



Adriana C. Amigo

Antonio J. Millán

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y SU IMPACTO SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

Abstract

El presente trabajo, pretende analizar la relación que se da entre las políticas estables de responsabilidad social de la empresa y el mayor valor de sus recursos a nivel de la identificación que sobre ellos, logran tener los empleados, los clientes, los proveedores, los canales de distribución, la sociedad.

Palabras claves

Responsabilidad- Ética- Recursos- Personas- Valoración-

Objetivos

1. Entender el concepto de responsabilidad social como política estable de crecimiento.
2. Interpretar la relación entre la responsabilidad social interna y externa.
3. Comprender la valoración que los agentes externos e internos de la empresa, hacen de la empresa, a partir de sus políticas de responsabilidad social.

1. Introducción

Se habla mucho y desde hace tiempo sobre RSE: Responsabilidad Social Empresaria, y a medida que interpretamos nuevas cuestiones sobre el tema, se torna necesario, reconsiderar cuestiones de la RSE, que se plantean en la formulación de la Estrategia de las Empresas y en particular, en el caso específico de las PyMEs.

Se piensa en este concepto desde un lugar del deber de la empresa hacia los otros: "el límite que la propia empresa se impone a su estrategia, como respuesta a la sociedad, de la que formaba parte".

Se hace necesario reconsiderar este principio.

Desde la dimensión ético política, nos permitimos cuestionar a la formulación de estrategias competitivas, pues no siempre los principios del Management pueden estar en equilibrio y en concordancia con los desafíos que nos plantea la dimensión ético política en busca de la dignidad y la libertad.

¿Cómo puede un Gerente de empresa optimizar simultáneamente dos objetivos como la factibilidad del plan de la estrategia y el posicionamiento corporativo basado en la calidad, si por una táctica contra un competidor, se ve obligado a bajar sus precios, desarrollando promociones que atentan contra la posibilidad



del sector industrial y desarrollan conductas especulativas de la demanda que sólo generan más alza de precios, acrecentando las desigualdades?.

La lucha por la trascendencia, coloca a las organizaciones en un camino despiadado por posicionar imágenes corporativas, que son sólo eso: "Imágenes".

Motivan a sus Gerentes y a sus empleados por el compromiso, les hablan de nuevos roles: el cliente interno y el cliente externo, les dicen que todos son proveedores de, como formando parte de un proceso ininterrumpido, pero la lucha por la competitividad como fin en sí mismo, hace que el valor que ellos mismos prodigan, quede encapsulado en compartimentos estancos y ya no fluya y lo que es peor no llegue a quien debe llegar.

Entonces: ¿Qué hacer? ¿Cómo formular valor como misión en el desvalor?

¿Qué precio habrán de seguir pagando hombres y mujeres para formar parte de...?

¿Y qué significa formar parte de...? ¿De qué parte estamos hablando?

¿Quién dictamina quiénes y cuáles son las partes que cuentan?

¿Estamos dispuestos a perder una parte de la torta para realmente ponerle un límite a nuestra estrategia empresarial?.

¿No será que estamos considerando a la RSE casi como un proceso de certificación de normas de calidad en donde el logo de la certificadora, es el único peaje que estamos dispuestos a pagar, para seguir incrementando nuestro poder en esa parte?

Entonces, desde la concepción de una estrategia que debe sostener su sustentabilidad en su relación con el medio, la responsabilidad social empresarial, deberá tener en cuenta la relación de la empresa con su entorno y con su frente interno en donde desarrollará sus capacidades centrales.

2. La responsabilidad social empresarial externa e interna y su relación con los grupos de interés. (Stakeholders)

El "Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, Brasil", define a la Responsabilidad social empresarial como una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los **accionistas**, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las **empresas** para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Para el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como



en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

La gestión responsable de la empresa implica que ésta actúe conciliando (punto de equilibrio) entre los intereses del negocio y las expectativas que de ella tiene la comunidad (particularmente sus grupos de interés –stakeholders).

El principal grupo de interés de una empresa está representado por sus directivos, posiblemente para algunos, el único importante. Pero un grupo de interés es un individuo o un conjunto de individuos (perteneciente o no a la empresa) que tiene un interés en la empresa y puede influir en el desempeño de la organización.¹

No siempre es fácil identificar los grupos de interés de una empresa ya que es normal y mucho más sencillo y hasta obligatorio centrarse en los grupos de interés formales, pero no menor importancia representan los grupos de interés informales.

Cuando se hace necesario analizar los grupos de interés y sus expectativas, se recomienda utilizar el “Mapa de stakeholders” mediante el uso de la matriz interés/poder.²

Figura 1. El mapa de stakeholders: la matriz de interés/ poder

	Nivel de interés bajo	Nivel de interés alto
Poder alto	Esfuerzo mínimo	Mantener informados
Poder bajo	Mantener satisfechos	Jugador clave

El jugador clave, es ese grupo que mantiene alto su nivel de interés independientemente de su nivel de poder, pues mantiene alto su compromiso y participación tanto por la iniciativa del líder como por sus propias motivaciones.

El análisis científico de algunas de las organizaciones con mejores resultados actuales, indica que los estilos gerenciales que han adoptado, se hallan totalmente alejados del paradigma tradicional.

Estudios pioneros como los de Kotler en Harvard (1989) y Mintzberg (1996) en la Universidad de McGill en Canadá, coinciden en identificar que el alcanzar el éxito en la formulación e implementación de las estrategias empresariales, se asocia con factores como capacidades para el análisis sistemático del contexto

¹ DESS, G.G; LUMPKIN, G.T. *Strategic Management. Creating competitive advantages*. Mc-Graw-Hill. Madrid. 2003.

² CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia. De la visión a la acción*. Alfaomega. ESIC. Madrid. 2007. Página 50.



y sus tendencias, detección de problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización, construcción de redes de contactos y otros semejantes. Se ha descrito la transición paradigmática en desarrollo como el "paso de la administración a la gerencia"³

Pero entre estas consideraciones, es bueno plantear ¿cuál es la posición ética de una empresa", toda vez que como ya expresamos, la RSE es el grado en el que una empresa puede cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones mínimas con sus grupos de interés.

Así encontramos que una empresa puede llegar a tener cuatro posiciones de interés:

- 1.- RSEA- CP: maximizar beneficios, sólo para los accionistas en el corto plazo.
- 2.- RSEA-LP: maximizar beneficios, sólo para los accionistas en el largo plazo.
- 3- RSESH: incluir explícitamente los intereses de los grupos de interés en armonía con los objetivos y estrategias empresariales.
- 4- RSES: armonizar sus políticas de RSE con los intereses de la Sociedad en la que se desarrolla.

Y este enfoque parcial o global que plantea el nivel de compromiso de la gestión por la provisión de valor, en forma equitativa y equilibrada, nos lleva a analizar el impacto que tendrán las políticas de RSE, sobre los Recursos Humanos de la empresa. La competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental⁴.

Lógicamente estos factores no afectan por igual a todas las empresas. Hay sectores de actividad en los que las turbulencias e incertidumbres del entorno son menores que en otros, y organizaciones que abordan modificaciones estratégicas con mayor frecuencia que otras. Sin embargo, en la actualidad sí parece estar generalizándose la idea de que la vida útil de conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y, en consecuencia, es necesario realizar hoy más que nunca, políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano. Así, partiendo de la idea de que para asegurar dicha durabilidad no basta con captar a los mejores, los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación. De esta manera, la política de formación pasa a considerarse como una inversión, a diferencia del enfoque tradicional en el que la misma se entendía exclusivamente como un gasto.⁵

³ AMIGO, ADRIANA. Negocios con valor. Fundación Ross. Argentina. 2º Edición. 2012. Página 159.

⁴ GÓMEZ MEJÍA, L.; BALKIN, D. y CARDY, R. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall. Madrid: 3 º Edición . 2001.

⁵ FERNÁNDEZ ORTIZ, RUBÉN; CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, JOSÉ IGNACIO; FERNÁNDEZ LOSA, NICOLÁS. *Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad*. Cuadernos de Gestión Vol. 6. N.º 1 (Año 2006), pp. 63-80.



En los últimos años, la planificación de la inversión en formación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directores de recursos humanos, ya que la formación de los trabajadores ha pasado a considerarse como una herramienta fundamental a la hora de abordar enfoques centrados en la calidad y la flexibilidad, así como frente a situaciones, cada vez más frecuentes, de cambio tecnológico y organizativo.

Puede así afirmarse, que debido a la rapidez con que cambian las tecnologías y las habilidades requeridas, la consideración de los empleados como recurso competitivo requiere de organizaciones que cada vez más, inviertan en la formación y el desarrollo de sus empleados.⁶

Así, la formación de las personas adquiere un doble significado: el de ser instrumento para la transmisión y puesta al día de conocimientos técnicos, y el de ser un medio para conformar nuevos valores y atribuir significados a los eventos que acontecen en nuestro entorno.

La formación de las personas, perjudica la relación con los directivos de las empresas? Y está relación ¿también se ve influenciada por el tamaño de sus operaciones?

En las pequeñas y medianas empresas la flexibilidad y la cercanía entre dirección y empleados también favorecen la aparición de fuertes vínculos de pertenencia a la empresa.

Por otra parte, el tamaño de la empresa, es determinante de los flujos de información dentro de la organización y la ausencia y/o aparición de barreras jerárquicas fomenta o perjudica la participación, respectivamente. El mayor compromiso y la mejor comunicación dentro de la organización pueden contribuir a que las personas adquieran conocimientos tácitos específicos de cada tipo de empresa.⁷

Teniendo en cuenta que la Teoría de los Recursos y Capacidades acepta que la eficiencia se alcanza mediante *lo qué se hace y el cómo se hace*, la gestión debe incidir en el conocimiento y control de las actividades de la empresa y su proyección en los procesos.

Una buena gestión no se puede quedar en una simple superposición de actividades correctamente administradas aisladamente.⁸

Se requiere conceptualizar para dicha gestión a un proceso como la secuencia determinada y ordenada de cómo se implementan las actividades en la empresa, para alcanzar un objetivo de valor añadido.

De esta forma la mayor parte de todo lo que se hace en la empresa es un proceso, existiendo dentro de la organización muchos procesos que se realizan diariamente y de forma repetitiva, algunos de los cuales pertenecen a fases de diseño y producción, otros a las de comercialización y otros al área administrativa: Nace, por tanto, el concepto de proceso proveedor y proceso cliente dentro de la empresa, siendo el output del primero el input del segundo, existiendo entre ambos una relación íntima que exige de una competencia comunicativa para lograr el éxito de la misma, asesorándose mutuamente respecto a los métodos o rutinas, recursos y requerimientos necesarios para el buen engrane entre procesos.

Así, en la gestión clásica de la empresa estructurada de forma funcional y vertical, el objetivo de las diferentes funciones era satisfacer los objetivos de la jerarquía inmediatamente superior y no el cliente externo. El cambio surge cuando, aun conviviendo con una estructura funcional, se desarrolla una nueva organización que gira alrededor de los procesos que son importantes para generar valor añadido.

Todas las actividades se preocupan de satisfacer a su cliente interno o externo. Su similitud con la fabricación pull es evidente. "La interdependencia entre las actividades son una función esencial a desempeñar.

⁶ Ibidem, Página 64.

⁷ FERNÁNDEZ; ZULIMA; REVILLA, ANTONIO. *Hacer de la necesidad virtud. Los recursos de las PyMES*. Universidad Carlos III. Madrid. 2008.

⁸ SÁEZ DE VITERI ARRANZ, DE. *El potencial competitivo de la empresa: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Investigaciones Europeas, Vol. 6, N° 3, 2000, pp. 71-86.



La puesta en evidencia de los procesos más significativos en función de una determinada estrategia permite tener en cuenta las interacciones entre las actividades⁹

3. Algunos problemas de la orientación hacia la RSE en las organizaciones

- **La RSE y la temporalidad:**

- ***Rentabilidad a corto plazo versus posicionamiento a largo plazo.***

Desde el punto de vista neoclásico, el foco de una empresa debería estar puesto en lograr la mayor rentabilidad posible al capital invertido por los accionistas. Aunque esta visión economicista, o más precisamente orientada hacia las finanzas, tiene sus aperturas, no deja por ello de ser una visión que complica la introducción de conceptos novedosos al campo empresarial. La tensión estará planteada claramente entre los objetivos de corto y largo plazo.

Al incorporar sobre las espaldas de los gerentes y trabajadores la problemática social ampliada (que incluye la medioambiental), se estará, necesariamente, complejizando la gestión de la empresa en varias dimensiones, como las que se exponen sucintamente a continuación.

En lo que respecta a la Dirección, la herramienta disponible para aliviar la tensión generada por las decisiones a corto y largo plazo no es novedosa, consiste en retomar o -posiblemente para la mayoría de los casos- iniciar, un sistema de Administración Estratégica Integral que genere una mirada a largo plazo, pero posibilitando, al mismo tiempo, la formulación de Planes operativos. Dichos Planes deberán incluir los mayores costos por *externalidades* ya que, más allá de la esfera discursiva, el "hacerse responsable" tiene sus costos adicionales, y la Dirección deberá notificarse de ellos. Resaltamos por otra parte la connotación de "Integral" porque requerirá, para el fin específico que le asignamos, de la más amplia participación de todos los sectores y niveles de la organización.

Respecto a los cuadros gerenciales, entre los problemas que una cultura orientada hacia la Responsabilidad Social genera, no es menor la alta tasa de rotación del personal. La aceleración del tiempo en la modernidad avanzada¹⁰, donde a los nuevos tiempos productivos (especialmente en el sector servicios), se les suman los sistemas industriales de alta innovación y cambios tecnológicos¹¹, genera dificultades para que se desarrollen¹², en el ámbito del trabajo, lazos sociales perdurables.¹³ Como se dijo, las políticas de ajuste que cada nueva crisis acarrea, sumadas a los cambios en las estructuras organizacionales (la "flexibilización" laboral), ponderan justamente la "adaptabilidad" de los gerentes para encuadrarse a distintas situaciones. Sin embargo, esta mutación laboral sumada a los cada vez más rápidos procesos de "socialización" en cada trabajo nuevo, tiene un importante costo personal y social para el nuevo empleado: dificultan la generación

⁹ Ibidem, Página 82.

¹⁰ HARVEY, DAVID. *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural.* Amorrortu. Buenos Aires, Argentina. 1998.

¹¹ SENNETT, RICHARD. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo.* Anagrama, 8ª Edición. Barcelona. 2005.

¹² SENNETT, RICHARD. *La cultura del nuevo capitalismo.* Anagrama, 2ª Edición. Barcelona. 2007.

¹³ BOLSTANSKI, LUC; CHIAPELLO, EVE *El nuevo espíritu del capitalismo.* Akal. España. 2002.



de vínculos estrechos y de lazos de reciprocidad en el trabajo, justamente uno de los ingredientes necesarios para "generar" cultura.

Los vínculos informales creados durante muchas interacciones personales, a lo largo de un tiempo prolongado, que permitían solucionar las deficiencias en los procesos burocráticos formales, no se logran en plazos cortos ya que requieren entre otras condiciones, del factor "confianza". Por el contrario, los cada vez más cortos períodos laborales tienden a la superficialidad en las relaciones en el trabajo¹⁴

Una cultura empresarial que fortalezca la Responsabilidad hacia su comunidad de pertenencia, requiere de la construcción de una identidad que la asimile, perpetúe y fortalezca, y esto no se logra en el corto plazo ni con campañas motivacionales o cursos *ad hoc*.

Respecto a los procesos internos en las tareas, la llamada flexibilización de los puestos -o enriquecimiento de las tareas-¹⁵, la tercerización de actividades no consideradas centrales ("core-competences"), así como la conciencia de las nuevas generaciones de técnicos y empleados que conocen los antecedentes de rotaciones laborales previas de la empresa, dificultan la asimilación (podemos utilizar el término "socialización"), a una cultura de Responsabilidad Social y de la calidad en el trabajo.

La misma tendencia al *profesional por proyectos* apunta a la insustancialidad del relacionamiento a largo plazo, a cambio de ganar multiplicidad en las relaciones y administración de la "red de relaciones" y al "estar disponible" para los nuevos proyectos¹⁶

Las situaciones anteriores, como lo han mostrado investigaciones serias, dificultades en la construcción de la identidad en las organizaciones¹⁷. Como se dijo, la identidad -el "sentido de pertenencia"-, se constituye en un elemento psicosocial imprescindible en el mantenimiento de una cultura organizacional. Todo lo que conspira contra este elemento, (como los registros de una alta rotación de personal), serán obstáculos para la creación de una cultura de calidad en el trabajo y responsabilidad compartida (menos todavía si esta última es "social"). Estas exigencias requieren un compromiso que va siempre más allá de la necesidad de remuneración y que más se relaciona con el sentido de pertenencia y trascendencia a través del trabajo¹⁸. Y, por estar referido a seres sociales relacionados en el trabajo, esto último requiere de la construcción de lazos de reciprocidad.

La reciprocidad es una característica del ser humano como ser social, intrínseca a cualquier sociedad. Su constante a lo largo de la historia de las sociedades ha sido bien estudiada. En términos simplificados llamamos interacción recíproca a la obligación de devolver en el futuro los bienes materiales o simbólicos recibidos, de una manera que puede no tener una equivalencia medible.

¹⁴ SENNET, RICHARD. *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Anagrama, 2ª Edición. Barcelona. 2012.

¹⁵ BOLSTANSKI, LUC; CHIAPELLO, EVE *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal. España. 2002.

¹⁶ Ibidem

¹⁷ SENNET, RICHARD. *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Anagrama, 2ª Edición. Barcelona. 2012.

¹⁸ SENNETT, RICHARD. *El Artesano*. Anagrama, 2ª Edición. Barcelona. 2009.



Es sabido que los intercambios basados en la reciprocidad tienden a relacionar a los sujetos en el largo plazo. A diferencia de estos, los intercambios orientados exclusivamente por el mercado (empresa-cliente), o las normas burocráticas (servicio público-ciudadano), no necesariamente obligan a las partes a mantener relaciones futuras. Los intercambios de este último tipo tienen un período de tiempo determinado y concluyen en el mismo. Por otra parte, la reciprocidad involucra actores sociales que suelen quedar vinculados en plazos largos y -muchas veces- reproduciendo las estructuras de relaciones sociales en las cuales están inmersos, una de cuyas principales se dará, justamente, en el ámbito de la empresa.

- ***La incorporación de nuevos gerentes y los rituales de incorporación: la identidad de la empresa.***

En este punto, la dificultad que planteamos debería entenderse principalmente desde el punto de vista del empleado o cuadro gerencial recién incorporado a la empresa, y nos lleva a la necesidad de perfeccionar sus competencias personales para "socializar" en períodos breves.

Por otro lado, desde la esfera administrativa y organizacional, debemos plantear los problemas que generan ciertas formas organizativas que presumen de aportar mayor eficiencia a las operaciones. Como ejemplo, las reformulaciones estratégicas que promueven la reingeniería¹⁹, la concentración en las *core-competences* y la tercerización (o 'externalización'), de las demás.

La RSE implica al mismo tiempo, una cultura responsable. La cultura genera formas de hacer, de pensar y de decir. Para que el sujeto se "sumerja" en una cultura organizacional con esas características debe ser "iniciado" (o, más secularmente, socializado), por lo tanto, un primer problema estará planteado por la debida atención a los "rituales" de incorporación de los nuevos individuos (gerentes, cuadros técnicos y empleados).

Por otro lado, la cultura "maneja" sus tiempos. Y estos son distintos de los tecnológicos-administrativos. Son los tiempos incorporados (*in-corpore*), en nuestras primeras instituciones sociales (familia, escuela, clubes) y -por supuesto- el trabajo. Son los tiempos de una sociedad determinada, sus ritmos vitales. Llevado al ámbito de las empresas y si en ellas no se da un proceso de adaptación social del nuevo integrante al entorno laboral, será difícil para los sujetos que trabajan allí su adaptación²⁰. En definitiva, en cualquier lugar de trabajo en donde el ser humano deba adaptar su ritmo vital cultural para reemplazarlo por el laboral, los efectos del cambio en la temporalidad no serán menores.

Si pensamos en los elementos culturales señalados arriba, a la problemática de la incorporación de patrones conductuales orientados hacia la Responsabilidad Social al ámbito integral de una empresa, es decir, a la totalidad de sus niveles, nos daremos una idea de las dificultades y los desafíos que dicho cambio representa.

¹⁹ BIASCA, RODOLFO. *Resizing. Restructurando, recreando y replanteando la empresa para lograr competitividad*. Ediciones Machhi, 4ª Edic. Buenos Aires. Argentina. 1998

²⁰ RITZER, GEORGE. *Teoría sociológica contemporánea*. Mc-Graw Hill, 3ª Edición. México. 1997.



4. Un modelo de valoración de las políticas de responsabilidad social de la empresa

Si la responsabilidad significa el cumplimiento de deberes, la formulación de una política con la responsabilidad, significa el compromiso por el control de esa política. Proponemos en el siguiente modelo la implementación de indicadores internos y externos, por los que la empresa pueda establecer su propia medición e implementar sus medidas correctivas para una gestión ética y responsable.

FIGURA 2. CUADRO INTEGRAL DE MEDICIÓN DE RSE

<p>Análisis interno:</p>			<p>Valor: Objetivos</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados 2. Procesos 3. Directivos 4. Accionistas 5. Recursos e instalaciones 			
<p>Análisis externo:</p>			<p>+</p> <p>Recursos</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores 2. Canales de distribución 3. Clientes 4. Competidores 5. Sociedad 6. Estado 			



Las organizaciones no tiene sólo obligaciones, también están para generar y disfrutar de sus resultados, tanto en la reconversión como en la devolución a sus accionistas, directivos y empleados, por lo que podemos plantear un escenario de valor en donde el mosaico de derechos y obligaciones, deberá ser un equilibrio entre lo que la empresa brinda y lo que la empresa cobra a la sociedad por su propuesta de valor, para genera una oferta discrecional en donde el todo sea mayor que la suma de las partes.²¹

5. Conclusiones

- La gestión responsable de la empresa implica que ésta actúe conciliando (punto de equilibrio) entre los intereses del negocio y las expectativas que de ella tiene la comunidad (particularmente sus grupos de interés –stakeholders).
- El éxito en la formulación e implementación de las estrategias empresariales, se asocia con factores como capacidades para el análisis sistemático del contexto y sus tendencias, detección de problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización, construcción de redes de contactos y otros semejantes. Se ha descrito la transición paradigmática en desarrollo como el “paso de la administración a la gerencia”.
- Respecto a los cuadros gerenciales, entre los problemas que una cultura orientada hacia la Responsabilidad Social genera, no es menor la alta tasa de rotación del personal. La aceleración del tiempo en la modernidad avanzada, donde a los nuevos tiempos productivos (especialmente en el sector servicios), se les suman los sistemas industriales de alta innovación y cambios tecnológicos genera dificultades para que se desarrollen²², en el ámbito del trabajo, lazos sociales perdurables. Los ajustes que cada nueva crisis acarrea, sumadas a los cambios en las estructuras organizacionales, ponderan justamente la “adaptabilidad” de los gerentes para encuadrarse a distintas situaciones. Sin embargo, esta mutación laboral sumada a los cada vez más rápidos procesos de “socialización” en cada trabajo nuevo, tiene un importante costo personal y social para el nuevo empleado: dificultan la generación de vínculos estrechos y de lazos de reciprocidad en el trabajo, justamente uno de los ingredientes necesarios para “generar” cultura. Será un desafío de las políticas de RSE, establecer el equilibrio entre los vínculos laborales, los resultados estipulados y el compromiso por la rentabilidad, la continuidad y la generación de ventajas competitivas sostenibles.
- Si la responsabilidad significa el cumplimiento de deberes y la formulación de una política con la responsabilidad, significa el compromiso por el control de esa política, recomendamos un modelo que utilice indicadores internos y externos, por los que la empresa pueda establecer su propia medición e implementar sus medidas correctivas para una gestión ética y responsable.

Autores

²¹ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 1º Edición 2009. 2º Edición 2012.

²² SENNETT, RICHARD. *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama, 2º Edición. Barcelona. 2007.



1- Adriana Célide, AMIGO

- Contadora Pública Nacional. UNR.
- Lic. en Comercialización. UNR.
- Doctorando en Administración. UNR.
- Profesora Titular Cátedra Administración de la Comercialización I. FCEyE. UNR.
- Profesora Asociada Cátedra Planeamiento y Presupuestación. FCEyE. UNR.
- Investigadora Categoría III.
- Directora de Proyecto Homónimo. UNR. UNNE. 2013-2014

2- Antonio Julio, MILLÁN

- Contador Público. UNNE.
- Licenciado en Administración. UNNE.
- Especialista en Análisis de Redes Sociales. U. Bolivariana de Chile.
- Magister en Antropología Social. UNAM.
- Profesor a Cargo Mercadotecnia y Gestión Empresarial. Facultad de Arquitectura y Urbanismo. UNNE.
- Profesor Adjunto Comercialización. Facultad de Ciencias Económicas. UNNE.
- Integrante de Proyecto Homónimo. UNR. UNNE. 2013-2014.



Bibliografía

- 1- AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Argentina. 1º Edición 2009. 2º Edición. 2012.
- 2- BIASCA, RODOLFO. *Resizing. Restructurando, recreando y replanteando la empresa para lograr competitividad*. Ediciones Machhi, 4ª Edic. Buenos Aires. Argentina. 1998.
- 3- BOLSTANSKI, LUC; CHIAPELLO, EVE *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal. España. 2002.
- 4- CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia. De la visión a la acción*. Alafaomega. ESIC. Madrid. 2007.
- 5- DESS, G.G; LUMPKIN, G.T. *Strategic Management. Creating competitive advantages*. Mc-Graw-Hill. Madrid. 2003.
- 6- FERNÁNDEZ; ZULIMA; REVILLA, ANTONIO. *Hacer de la necesidad virtud. Los recursos de las PyMES*. Universidad Carlos III. Madrid. 2008.
- 7- FERNÁNDEZ ORTIZ, RUBÉN; CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, JOSÉ IGNACIO; FERNÁNDEZ LOSA, NICOLÁS. *Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad*. Cuadernos de Gestión Vol. 6. Nº 1. 2006.
- 8- GÓMEZ MEJÍA, L.; BALKIN, D. and CARDY, R. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall Madrid. 3º Edición. 2001.
- 9- HARVEY, DAVID. *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina. 1998.
- 10- RITZER, GEORGE. *Teoría sociológica contemporánea*. Mc-Graw Hill, 3º Edición. México. 1997.
- 11- SÀEZ DE VITERI ARRANZ, DE. *El potencial competitivo de la empresa: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Investigaciones Europeas, Vol. 6, Nº 3, 2000.
- 12- SENNETT, RICHARD. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama, 8º Edición. Barcelona. 2005.
- 13- SENNETT, RICHARD. *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama, 2º Edición. Barcelona. 2007.
- 14- SENNETT, RICHARD. *El Artesano*. Anagrama, 2º Edición. Barcelona. 2009.
- 15- SENNET, RICHARD. *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Anagrama, 2º Edición. Barcelona. 2012.