúa con un cliente, un proveedor, un trabajador y desarrolla un proceso muy simple, que le permite ver sus costos como la siguiente función:

$$\text{Costos} = w \cdot L(q) + m \cdot M(q) + f(T) \quad (1)$$

donde:

- w: corresponde a la unidad de pago por hora/hombre.
- L: corresponde al número de horas/hombre empleadas.
- m: corresponde al precio unitario de insumo pagado al proveedor.
- M: corresponde a la cantidad de insumos adquiridos desde el proveedor.
- f(T): corresponde al costo del proceso que se produce al combinar los factores productivos para desarrollar los procesos de transformación.

Por lo que su función de ganancia queda determinada por (antes de impuestos):

$$\text{Ganancia} = p \cdot q - w \cdot L(q) - m \cdot M(q) - f(T) \quad (2)$$

Si pensamos que la Ganancia de la empresa es un pago que finalmente se puede entregar a los accionistas, parece razonable el que para incrementar la utilidad, se busque incrementar el ingreso o reducir cualquier elemento de la función de costo. Generalmente los costos que se tienden a reducir son los visibles, entendiendo por aquello, los costos a los que asociamos pagos y movimientos de caja (como los salarios y beneficios al trabajador o los pagos al proveedor). Adicionalmente, estos costos parece ser modificables en el corto plazo, mientras todo lo que tiene que ver con procesos, es decir **f(T)**, requiere de una creatividad mayor, así como mejor entendimiento del negocio, lo que muchas veces no es fácil de lograr en el corto plazo.

Es fácil ver que la única fuente de creación de valor de la ecuación (2) es el proceso, todo el resto de los movimientos que se intenten a favor de obtener más ganancia, será solamente transferencia de riqueza, desde algunos de los stakeholders hacia los accionistas, por lo que no pueden ser consideradas responsables aquellas empresas que sistemáticamente busquen generar ese tipo de iniciativas.

La búsqueda de eficiencias en procesos, mejorar **f(T)**, no son sólo acciones asociadas a la ingeniería del negocio, como la logística, el manejo de las tecnologías o rediseño de procesos, también tiene que ver con modificar aspectos como el clima laboral,

el marketing, el control de gestión. En definitiva, los procesos de negocio, que se conforman por un sistema que contiene procesos, tecnologías y personas, es lo que se debe gestionar en la organización con el fin de provocar mejora e innovación en el negocio, siendo la responsabilidad de las empresas el alcanzar esa eficiencia.

Si consideramos que el capital es un recurso para la producción y que por éste se debe pagar una tasa "r" definida por el mercado, se concluye que el concepto de "Utilidad Sobrenormal" (US) debe provenir de la correcta ejecución de los procesos y que se puede reflejar en:

$$US = p \cdot q - w \cdot L(q) - m \cdot M(q) - r \cdot K - f(T) \quad (3)$$

Donde la Utilidad se obtiene entonces de la correcta ejecución de los procesos.

La ecuación (3) tiene la ventaja de presentar a un mismo lado a los cuatro grupos de interés ($p \cdot q$ representa lo que ven los clientes, $w \cdot L$ lo que ven los trabajadores, $m \cdot M$ lo que ven los proveedores, $r \cdot K$ lo que ven los accionistas) por lo que esta mirada debe ayudar a romper el antagonismo de las partes y se alinean los objetivos de cada uno de los participantes en el desarrollo del negocio. Entonces, la única forma que se tiene para crea utilidad sobrenormal, no transfiriendo valor desde los clientes, trabajadores, proveedores o accionistas, es mejorando los procesos internos de una empresa, $f(T)$. Cada vez que mejore la función tecnológica, o la manera de desarrollar los procesos internos, se verá afectada positivamente la utilidad de la empresa, como muestra la ecuación (4).

$$\Delta US = \Delta f(T) \quad (4)$$

De esta forma, una empresa responsable, es una empresa que conoce y busca hacer eficiente los procesos de su negocio, eliminando los mecanismos que sólo provocan transferencias de riqueza. El rol de las empresas es crear riqueza, no transferirlas desde los clientes, empleados o trabajadores.

Tercer Nivel de la Pirámide.-

En el tercer nivel aparecen las acciones que van más allá del cumplimiento de las normas y de los grupos de interés cercanos y que pueden ser enmarcadas como actividades filantrópicas de la empresa (no del negocio) con la sociedad. Estas acciones buscan establecer buenas relaciones con otros actores sociales no considerados en GRN. Dentro de este tipo de acciones, se encuentra la filantropía estratégica, que implica el establecimiento de alianzas entre la empresa y terceros en donde se genera un compromiso de mediano a largo plazo para potenciar mejoras futuras en el negocio. Las acciones de filantropía estratégica buscan el diseño y ejecución de proyectos comunitarios, alianzas público-privadas, campañas de mercadeo con causa social, entre otros, siempre y cuando se generen ganancias y mejoras en $f(T)$ en los próximos años. Por ejemplo, una organización de educación universitaria entregando educación en forma gratuita a grupos sociales desprotegidos, es una acción filantrópica estratégica por cuanto la acción está relacionada con el negocio que la empresa desarrolla. Una empresa concesionaria de autopistas podría ofrecer talleres para jóvenes sobre drogadicción o alcoholismo

Si tomamos conciencia de lo que realmente es RSE y las empresas trabajan en ello desde una mirada de negocio interna, antes que externas, podremos eliminar las malas prácticas que hoy se observan



si lo que desea es disminuir la tasa de accidentes por estas causas en el futuro, lo que reducirá sus costos de operación y disminuirá los tiempos de cierre de la autopista. Invertir hoy en filantropía estratégica permite que no se pierdan recursos sino que se inviertan en activos de largo plazo, claramente relacionados con el negocio

Generalmente, las empresas no desarrollan acciones filantrópicas de carácter estratégico y por ello no crean valor vía mejora de procesos, sino sólo transferencias desde los grupos de interés.

CONCLUSIONES

Parece razonable que las empresas ordenen sus acciones de RSE de la forma como lo establece la Pirámide de RSE, ello no sólo hace que las empresas y organizaciones en general, se concentren en su negocio, sino que permite establecer prioridades a la hora de desarrollar el negocio, pero a la vez permite generar planes o programas de RSE consistentes en el tiempo, medibles y verificables que permitan diferenciar aquellas empresas realmente responsables de las que no lo son.

Un programa de RSE fundamentado en la Pirámide de RSE, permite que las empresas desarrollen su negocio de manera responsable en forma independiente a si ellas son con o sin fines de lucro y sin mirar si la empresa gana o no dinero, así como tampoco es relevante el tamaño de la empresa para el cumplimiento de los dos primeros niveles de la pirámide, que se focalizan en cómo se hace el negocio o cómo se gana lo que se gana si la empresa busca obtener ganancias.

Por otra parte, el Segundo Nivel de la Pirámide, permite a las empresas iniciar la búsqueda del origen de las ganancias que ellas tienen y se puede diferenciar entre empresas que crea, transfieren o destruyen valor, al entender la forma como el negocio se instala entre la sociedad y la empresa. El rol de las empresas no puede ser transferir valor de unos stakeholders hacia otros, su rol debe ser buscar crear valor en forma permanente por medio de la correcta y creativa ejecución del negocio que la empresa ha creado.

Si tomamos conciencia de lo que realmente es RSE y las empresas trabajan en ello desde una mirada de negocio interna, antes que externas, podremos eliminar las malas prácticas que hoy se observan. Por otra parte los premios que hoy existen deberán buscar mejorar su credibilidad incorporando miradas globales y no parciales de las empresas que postulan, generando además independencia absoluta en los análisis que realizan.

En este sentido, no le hace bien a la RSE que hoy califiquen como empresas responsables, en diversos premios, algunas empresas que no cumplen con la Responsabilidad Institucional o que mantienen una dudosa relación de transparencia con sus clientes, trabajadores, proveedores o accionistas minoritarios. La principal responsabilidad de la empresa es con la institucionalidad existente y luego con su negocio, como lo establece GRN. Nada tiene que ver con la filantropía de las empresas una vez que ya han generado utilidades.

La RSE no es una herramienta comunicacional utilitaria, es un instrumento de gestión que debe llevar a generar estilos de trabajo basados en la creatividad de la persona, de modo de permitir a la empresa alinear objetivos con la sociedad por medio de la ejecución de un negocio. [E&A](#)

Bibliografía

- Agirre J.A. (1996).** "Competitividad y Desequilibrios Sociales". Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria = Revista de servicios sociales, ISSN 1134-7147, N°. 29.
- Amat, O. (1985)** "E.V.A. valor económico agregado". Editorial Norma.
- Carroll A.B. (1991)** "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". Business Horizons, July/August.
- Cancino C., Morales M. (2008)** "Responsabilidad Social Empresarial", Serie Documento Docente N.- 1, Diciembre 2008, Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile.
- Cancino C, Morales M., Sciaraffia V.** "Gestión Responsable del Negocio. Una perspectiva Operacional de la RSE". Estudios de Información y Control de Gestión, N.-14, 1-2008.
- Chambers, R.G. (1988)** "Applied Production Analysis". England: Cambridge University Press.
- Claver Cortés, E. y Molina Azorín, J. (2000).** "Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 2000; 9 (1)
- Couttenier, M. (2008).** "Relationship between natural resources and institutions". Université Panthéon-Sorbonne (Paris 1), Centre d'Économie de la Sorbonne.
- Davis, K. (1960).** "Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?" California Management Review, Vol.2, pp.70-76.
- Donaldson, T. y Dunfee, T. W. (1994).** "Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory". Academy of Management Review, Vol. 19 No.2, pp.252-284
- De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003).** "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España". Boletín ICE Económico, 2755, 7-19
- Dicken, P. (1998)** "Global shift: transforming the world economy" (3rd ed), London: Paul Chapman.
- Ferguson, C. (1969)** "The Neoclassical Theory of Production and Distribution". Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Freeman, R y Phillips, R. (2002).** "Stakeholder theory: a libertarian defense". Business Ethics quarterly, Vol. 12 No.3, pp.331-349.
- Freeman, R. (1984).** "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Pitman Publishing Inc., Marshfield.
- Friedman, C. (1970).** "The social responsibility of business is to increase its profits". Times Magazine, September 13th, New York.
- Jones, T. (1980).** "Corporate Social Responsibility revisited, redefined". California Management Review, Vol.22, No2, pp.59-67.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004).** "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". Journal of Business Ethics, Vol. 53, No. 1 y 2, pp.51-71.
- Greenwood R, Hinings B. y Ranson S. (1980)** "The Structuring of Organizational Structures". Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 1, pp. 1-17
- Hood, J. M. (1996).** "The Heroic Enterprise: Business and the Common Good". (New York, NY: The Free Press).

- Jensen, M. y Meckling, W. (1976)** "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure". Journal of financial economics, 3. pag 305 - 360.
- Kadison, R. (1958)** "Theory of operators", Part I. Operator algebras, Bull. Amer. Math. Soc. 64 (1958), 61-85.
- Mintzberg, H. (1984)**. "La estructura de las organizaciones. Barcelona". Ed. Ariel Economía.
- Morales, M y Jadue, N. (2009)**. "Gestión Responsable del Negocio y Estructura Social de la Empresa", CLADEA – 2009.
- Murray, K. y Montanari J. (1986)**. "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theories". Academy of management review Vo.11, No.4, pp.815-828.
- North, D. (1990)**. "Institutional Change and Economic Performance". Cambridge University Press.
- Observatorio de RSE y Transparencia** (www.observatoriorse.cl "Encuesta de percepción de RSE, Observatorio de RSE y Transparencia")
- Parsons, T. (1983)** "El sistema social". Madrid: Alianza Universidad.
- Porter, M. (1979)** "How competitive forces shape strategy". Harvard business Review, abril 1979
- Porter, M. (1985)** "Competitive Advantage". Free Press, New York, 1985.
- Porter, M. y Kramer, M. (2002)**. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". Harvard Business Review, Vol.80, No.12, pp.56-69.
- Quiroga, R. (1991)** "Economía, responsabilidad y necesidades humanas" en Estudios Sociales. Santo Domingo, Noviembre
- Schatan, J. (1993)** "Crecimiento o Desarrollo. Un debate sobre la Sustentabilidad de los Modelos Económicos". Cepaur. Fundación Freidrich Ebert Stiiftung. E.U. Jurídica Conosur Ltda.
- Smith, A. (1994)** "La riqueza de las naciones". Edición de Carlos Rodríguez Braun. Alianza Editorial, Madrid.
- Stinchcombe, A. (2000)** "Social structure and organizations". Advances in Strategic Management, Vol 17, Pag 229 - 259, Emerald Group Publishing Limited
- Vogel, D. (1986)**. "The study of social issues in management: a critical appraisal". California Management Review, Vol.28, No.2, pp.142-152.
- Von Neumann (1929)** Mathematische Annalen .
- Wood, D. y Logsdon, J. (2002)**. "Business Citizenship: From Individuals to Organizations, Society for Business Ethics". Business Ethics Quarterly, The Ruffin Series, No.3, pp.59-94.
- World Commission on Environment and Development WBCSD (1987)**. "Our Common Future". Oxford University Press, Oxford y (2000). "Business Council for Sustainable Development".