

# La estrategia de la responsabilidad social para las MiPymes horticultoras en proceso de internacionalización

## The social responsibility strategy for horticultural MSMEs in the internationalization process

BRIONES, Víctor H.<sup>1</sup>  
APOLINARIO, Rafael<sup>2</sup>  
SÁNCHEZ, Sheila V.<sup>3</sup>  
BUSTAMANTE, Luis<sup>4</sup>

### Resumen

Aunque el concepto de RSC ha existido durante décadas, es solo en los últimos años que el número de organizaciones que participan en tales comportamientos y actividades ha aumentado notablemente. Los objetivos de este documento es comprender el término responsabilidad social de la empresa para luego explicar su perspectiva estratégica a fin de que se pueda definir el grado de madurez de la empresa en la que deba abordar la relación en pos de conseguir el bienestar propio y social.

**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa, estrategia, madurez empresarial.

### Abstract

Although the concept of CSR has existed for decades, it is only in recent years that the number of organizations that engage in such behaviors and activities has increased markedly. The objectives of this document is to understand the term social responsibility of the company and then explain its strategic perspective so that the degree of maturity of the company in which EDBA can approach the relationship in pursuit of achieving personal and social well-being can be defined.

**key words:** corporate social responsibility, strategy, business maturity.

---

## 1. Introducción

Dentro del marco de investigación de un proyecto realizado por la Universidad de Guayaquil, se estableció la intención de identificar las estrategias empresariales sustentables de las MiPymes de frutas y hortalizas no tradicionales de las zonas de desarrollo 5 y 8 del Ecuador y se encontró que en muchos países conocidos como del primer mundo, consideran mucho la preferencia a la transacción comercial con empresas que practiquen la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como lo confirman algunos estudios investigativos internacionales hace casi una década (Arriaga et al., 2013; Chávez & Patraca, 2011; Observatorio Europeo de RSC, 2013).

---

<sup>1</sup> Docente titular. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. victor.brionesk@ug.edu.ec

<sup>2</sup> Docente titular. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. rafael.apolinarioqu@ug.edu.ec

<sup>3</sup> Investigadora independiente. Universidad de Guayaquil. sheila.sanchezs@ug.edu.ec

<sup>4</sup> Investigador independiente. Universidad de Guayaquil. luis.bustamanteg@ug.edu.ec

El número de organizaciones dedicadas a la Responsabilidad Social Corporativa ha aumentado notablemente en la última década. Más recientemente, se alienta a las organizaciones a abordar e integrar la RSC estratégicamente. Sin embargo, hay poca orientación práctica sobre cómo las organizaciones deberían hacer esto y qué forma debería adoptar la RSC estratégica en su organización. Además, la RSC estratégica sigue siendo conceptualmente débil en la literatura, con poca investigación ya realizada en el área. Sobre la base de la investigación exploratoria realizada en organizaciones en el Reino Unido, este documento examina la naturaleza actual y el futuro de la RSC estratégica en las organizaciones. Se concluye tentativamente que la mayoría de las organizaciones aún no han implementado y aprovechado plenamente los beneficios potenciales de la RSC estratégica. Se propone una matriz 2x2, que detalla las diferentes formas en que las organizaciones pueden definir e implementar la RSC.

Como Robin y Reidenbach (1988) sugieren, las empresas cada vez más se dan cuenta de que es una economía falsa no tener en cuenta el aspecto social de sus actividades. Como resultado, las organizaciones ahora están participando en una gran cantidad de actividades socialmente responsables que van desde la prevención de emisiones nocivas en el medio ambiente, hasta la donación de dinero para una causa necesitada o para garantizar que los empleados tengan un equilibrio efectivo entre la vida laboral y personal. El enfoque de estas actividades varía ampliamente; algunos son programas ad-hoc y reactivos, mientras que otros son más proactivos y de beneficio estratégico para la organización. Este documento explora la comprensión del término Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC), antes de explicar cómo y por qué debe tener una perspectiva mucho más estratégica, para garantizar la longevidad y brindar un valor real a la organización. Luego, el documento presenta los resultados preliminares de un programa de investigación a largo plazo que evalúa cómo las organizaciones pueden adoptar un enfoque más estratégico para la RSC. Estos hallazgos provienen de una variedad de organizaciones en el Reino Unido, todas las cuales participan en diversos grados en RSC.

### **1.1. ¿Qué es la RSC?**

A pesar del gran interés en la RSC, una serie de cuestiones no se han abordado satisfactoriamente ni a nivel teórico ni práctico. No existe una definición universalmente aceptada de RSC, tanto que se ha definido, entre otros, como un término; un concepto; un proceso; una teoría, mientras que otros afirman que es simplemente una actividad o conjunto de actividades. Además, términos como ciudadanía corporativa, filantropía estratégica y capacidad de respuesta social corporativa se usan indistintamente para referirse a lo mismo; la relación que una empresa tiene con la sociedad. Desde la perspectiva del profesional, este uso inconsistente de la terminología sirve para confundir en lugar de iluminar.

La situación se agrava aún más por la falta de acuerdo sobre el alcance y el alcance de la RSC y si debe percibirse como una obligación organizativa o algo que es mucho más voluntario. Algunos sugieren que la RSC debería centrarse únicamente en los miembros o grupos de la sociedad que más lo necesitan; otros sostienen que las organizaciones deberían concentrar sus atenciones en ayudar solo a aquellos grupos de la sociedad favorecidos por sus clientes; e incluso otros afirman que todos los elementos de la sociedad y el macro entorno más amplio deberían ser ayudados por el alcance de las actividades de RSC de una organización. El debate es igualmente confuso en relación con los beneficios que una organización debería obtener de tales actividades. Galbreath (2010) afirma que la RSC solo debe realizarse si impacta positivamente en el resultado final, mientras que otros (Carranco et al., 2014; Kanji & Chopra, 2010) sostienen que es realmente poco ético, buscar ganancias de la RSC. Claramente entonces, el comentario de Robin y Reidenbach (1988) de que la RSC, significa algo, pero no siempre lo mismo para todos, todavía tiene tanta resonancia hoy como hace cuarenta años.

No existe un cuerpo de literatura bien desarrollado o convincente que pueda articular o evaluar claramente el valor para las organizaciones de participar en tales comportamientos y actividades. En realidad, gran parte del interés actual en la RSC parece concentrarse en la necesidad de participar en tales comportamientos y

actividades como algo natural, pero no hay ninguna, o muy poca, descripción y explicación de la incidencia y los tipos de iniciativas que se observa en la práctica, qué es lo que las organizaciones deberían aspirar a lograr, o los beneficios que se obtienen al participar en tales comportamientos y actividades. Sin embargo, a pesar de estas dificultades conceptuales y de definición, existe una creciente escuela de pensamiento que sugiere que al integrar la RSC tanto a nivel estratégico como operativo, las organizaciones pueden tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, y al mismo tiempo mejorar su reputación propia, aumentar la satisfacción de los empleados, fidelizar a los clientes y mejorar la rentabilidad y la competitividad. Dado que la responsabilidad final de una organización es con sus accionistas, Bellucci et al. (2019) creen que dicha RSC estratégica es justificable y debe ser aplaudida ya que beneficia económicamente al negocio al servir a la sociedad de maneras extra económicas. Por lo tanto, tanto las comunidades académicas como profesionales han comenzado a dedicar mayor atención a las implicaciones estratégicas de la RSC.

## **1.2. Estrategias empresariales sustentables**

La sostenibilidad es un término que lo abarca todo. Puede significar cosas diferentes para diferentes personas y diferentes organizaciones. En pocas palabras, diría que la estrategia de sostenibilidad significa que una organización tiene al menos una idea general o un plan aproximado de cómo alinear los aspectos no financieros con sus prácticas comerciales de manera que obtengan un beneficio comercial. Tienen una estrategia de sostenibilidad si están convencidos de que mejorar el desempeño de la sostenibilidad, el desempeño ambiental o social, será una ventaja comercial a mediano y largo plazo. Las áreas de enfoque son, por supuesto, ambientales y sociales. Cuando una empresa ha encontrado una forma convincente de combinar los tres a su favor, los objetivos de sostenibilidad están alineados con el negocio. Algunas compañías crean una estrategia de sostenibilidad, porque quieren demostrar que son "un poco verdes" o "un poco sostenibles". Esas empresas no están convencidas de que les ayude comercialmente. Pero una estrategia real debe combinar los tres aspectos (Partl, 2020).

Con mucho, el enfoque más común es la notificación de gases de efecto invernadero o carbono y, a veces, el manejo de estas emisiones, pero para muchos a menudo solo se informa, y muchas veces solo informes de alcance. Solo se informa sin ninguna ambición seria para mejorar y reducir, para gestionar, las emisiones y alinearlas con los objetivos comerciales. A menudo vemos que la sostenibilidad en general se reduce a informes de carbono e informes de emisiones y eso es todo. Si bien algunas empresas realmente se lo toman en serio, otras solo lo hacen por unos pocos números, porque piensan que es lo que una empresa debería hacer hoy en día (Bocken & Geradts, 2019).

Algunas compañías comienzan con informes y gestión de gases de efecto invernadero, y realmente quieren hacer algo. Quieren mejorar y usar esas mejoras para su ventaja comercial. Entonces es genial, es un punto de partida para construir. Pero cuando lo haces solo porque crees que tienes que hacerlo, bueno, podríamos llamarlo la versión barata y sucia. El otro enfoque convencional es cuando una empresa se toma el tema más en serio, cuando comienza con una especie de evaluación de materialidad para descubrir qué es relevante para ellos y para las partes interesadas fuera de la empresa. Esta es una prueba de la intención seria del desarrollo sostenible. Muestra una voluntad de hacer de la sostenibilidad una parte integral de la estrategia comercial. Los objetivos económicos a expensas de los objetivos sociales y de sostenibilidad. (Fehrer & Wieland, 2020).

La estrategia puede significar muchas cosas diferentes para muchas personas diferentes. Como si se preguntare: "¿Cuánto dura esta intención?" Pues se obtendrán diferentes respuestas dependiendo de a quién le pregunte. La estrategia puede ser muy sucinta y simple y aún muy exitosa. Por supuesto, para una corporación, la estrategia requiere una cantidad sustancial de análisis y pensamiento, participación de una amplia gama de personas y unidades de negocio, proveedores y clientes. Pero para una empresa pequeña a mediana, una estrategia de

sostenibilidad no tiene que ser compleja para ser muy efectiva. Puede comenzar desde una intención simple, como la mejora de su marca a través de la promoción del desempeño sostenible de los productos.

### **1.3. ¿Qué es la RSC estratégica?**

Investigaciones recientes (Farfan, 2018; Rojas et al., 2020; Sarabia et al., 2019) examinaron la naturaleza de las actividades actuales de RSC en varias organizaciones galardonadas por la calidad. En estos estudios se encontró que, si bien las organizaciones estaban participando activamente en actividades de RSC a nivel operativo, parecía haber mucho menos enfoque en las implicaciones estratégicas. De hecho, las organizaciones parecían acercarse a la RSC de manera ad hoc, sin darse cuenta del valor potencial de la RSC estratégica. Quizás, lo que más preocupaba era el hecho de que las organizaciones ignoraban lo que ganaban o podían ganar al participar en la RSC.

Existe evidencia anecdótica sustancial de que este patrón es indicativo de muchas organizaciones. Si bien se alienta a las organizaciones a participar en la RSC estratégica, hay poca orientación sobre cómo hacerlo, y la literatura que establece claramente el vínculo entre la RSC y la estrategia es escasa y, a menudo, anecdótica. Vergara et al. (2020) enfatizan que la pelusa no es suficiente, y Vogel (2017) afirma que "usted no hace RSC, usted es RSC". La forma en que las organizaciones van más allá de la "pelusa" al "ser" socialmente responsable no se aborda ni se entiende completamente. Esta brecha en la literatura debe abordarse para que los profesionales y académicos obtengan una comprensión más clara del vínculo entre la RSC y la estrategia, y cómo se puede implementar la RSC estratégica en las organizaciones. Esto puede ayudar a que la RSC se incruste más en la organización, lo que disipa las preocupaciones de que la RSC es simplemente otra "moda".

Hasta hace poco, la RSC estratégica se definía como un enfoque ganar-ganar de la responsabilidad social, mediante el cual las organizaciones demuestran responsabilidad ante la sociedad y reciben beneficios a cambio. Dagnino (2008) argumenta que la RSC tiene varias implicaciones estratégicas para una organización. Sobre la base del trabajo de Schoemaker et al. (2006) se sugiere que la RSC se pueda integrar estratégicamente en toda la organización al convertirse en una capacidad organizativa. Por lo tanto, la RSC no debe ser aparente explícitamente, por ejemplo, en actividades organizacionales, informes, estrategias y declaraciones de misión, sino que está presente implícitamente en la organización a través de las actitudes, comportamientos, toma de decisiones y cultura organizacional de los empleados.

De acuerdo con Carranco et al. (2014) en primer lugar, la evidencia ha demostrado que la RSC puede ayudar a construir y mejorar la reputación de una organización. Además, puede ayudar a una organización a lograr una ventaja competitiva, ya que es una capacidad organizativa que es difícil de imitar y, por lo tanto, puede ofrecer el potencial de una ventaja competitiva sostenida. En segundo lugar, la integración de la RSC en la estrategia organizacional ayudará a la organización a satisfacer las crecientes demandas externas de RSC, contribuyendo así a un mayor ajuste estratégico entre la empresa y su entorno. Sin embargo, la relación entre la estrategia y la RC sigue siendo embrionaria y solo ahora se está explorando con mucho más detalle. Como resultado, hay un reconocimiento creciente de que la RSC debería convertirse en fundamental para la forma en que opera una organización, en lugar de un complemento.

Chandler (2014) propone como objetivo principal de su libro, el detallar los principios básicos y definitorios de la RSC estratégica que lo diferencian de los conceptos relacionados, como la RSC, la sostenibilidad y la ética empresarial. La base de los diez principios radica en una filosofía pragmática, orientada en torno a la teoría de las partes interesadas que está diseñada para atraer a los gerentes escépticos de las definiciones existentes y los principios organizativos de RSC, sostenibilidad o ética empresarial. También está diseñado para estimular el pensamiento dentro de la comunidad de intelectuales académicos comprometidos con estas ideas, pero que las

abordan desde perspectivas más tradicionales. Dice Chandler que la RSC estratégica está relacionada, pero es fundamentalmente diferente, de conceptos como la sostenibilidad y la ética empresarial.

Si bien la sostenibilidad se centra en la utilización de los recursos y la preservación ecológica, y la ética empresarial busca construir prescripciones normativas de lo correcto y lo incorrecto, la RSC estratégica se basa en las operaciones cotidianas de la empresa. Como tal, la RSC estratégica es fundamental para las actividades de creación de valor de la empresa. Es decir, en un entorno empresarial dinámico definido por las acciones y decisiones del amplio conjunto de partes interesadas de la empresa, el valor se optimiza cuando las partes interesadas transmiten y hacen cumplir sus necesidades, mientras la empresa responde a esas necesidades cambiantes. Por lo tanto, estos intercambios económicos y sociales son esencialmente interacciones formadas en torno al conjunto colectivo de valores prevalentes en la sociedad en cualquier momento dado. Estos valores determinan las decisiones que tomamos y, como resultado directo, el éxito o el fracaso de las empresas con fines de lucro.

El concepto de RSC estratégica se basa en lo que sabemos sobre el intercambio económico y la psicología humana para explicar cómo funcionan los mercados y cómo se crea el valor. Comprender estos procesos permite a los gerentes construir una ventaja competitiva estratégica para la empresa. Como tal, la RSC estratégica será cada vez más importante para el éxito empresarial en el siglo XXI. En resumen, comprender, adoptar e implementar la RSC estratégica es la fuente de creación de valor sostenible para las empresas en este siglo.

Al construir una teoría que define la RSC como el núcleo de las operaciones comerciales y la creación de valor (a diferencia de las prácticas periféricas que pueden ser marginadas dentro de la empresa), estos principios definitorios se vuelven aplicables en toda la gama de funciones operativas (Flores & Cano, 2016; Guerrero et al., 2019; Moura-Leite & Padgett, 2014). En el proceso, redefinen cómo las empresas abordan cada una de estas funciones en la práctica, pero también redefinen cómo se deben enseñar estas materias en las escuelas de negocios de todo el mundo. Como tal, es de esperar que este libro sea de valor para los instructores como complemento de su trabajo, los estudiantes como guía en su educación y los gerentes como marco para ayudar a responder al complejo conjunto de presiones que enfrentan todos los días.

Como resultado, la RSC estratégica involucra a una organización que incorpora la RSC al aprovechar sus habilidades y fortalezas internas y usarlas de una manera que beneficie tanto a la organización como a sus partes interesadas. Dada la naturaleza embrionaria de este campo, esta investigación propone una definición funcional de RSC estratégica: La incorporación de una perspectiva integral de RSC dentro de la planificación estratégica y las operaciones centrales de una empresa, de modo que la empresa se gestione en interés de un amplio conjunto de partes interesadas para lograr el máximo valor económico y social a medio y largo plazo.

#### **1.4. Liderazgo estratégico y RSC**

Paul Polman, CEO de Unilever y un excelente ejemplo de un líder responsable habló en la Asamblea General y dijo: Cada día que seguimos viviendo en la pobreza, miles de niños menores de cinco años mueren y con ellos, sus sueños y nuestra dignidad. Todos los días que continuamos tratando la atmósfera como una alcantarilla abierta, estamos empujando irremediablemente a nuestro planeta más allá de sus límites. Y cada día que los negocios continúan, demoramos las oportunidades que sabemos que nos esperan en la Nueva Economía del Clima. No se trata de hacer menos daño. Se trata de pasar a contribuciones positivas. [...] Estamos haciendo lo que podemos, pero no lo que debemos y todo este tiempo, nos estamos quedando sin tiempo (Haski, 2018). Dentro de la literatura se han asociado a cuatro tipos de liderazgo con la RSC, que, de no ser considerados, se considera en este documento que sería muy difícil pasar a un proceso estratégico, entre ellos se tiene a:

Liderazgo responsable trata de tomar decisiones comerciales que, además de los intereses de los accionistas, también tengan en cuenta a todos los demás interesados, como los trabajadores, clientes, proveedores, el medio

ambiente, la comunidad y las generaciones futuras. Los líderes responsables consideran si sus actividades comerciales son sostenibles y no contaminan el medio ambiente circundante. Dichos líderes identifican riesgos sistémicos a los que pueden contribuir las actividades comerciales, en lugar de asumir riesgos a corto plazo para obtener ganancias rápidas que podrían poner en peligro la reputación de la empresa. Los líderes responsables se preocupan por el bienestar de las personas en su fuerza laboral y aseguran la sostenibilidad en toda la cadena de suministro. Se define como el arte y la habilidad involucrados en la construcción, el cultivo y el mantenimiento de relaciones de confianza con diferentes partes interesadas (Díaz et al., 2015).

El liderazgo consciente es uno de los cuatro principios de un negocio consciente y orientado a un propósito, los líderes conscientes son confiados, compasivos, valientes y pueden tomar decisiones difíciles mientras asumen la responsabilidad total de esas decisiones. Practican la humildad y el poder auténtico. Este es un poder interno más que externo basado en las trampas de títulos y prestigio. Dichos líderes viven la vida desde un lugar de integridad e integridad y se basan en valores, familia, comunidad y trabajo (Gil et al., 2015).

El liderazgo basado en valores trata de conocer sus valores y trabajar de acuerdo con ellos. Toda persona tiene valores, incluidos los gerentes y los líderes de la organización, pero algunos pueden sentir que deben dejar sus valores en la puerta cuando se ponen el sombrero de un gerente, que necesita garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa. Sin embargo, la investigación muestra que los directores y líderes con una sólida base de valores, que trabajan y viven según sus valores, crean una cultura organizacional sólida, confianza y empresas socialmente responsables. Los líderes con altos niveles de benevolencia y valores de universalismo, que actúan de acuerdo con sus valores, están en una mejor posición para liderar la RSC estratégica (Haski, 2018) .

El liderazgo transformacional explica cómo los líderes cambian las organizaciones creando, comunicando y modelando una visión para la organización e inspirando a los empleados a luchar por esta visión. Los líderes transformacionales trabajan aprovechando e inspirando las motivaciones superiores de los seguidores, no ofreciendo recompensas monetarias y otros intercambios de recursos, sino entendiendo que las personas también tienen un propósito y una visión. Además, el liderazgo transformacional se ha definido en términos de cómo dichos líderes enfatizan el autosacrificio por el bien a largo plazo del grupo o colectivo más grande (Yue et al., 2019).

Otro liderazgo relevante es el de servicio. Se basa en la opinión de que los líderes sirven a los seguidores, en lugar de viceversa: los líderes ayudan a los empleados a satisfacer sus necesidades y son entrenadores, administradores y facilitadores del desarrollo de los empleados. El líder de servicio comparte el poder, prioriza las necesidades de los demás y ayuda a las personas a desarrollarse y desempeñarse lo mejor posible (Henao & Uribe, 2014).

Basado en la definición de RSC estratégica, definir a tales líderes como personas (en cualquier posición) con un fuerte propósito y una visión para mejorar la humanidad, que incorporan una perspectiva integral de RSC dentro de la planificación estratégica y las operaciones centrales de una empresa, trabajan para satisfacer los intereses de un amplio conjunto de partes interesadas y se esfuerzan por lograr el máximo valor económico y social a mediano y largo plazo. Lo hacen sobre la base de un fuerte propósito y valores, siendo fieles a sí mismos y con el objetivo de servir a los demás. Comparten el liderazgo con otros en la organización para lograr estos objetivos.

### **1.5. Preocupación financiera de la RSC**

Vogel (2017) argumenta que hace décadas la motivación de las empresas para participar en la RSC era ayudar a la sociedad. En la actualidad, argumenta, la principal motivación de RSC para las empresas es obtener más ganancias. En este sentido, Vogel menciona una encuesta de 2002 realizada por PWC, que encontró que el 70% de los CEO globales creen que la RSC es esencial para la rentabilidad de su empresa. La idea de que la RSC conduce a una mayor rentabilidad históricamente nunca ha tenido tanta influencia como en la actualidad. Vogel menciona

2 factores que son responsables de este desarrollo: Un cambio en la estructura del sistema de negocios (la naturaleza cambiante de la empresa); Cambios en las actitudes hacia los negocios (la aceptación popular de los negocios y los valores de hacer dinero).

Vogel (2017) dice que uno podría haber pensado que estos cambios tanto en los incentivos de gestión como en el entorno competitivo habrían llevado a la conclusión de que se ha vuelto mucho más difícil para las empresas actuar de manera responsable. En cambio, ha llevado a un cambio en la lógica de la RSC. Ahora la principal justificación para la RSC es su contribución a la línea de fondo. Este cambio en la motivación es notable, especialmente porque nadie sabe con certeza si la RSC genera más ganancias. Un mantra de la RSC de moda hoy en día funciona bien haciendo el bien. Algunos autores (Chacón & Rugel, 2018; Román & Pérez, 2018) sostienen que existe una relación positiva entre la RSC y el desempeño de la empresa financiera, mientras que otros defienden una relación negativa, una relación neutral o una relación mixta. No hay absolutamente ningún consenso. El argumento a favor de una relación negativa entre la RSC y la rentabilidad es que la RSC cuesta dinero, y todo lo que cuesta dinero reduce las ganancias.

El argumento para una relación positiva es que la RSC conlleva varios beneficios, algunos de ellos financieros. Esto significa que los beneficios asociados con la inversión en RSC superan los costos de hacerlo, Saltos y Velazquez (2019) argumentan que la RSC aumenta las competencias gerenciales, contribuye al conocimiento organizacional sobre el mercado, la sociedad, la política, la tecnología y otros entornos de la empresa, y por lo tanto mejora la eficiencia organizacional. El argumento a favor de una relación no significativa es que existen muchas variables intervinientes en la relación entre la RSC y la rentabilidad, por lo que no debería esperarse una relación clara entre los dos. No está claro si la RSC genera ganancias a corto plazo o comparte el rendimiento, pero los defensores de la RSC (Bellucci et al., 2019; Pathak & Dattani, 2014) sostienen que las empresas más responsables tendrán un mejor desempeño a largo plazo.

---

## 2. Metodología

El estudio exploratorio cualitativo representa la primera etapa de un programa de investigación de la Universidad en Guayaquil en curso, que examina la RSC estratégica en las organizaciones. Se llevó a cabo la recopilación de datos en forma de entrevistas semiestructuradas con formuladores de políticas, a 25 altos ejecutivos y tomadores de decisiones en las organizaciones, de las 20 empresas más representativas de la ciudad de Guayaquil según la Cámara de Comercio de la ciudad (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2016). Los tipos de organizaciones iban desde grandes organizaciones del sector público hasta pequeñas organizaciones familiares. Las industrias en las que operaban las organizaciones también variaban, desde las orientadas a la producción, como la construcción, a las orientadas a los servicios, como las relaciones públicas. La muestra es de naturaleza oportunista, seleccionada en función de la relevancia y el acceso percibidos, sin que se haga ningún intento para garantizar la representatividad estadística. El propósito en esta etapa es simplemente identificar temas comunes y facilitar entrevistas y una investigación más profunda en forma de estudios de casos, así como el desarrollo, comprensión y refinamiento del tema.

---

## 3. Resultados

Los hallazgos resaltan muchos de los problemas ya identificados en la literatura, además de presentar varias vías interesantes para futuras investigaciones. En primer lugar, se observó que las 20 organizaciones estaban participando en actividades de RSC en diversos grados. Utilizando el marco de RSC de *Business in the Community* como guía, las actividades de RSC de una organización se pueden clasificar en cuatro títulos principales: Comunidad, Lugar de trabajo, Medio ambiente y Mercado. Todas las organizaciones realizaron actividades en cada una de estas áreas. Sin embargo, la naturaleza e intensidad de las actividades diferían de una organización a otra. Más específicamente, la medida en que las actividades socialmente responsables se integraron con la

estrategia organizacional difería mucho entre las organizaciones. Algunas organizaciones tienen un departamento de RSC especializado y una estrategia de RSC específica, otras se acercaron a la RSC de manera ad hoc, y algunas organizaciones no sabían que eran socialmente responsables.

Tras un análisis más detallado, se supo que cada una de las organizaciones, independientemente de su enfoque, entendía y podía articular los beneficios organizacionales de la RSC estratégica. El aumento de la motivación de los empleados, la competitividad y la lealtad de los clientes se mencionaron con frecuencia como beneficios de ser socialmente responsables. Sin embargo, la medida en que las organizaciones intentaron aprovechar esos beneficios fue muy diferente. Estas diferencias parecen deberse a las actitudes y percepciones de la RSC de la organización, y al papel que los 25 entrevistados creían que la RSC debería desempeñar en una organización. Algunos entrevistados consideraron que, aunque pueden beneficiarse de ser socialmente responsables, las organizaciones no deberían hacerlo con el objetivo de beneficiarse; Los beneficios, sugirieron, deberían ser percibidos como una "bonificación". El entrevistado Fabrizio Andrade de Editorial Liveworking afirmó que:

"Recuperar algo no sería una consideración ... Si solo lo haces para que alguien pueda verte hacerlo, no vale la pena hacerlo"

Mientras que Isidro Ricarte de la Universidad de Guayaquil, consideró que las organizaciones no deberían beneficiarse de ser socialmente responsables:

"Tengo un problema con las empresas que están en el negocio con fines de lucro como verdaderas empresas de RSC ... Para mí, una empresa de RSC estaría diciendo que estamos en equilibrio".

Dichas organizaciones no tenían una política o estrategia de RSC separada. No intentaron beneficiarse de ser socialmente responsables. En lugar de ser algo que se pueda utilizar para aumentar la competitividad, la RSC se percibe como una obligación para la organización, algo que "deben" a la comunidad, dado su poder e impacto en la sociedad. Como resultado, las actividades socialmente responsables llevadas a cabo por estas organizaciones tendieron a ser altamente altruistas en lugar de ser de naturaleza estratégica, y las organizaciones aparentemente recibieron poco a cambio.

En el otro extremo del espectro estaban aquellas 15 organizaciones que sentían que la RSC debería usarse como una herramienta para ayudar a la organización a lograr ganancias y aumentar la competitividad. Los entrevistados sintieron que tenía "sentido comercial" intentar "hacer el bien" al "hacer el bien". Por ejemplo, en el área de contribuciones de caridad y patrocinio, un entrevistado comentó

"Sería muy, muy poco profesional si no lo tuviera en línea con su estrategia comercial, muy poco profesional. Estaría totalmente en desacuerdo con cualquiera que dijera que lo estaban haciendo por el bien de la gente. Eso no existe. Lo haces por una razón particular. Lo haces por razones comerciales".

Otro entrevistado consideró que las organizaciones no deberían avergonzarse de beneficiarse de ser socialmente responsables:

"... Si ayuda a sus negocios, ¿por qué deberían estar avergonzados de que apoyen sus negocios? Es un beneficio mutuo; no es solo un beneficio para ellos".

Los investigados de organizaciones que dieron este tipo de respuesta generalmente tenían un enfoque más estratégico para la RSC. Muchas de estas organizaciones tenían una estrategia de RSC separada y sabían lo que querían obtener de sus actividades socialmente responsables. Su elección de organizaciones benéficas y actividades socialmente responsables estuvo estrechamente relacionada con su área de negocios y preferencias de los clientes. La RSC fue vista como una oportunidad de negocio para la organización, ofreciendo numerosos beneficios. En algunos casos, parecía que la RSC era solo otra oportunidad para que la organización ganara más

dinero. En un caso, el entrevistado afirmó que la organización no habría sido socialmente responsable si no hubiera un caso comercial tan sólido detrás de esto:

“Una de las primeras cosas que hice fue revisar el caso de negocios. Porque a menos que tenga un buen caso de negocios ... No puede confiar en hacerlo porque es lo correcto, no solo eso. Tienes que tener un buen caso de negocios”.

En ocasiones, la literatura se refiere a esta actitud como poco ética, y los críticos afirman que las organizaciones están utilizando organizaciones benéficas y grupos en la comunidad como un medio para un fin. Este enfoque de la RSC estratégica puede, por ejemplo, dar como resultado que la organización solo elija aquellas organizaciones benéficas que resulten en la mayor ganancia financiera para la empresa, posiblemente descuidando a las organizaciones benéficas controvertidas que pueden estar en mayor necesidad.

Independientemente de si las organizaciones tenían una estrategia de RSC, la mayoría de los encuestados admitió que la RSC aún no se había integrado por completo. Un entrevistado afirmó que se necesitaba una estrategia de RSC como primer paso hacia una organización que realmente integrara la RSC, ya que esto ayuda a todos los empleados a darse cuenta de las actividades socialmente responsables que la organización está llevando a cabo y qué forma debe adoptar la RSC. Sin embargo, incluso aquellas organizaciones con una estrategia de RSC en su lugar sintieron que la RSC aún no se había integrado completamente en la organización. Se reconoció que, de la misma manera, como integrar la gestión de calidad en una organización lleva tiempo y a menudo implica un cambio cultural, lo mismo es cierto para la RSC. Curiosamente, una organización parecía tener RSC integrada, pero lo había hecho sin una estrategia de RSC o enfoque de RSC en particular. El entrevistado afirmó que,

"... no hay ningún archivo en el estante, pero sin lugar a dudas, hay un entendimiento firme entre todos los gerentes responsables de cada área. Aquí se filtra a todos los empleados ... El desarrollo de una estrategia de RSC sería nulo porque no hay necesidad de hacerlo. Tenemos objetivos comerciales mucho más importantes que eso. Siento que está totalmente cuidado ".

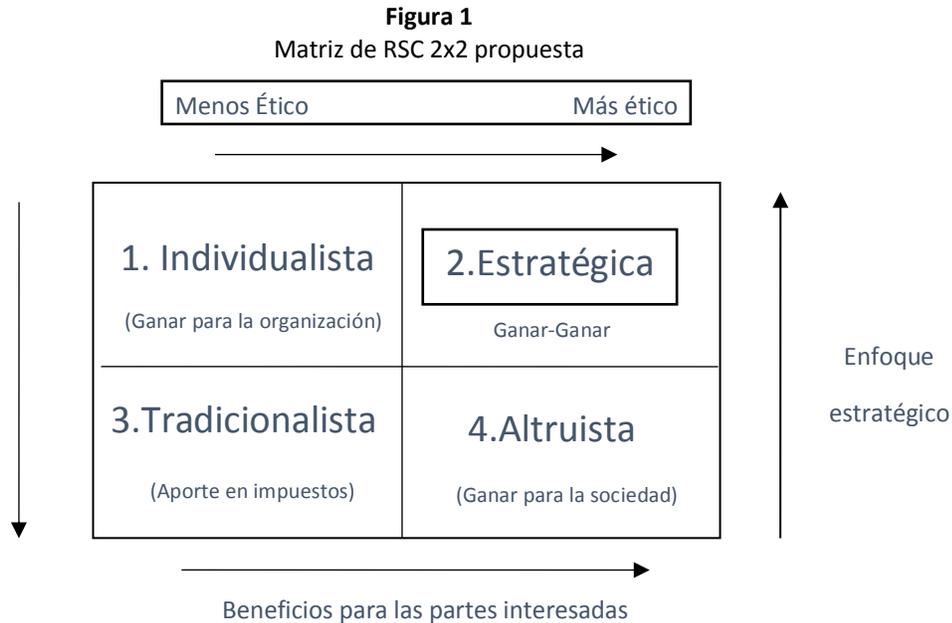
Esto puede explicarse por el hecho de que la misma familia había sido propietaria de esta pequeña organización durante mucho tiempo y sus valores y expectativas se habían filtrado en toda la organización. Con el tiempo, sus expectativas y valores se convirtieron en la forma de comportarse dentro de la organización. Sin embargo, a pesar de esto, todavía no lograban coordinar estos comportamientos de una manera que pudiera resultar en beneficios organizacionales significativos. Este parecía ser el patrón para varias organizaciones. A pesar de que todos los entrevistados pudieron articular los beneficios potenciales que se obtendrían de ser socialmente responsables, ninguna organización intentó medir el impacto o los beneficios de ser socialmente responsable. Esto puede no ser sorprendente, dado que Carrigan (1997) descubrió que el 75% de las organizaciones no midieron el impacto de la RSC en su organización.

---

## 4. Conclusiones

Dados estos hallazgos, el 12% de ellos creen que la RSC no debería ser ganar ganar, mientras que los otros dijeron que rotundamente este sería un intercambio de beneficios, aunque no sean económicos. 100% de los entrevistados agregaron que ser parte de un programa de RSC debería ser parte del altruismo de un empresario ganador, el 16% aseguró que con los aportes al gobierno en impuestos es suficiente. La matriz diseñada a partir del marco teórico fue presentada y explicada a los entrevistados y validaron que sirve como una guía para posicionarse en una situación de la estrategia.

se puede usar una matriz 2x2 para ilustrar las diferentes formas en que las organizaciones definen e implementan la RSC. Esta matriz se ilustra en la Figura 1.



Fuente: elaboración propia

Basándose en el análisis de los hallazgos de las entrevistas y la evidencia de la literatura, la matriz argumenta que el enfoque de una organización para la RSC puede encajar en uno de los cuatro cuadrantes. Los ejes representan cuán estratégica e integrada es la actividad de RSC en la organización, cuán ética es la actividad, el grado en que la organización se beneficia de la actividad y el grado en que los interesados se benefician de la actividad.

Esta matriz ilustra cómo la RSC puede integrarse estratégicamente en una organización o, por el contrario, tener poca o ninguna importancia. Por ejemplo, el 12% de las organizaciones del estudio no tienen en cuenta la RSC en absoluto. Estas podrían denominarse organizaciones "Individualistas" y se ubican en el cuadrante 1 en la matriz 2x2. Aunque no son abiertamente poco éticos o irresponsables, no hacen ningún esfuerzo especial por ser éticos o ayudar a la sociedad de ninguna forma. Esto se está convirtiendo en una forma peligrosa para que las organizaciones se comporten en el mercado actual, especialmente cuando los consumidores y la sociedad exigen más que nunca un comportamiento ético y socialmente responsable, en la medida en que las actividades socialmente responsables están jugando un papel en las opiniones públicas de una organización.

Otras organizaciones, como las identificadas en los resultados y el análisis, son socialmente responsables de manera que la sociedad se beneficie más que la organización, porque la actividad de RSC no está estratégicamente integrada (RSC altruista cuadrante 4). Debido a la falta de planificación estratégica e integración de la RSC, la organización no puede aprovechar plenamente los beneficios. Por otro lado, algunas organizaciones están utilizando la RSC para obtener principalmente ganancias y exposición, en lugar de tratar de hacer lo mejor para la sociedad.

La RSC "estratégica" (cuadrante 2) a menudo genera beneficios para la organización y para la sociedad. Dichas organizaciones son altamente estratégicas en su enfoque de la RSC, pero se diferencian porque se comportan de una manera verdaderamente ética. Como sugiere la literatura, es posible que una organización sea socialmente responsable de una manera estratégica que resulte en ganancias significativas tanto para la organización como para la sociedad. Sin embargo, esta investigación revela que el 70% de las organizaciones investigadas aún no han alcanzado este nivel de RSC.

La literatura sugiere que las organizaciones pueden ser socialmente responsables de manera que resulten en beneficios significativos tanto para la organización como para la sociedad. Sin embargo, esta investigación ha demostrado que 70% de las organizaciones aún no han alcanzado esta etapa de madurez de RSC. Las organizaciones continúan abordando la RSC de diferentes maneras y con diferentes objetivos y, a pesar de poder articular los valores de la RSC estratégica, esto aún no se ha logrado. Hay pruebas contundentes de que muchos se acercan a la RSC de manera ad-hoc. De hecho, incluso aquellos que tienen una estrategia específica de RSC, y en algunos casos, departamentos de RSC, luchan con el valor y el impacto de participar en tales actividades. La RSC aún no se ha integrado en todas las organizaciones de manera que le permita convertirse en parte de la forma en que hacen negocios. Se espera que la matriz de RSC 2x2 presentada en este documento se pruebe con mayor detalle en un intento de obtener una mejor.

---

## Referencias bibliográficas

- Arriaga, M. C., Oviedo, R. R., & Camandona, M. R. (2013). La Responsabilidad Social Empresaria en la relación "empresa-cliente". *SaberEs*, 0(5), Article 5. <https://doi.org/10.35305/s.v0i5.87>
- Bellucci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E., & Bagnoli, L. (2019). Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities. *Social Enterprise Journal*, 15(1), 46-75. <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2018-0044>
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2019). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2016). *Empresas más destacadas de la ciudad de Guayaquil*. Diciembre, 26-29.
- Carranco, M. F. O., Verdesoto, G. P. D., & Andino, B. F. A. (2014). La responsabilidad social corporativa en economías en desarrollo: Una visión de la realidad ecuatoriana. *Revista ESPACIOS | Vol. 35 (Nº 2) Año 2014*. <https://www.revistaespacios.com/a14v35n02/14350206.html>
- Chacón, J., & Rugel, S. (2018). *Responsabilidad social corporativa y su impacto positivo en la empresa y la sociedad*. 12.
- Chandler, D. (2014). "¿Qué es la RSE estratégica? [Centro de Educación de Gestión Responsable Centro de Educación de Gestión Responsable]. <http://responsiblemanagement.net/what-is-strategic-csr-by-david-chandler/>
- Chávez, C., & Patraca, V. (2011). El comercio justo y la responsabilidad social empresarial: Reflexiones desde los sistemas de certificación autónoma. *Argumentos (México, D.F.)*, 24(65), 229-259.
- Dagnino, R. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial y Tecnología*. <https://www.revistaespacios.com/a09v30n01/09300151.html>
- Díaz, J., Cívis, M., Carrillo, E., & Cortada, M. (2015). El liderazgo y la gobernanza colaborativa en proyectos educativos comunitarios. *RECERCAT (Dipòsit de la Recerca de Catalunya)*. [https://doi.org/10.7179/PSRI\\_2015.26.03](https://doi.org/10.7179/PSRI_2015.26.03)
- Farfan, O. G. (2018). The financial system, its social responsibility, ethical conflicts and macroeconomic stability in Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 39(32). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/18393227.html>

- Fehrer, J. A., & Wieland, H. (2020). A systemic logic for circular business models. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.010>
- Flores, M., & Cano, A. M. (2016). La responsabilidad social del profesional de las ciencias económicas, administrativas y contables como solución para la transparencia empresarial. *REVISTA ESPACIOS*, 37(36), 16373601-16373635.
- Galbreath, J. (2010). Drivers of Corporate Social Responsibility: The Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management*, 21(2), 511-525. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00633.x>
- Gil, B. N., Serna, M. G., & Rúa, J. (2015). *El liderazgo del equipo coordinador y de agentes educativas docentes como eje articulador de los procesos pedagógicos con las madres comunitarias, niños y niñas de la UPA las Cometas de Fe y alegría Antioquía*. <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/1290>
- Guerrero, S. C., Soto Arango, D. E., Guerrero, S. C., & Soto Arango, D. E. (2019). The education policy around the massification of higher education and its relationship to university dropout in Colombia. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 21(32), 109-136. <https://doi.org/10.19053/01227238.9201>
- Haski, D. (2018, julio 18). *Responsible leadership and strategic CSR*. Medium. <https://responsibility.global/responsible-leadership-and-strategic-csr-b4442456af95>
- Henao, D. M. Á., & Uribe, Y. E. G. (2014). Presupuesto participativo, liderazgo comunitario y participación comunitaria: Ejes articuladores para el desarrollo social. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 5(1), 99-121.
- Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 119-143. <https://doi.org/10.1080/14783360903549808>
- Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2014). La evolución de la responsabilidad social de la empresa: Un abordaje histórico. *Revista ESPACIOS | Vol. 35 (Nº 5) Año 2014*. <https://www.revistaespacios.com/a14v35n05/14350409.html>
- Observatorio europeo de RSC. (2013). *Informe\_memoriasRSC\_ibex\_2013\_conclusiones.pdf*. [https://www.observatoriorsc.org/Informe\\_memoriasRSC\\_ibex\\_2013\\_conclusiones.pdf](https://www.observatoriorsc.org/Informe_memoriasRSC_ibex_2013_conclusiones.pdf)
- Partl, H. (2020, enero 17). How to Build Your Sustainable Business Strategy. *Sphera*. <https://sphera.com/blog/how-to-build-your-sustainable-business-strategy/>
- Pathak, P., & Dattani, P. (2014). Social return on investment: Three technical challenges. *Social Enterprise Journal*, 10(2), 91-104. <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2012-0019>
- Robin, D. P., & Reidenbach, R. E. (1988). Integrating Social Responsibility and Ethics into the Strategic Planning Process. *Business & Professional Ethics Journal*, 7(3/4), 29-46. JSTOR.
- Rojas, C. P., Hernandez, H. G., & Niebles, W. A. (2020). La transformación de la RSE como contribución activa de la gestión empresarial. *Revista ESPACIOS*, 41(01). <http://www.revistaespacios.com/a20v41n01/20410104.html>
- Román, E. Y., & Pérez, E. O. (2018). *Impacto de la responsabilidad social empresarial en el clima organizacional*. 20.

- Saltos, M. A., & Velazquez, R. M. (2019). Apuntes teóricos para la promoción de la responsabilidad social empresarial en Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 40(43).  
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n43/19404304.html>
- Sarabia, M. Y., García, L. C., & Bravo, O. M. (2019). Responsabilidad social y turismo comunitario en la provincia Santa Elena. *Revista ESPACIOS*, 40(30). <http://www.revistaespacios.com/a19v40n30/19403002.html>
- Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. (2006). Human Value Management. The Influence of the Contemporary Developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM. *Management Revue - The international Review of Management Studies*, 17. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2006-4-448>
- Vergara, A., Olalla, A., Yturralde, J. M., & Sorhegui, R. (2020). Responsabilidad social corporativa RSC y su impacto en el rendimiento económico de las principales Empresas en Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 41(10).  
<https://revistaespacios.com/a20v41n10/20411013.html>
- Vogel, D. J. (2017). Is There a Market for Virtue?: The Business Case for Corporate Social Responsibility: *California Management Review*. <https://doi.org/10.1177/000812560504700401>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Uniendo el liderazgo transformacional, la comunicación transparente y la apertura de los empleados al cambio: El papel mediador de la confianza. *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoCommercial 4.0 International

