

Control de la gestión pública desde la responsabilidad social

Public Management Control Based on Social Responsibility

DOI: 10.53766/ACCON/2025.50.01.02

Díaz-Barrios, Jazmín; Rivera Díaz, Diego

Recibido: 08-10-24 - Revisado: 20-01-25 - Aceptado: 10-03-25

Díaz-Barrios, J.
Universidad del Zulia, Venezuela.
Global Humanistic University, Curazao.
jazdibar.consultora@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7569-8106>

Rivera D., D.
Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela.
quídám.soul@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0324-3588>

La gestión pública es un reto permanente con inmensos escollos éticos. Este trabajo reflexiona sobre la posibilidad de sustentar el control de la gestión pública en los postulados básicos de la responsabilidad social (RS). Metodológicamente, tiene una orientación cualitativa con análisis de contenido y hermenéutica como herramientas aplicadas a las más relevantes iniciativas desarrolladas sobre RS [Libro Verde, ISO 26000 y Pacto Mundial (2020), entre otras]. Desde la RS como compromiso de todos hacia todos, para que la humanidad tenga un futuro más sostenible en el tiempo, se encontró que todas las iniciativas tienen en común: objetivos claros, conducta ética, transparencia y equidad. En este sentido, visionar la gestión pública desde la RS, implica que cada uno de los actores es responsable de partes del proceso, ninguno es un receptor pasivo; parte del compromiso individual, hasta integrarse en la RS de toda la sociedad. Se concluye que esta visión podría guiar la gestión pública hacia una ejecución sustentable en el tiempo; por lo tanto, se propone asumir la gestión en instituciones públicas, basada en cuatro ejes: personas, ambiente, grupos de interés y transparencia, en el entendido que perfilar la gestión desde valoraciones éticas, orientaría a la sociedad hacia un futuro más auto sostenible.

Palabras clave: Control de gestión, gestión pública, responsabilidad social, sostenibilidad.

RESUMEN

Public management is a constant challenge with significant ethical pitfalls. This work reflects on the possibility of grounding public management control in the core principles of social responsibility (SR). Methodologically, it has a qualitative orientation, using content analysis and hermeneutics applied to major SR initiatives [Green Paper, ISO 26000, and the Global Compact (2020), among others]. From the perspective of SR as a shared commitment to ensure a more sustainable future for humanity, the study found that all initiatives share common elements: clear objectives, ethical conduct, transparency, and equity. Envisioning public management through SR implies that all actors are responsible participants, not passive recipients—starting with individual commitment and extending to society-wide social responsibility. The study concludes that this vision could guide public management toward sustainable execution over time. It proposes a management model in public institutions based on four pillars: people, environment, stakeholders, and transparency, with the understanding that ethical values can lead society toward a more self-sustainable future.

Keywords: Management control, public management, social responsibility, sustainability.

ABSTRACT

1. Contexto

La responsabilidad social (RS) de un ente se relaciona con el compromiso de ese ente con todos los grupos de interés que tengan relación con él. "... se identifica con el cumplimiento del compromiso u obligación de los individuos, ya sea de manera particular o como grupo social, hacia sí mismos o hacia la sociedad en sentido general" (Vélez-Romero y Cano-Lara, 2016, p. 119). Diversos autores se han dado a la tarea de definirla más formalmente; en ese sentido, Cueto (2014) expone que se aplica a todas las organizaciones del mundo con el objeto de valorar su contribución al desarrollo sostenible. Por su parte, Luelmo (2012) especifica esos grupos de interés, incluyendo directivos, trabajadores, consumidores, poderes públicos, organizaciones no gubernamentales (ONGs), así como organismos internacionales de evaluación, en suma, la sociedad.

En la misma línea de pensamiento, Guédez (2006) establece una vinculación indisoluble entre ética y competitividad al referir que una empresa económicamente responsable debe caracterizarse por ser productiva, capaz de generar empleo, sin dejar a un lado el cumplimiento de la jurisprudencia que la rige, incorporando la ética y la responsabilidad social a su visión, misión, valores, cultura y en la manera de planear y de hacer. Vale decir que una empresa es socialmente responsable, cuando es socialmente ética, ergo, cuando tiene como guías los derechos humanos, la sustentabilidad, orientando su accionar hacia el bienestar de la organización y de la sociedad de manera integral.

En síntesis, a partir de los diferentes aportes de los autores mencionados, se puede decir que la responsabilidad social, llámese individual (RSI), organizacional (RSO) o corporativa (RSC) es el resultado de la acción, bien sea conjunta o coordinada, de un individuo o grupo de individuos de una organización hacia individuos, grupos y otras organizaciones para lograr el bien común.

Si se habla de instituciones educativas, de salud o de seguridad, cada institución requiere ejercer un compromiso ético con el ambiente y con sus colaboradores internos y externos a través de prácticas éticas con legalidad y comunicación transparente. Pero cada colaborador externo e interno tiene igualmente una RS bien sea individual u organizacional según sea el caso. En el caso organizacional, el Estado, las empresas relacionadas con la institución, las ONG y las familias de la comunidad a la cual cada institución sirve, tienen que exhibir el mismo compromiso hacia sus escuelas, hospitales o policías. En cuanto a la responsabilidad individual, el estudiante y el maestro; el paciente y el médico; el ciudadano y el policía, tienen que corresponder a la institución

con la misma conducta ética que se está esperando de la organización. Decía Ingenieros (1917) hace más de un siglo: el derecho de cada uno representa el deber de los demás; y el deber de cada uno constituye el derecho de los otros. El ideal de Justicia, en una sociedad dada, consiste en determinar la fórmula de equilibrio entre el individuo que dice: "ningún deber sin derechos", y la sociedad que replica: "ningún derecho sin deberes". (Ingenieros, 1917, p. 82).

Este brillante comentario del autor implica, llevado al plano de lo público, que es una tarea conjunta, *sin actores pasivos o receptores*; y que solo viéndola de esa manera podrá ser sostenible en el largo plazo. Y no se refiere solamente a que existan instalaciones públicas destinadas a servir al ciudadano; también está relacionado a que los ciudadanos cumplan su rol dentro de la función pública: la institución verdaderamente cumpla su objetivo y el ciudadano haga su parte.

En atención a lo anterior, este trabajo reflexiona sobre la posibilidad de sustentar la gestión pública en los postulados de las iniciativas que se han desarrollado para llevar a la práctica la responsabilidad social. Esto, en el entendido, de que las instituciones sustentables están orientadas al bien común, manejadas con eficacia, eficiencia, transparencia, equidad y justicia y el solo cumplimiento de legislaciones y obligaciones no garantiza esos elementos, pero una gestión desarrollada desde las premisas de la RS comporta actores comprometidos con la responsabilidad individual/organizacional de cumplir sus funciones de la mejor manera posible. No son solamente las leyes, normas, el deber ser, los únicos elementos que guían sus acciones, sino sus valoraciones éticas; el creer en lo que se hace, es lo que puede hacer organizaciones productivas y éticas al mismo tiempo (Xia, Olanipekun, Chen, Xie, & Liu (2018); ElAlfy, Palaschuk, El-Bassiouny, Wilson & Weber (2020)).

2. Metodología

Desde una visión postmoderna de la ciencia (Méndez, 2003) bajo un paradigma complejo (Morin, 1994) y metodológicamente, siguiendo a Martínez (2004), esta reflexión teórica tiene una orientación cualitativa con revisión documental, análisis de contenido y hermenéutica como herramientas de recolección y procesamiento de la información. La revisión documental se centra en los modelos de responsabilidad social asumidos en el trabajo; el análisis de contenido y la consiguiente aplicación de hermenéutica se enfoca en el análisis y adaptación de esos modelos al ámbito público sin actores pasivos.

3. Responsabilidad social pública: un asunto individual y organizacional

Ahora bien, desde la visión de Méndez (2004), la RS es un asunto empresarial, limitando a las entidades públicas, las regulaciones de ley inherentes a su función social. La autora defiende la postura de que el carácter social de las empresas, está asignado exclusivamente a aquellas que generan utilidades y en disposición de invertir socialmente para posicionarse en los mercados con un componente ético, como valor agregado. La autora plantea que ésta puede expresarse a través de distintas modalidades concretadas en instrumentos, enmarcados en actuar bien, ya sea dotando de recursos financieros o no financieros (empresas que apoyan a la gestión de terceros): como co-participantes de la gestión social (empresas cuya gestión es compartida) o como creadores y ejecutores de la acción (empresas que ejecutan su propia acción social). Esta visión circunscribe la RS a una visión filantrópica (Stobierski, 2021).

Pero la RSO es mucho más y esta restricción al ámbito privado ha evolucionado; la Organización Internacional de Estandarización (ISO 26000; 2010A) plantea que “la responsabilidad en la sociedad ha pasado a un plano de mayor relevancia reflejando la necesidad de ambientes de trabajo sanos, una dirección de organización efectiva y una caracterización a través de la equidad entre los integrantes de la misma” (p. 112). No distingue entre organizaciones. Desde esta línea de pensamiento, la RS no se restringe a un solo tipo de organización; por el contrario, las abarca a todas (Sánchez-Hernández, Stankevičiūtė, Robina-Ramirez, & Díaz-Caro, 2020).

Por su parte, Sánchez-Urán y Grau (2016) apoyan el planteamiento anterior y consideran que la responsabilidad social no solo se concreta para empresas privadas sino también para la gestión pública y que éstas, por tener tal naturaleza, llevan implícito la exigencia de los paradigmas admitidos por la responsabilidad social para las empresas privadas (actuación ética, eficiencia y transparencia). Esa aseveración expone una conexión prácticamente indisoluble entre responsabilidad social y la misión de un ente público, de tal manera que toda su estructura funcional debe estar direccionada hacia la producción (interna y externa) de servicios transparentes, eficientes y con equidad, que generen mejores condiciones de vida, y sobre todo, sostenibles (Luetz & Walid, 2019).

A su vez, Cueto (2014) presenta su postura desde lo técnico y establece que “los poderes públicos asumen responsabilidades de diversa naturaleza y no solo a nivel político, legal o ético que, además de incorporar los tradicionales

parámetros de legalidad, eficiencia, eficacia y economía, persigue un interés público y el bienestar social" (p. 28).

Con los enfoques anteriores se podría inferir una posición sobre la responsabilidad social desde las entidades del Estado, considerando que llevan implícito un carácter ético/axiológico, lo cual permite pensar en el papel del gobernante desde su propia moralidad para poder cumplir con sus funciones de orden social, sin que el marco regulatorio, sea la única obligación del Estado. Esto podría significar que la ley no sería suficiente para garantizar actos responsables en el ejercicio público. Bien concluye Scarpetta (2014), "El Estado no puede promocionar la RSE sin primero ser Responsable Socialmente" (p. 3).

En ese mismo ámbito, se podría pensar que, así como la presión social condiciona la actividad empresarial, imponiendo sus criterios o exigencias a las organizaciones privadas, mucho más a las organizaciones del Estado, que tienen lineamientos de actuación condicionados por las características estructurales de los clientes (Araque y Montero, 2006). De aquí que, el compromiso de las organizaciones, abarcaría un aspecto más amplio en la gestión de lo social, y las prácticas dirigidas a resolver los problemas de los individuos, desde cada ente gubernamental, llámese, administración central, regional, local, ministerios, centros educativos, de salud o de seguridad.

Cada uno desde su ámbito de acción tiene compromisos para los grupos sociales que se encuentran en su esfera de influencia y que esperan del Estado una actuación acorde con las necesidades y expectativas de cada actor social. Aunque también, como menciona Anzola (2009), existe una corresponsabilidad de esos actores y grupos sociales que deben participar y tienen parte de responsabilidad en el hecho público.

En ese sentido, se reitera que la RSO se construye con la sumatoria de la RS de cada individuo, es decir, la responsabilidad social individual (RSI) o la responsabilidad que tiene un individuo ante el impacto que cada una de sus acciones y sus decisiones tiene en el resto de sus congéneres, las instituciones y la sociedad como un todo; en una frase: su conducta ética (AEC, 2019). Manifiestan Vélez-Romero y Cano-Lara (2016), que la RS es la obligación de cada individuo o grupo de individuos "...dirigida a la adopción de tareas, estrategias, líneas de acción, etc., así como al cumplimiento de éstas en aras de lograr una armonía social, empresarial, gubernamental o familiar..." Añaden los autores, que esto busca "... contribuir a la disminución de los impactos negativos que las acciones del hombre ocasionan en la sociedad, el medio ambiente o en las propias relaciones sociales" (p. 120).

4. Modelos/iniciativas de la responsabilidad social organizacional

Menciona Windsor (2006) que la responsabilidad social organizacional sigue siendo un concepto embrionario y contestable; más recientemente, Latapí, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir (2019) sostienen que es un concepto dinámico en permanente evolución desde sus inicios. En ese sentido, diferentes entes han hecho aproximaciones teóricas de lo que sería una forma adecuada de ser una organización socialmente responsable. Desde políticas, lineamientos, concepción teórica, hasta normas específicas. Bestratén (2015) hace referencia al compendio de los diferentes mecanismos que han creado organizaciones internacionales y que evidencian las distintas variables e indicadores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de hacer una medición exhaustiva de la calidad de las relaciones establecidas entre las empresas, los trabajadores y sus respectivas familias, sindicatos y pensionados.

Se pueden encontrar en la literatura variadas organizaciones que han hecho su aporte, y que han desarrollado guías para aplicarla en cualquier ámbito. Estas guías pueden servir como soporte significativo para entidades organizacionales que deseen construir un modelo propio acorde y ajustado a sus necesidades particulares.

Los principales documentos encontrados sobre el tema abarcan: El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2001) y sus soportes (CCE, 2011, 2016, 2019, 2020); Modelo de Ciudadanía Corporativa - Word Economic Forum (2003); Modelo Windsor (2006); Global Reporting Initiative (GRI, 2006); Modelo de Indicadores ETHOS (2007, 2011), Modelo Piramidal de Carroll (1979), el Pacto Mundial o *United Nations Global Compact* (UNGC, 2020); Modelo de círculos concéntricos de Geva (2008); Normas ISO 26000 (2010A) y Normas Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE) 21 Forética (2017), entre otros. Muchos de estos documentos son normativos, teóricos y evaluativos. Entre los documentos mencionados, tres destacan por su influencia global (tal vez por su integralidad); estos son El Libro Verde (CCE, 2001), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o Global Compact (UNGC, 2020), y la Norma Internacional ISO 26000, Guía sobre la responsabilidad social (2010A).

El libro verde (CCE, 2001) visiona la gestión de la RS desde dos dimensiones, una interna y otra externa. La dimensión Interna se expresa en la Gestión de recursos humanos, Salud y Seguridad en el trabajo, Adaptación al cambio, y Gestión ambiental; mientras que la dimensión externa se materializa en comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos

humanos y problemas ecológicos mundiales. Esta visión del CCE (2001) es compartida por Ferrer (2013), quien destaca que en el marco de actuación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) las organizaciones asumen dos tipos de compromisos, hacia lo interno de la empresa y sus trabajadores, y hacia el entorno en el que se inserta.

Por su parte, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa de sostenibilidad corporativa que trabaja para "...movilizar un movimiento verdaderamente global de empresas responsables que integran la sostenibilidad en sus estrategias y operaciones principales tanto para el beneficio de la sociedad como para el suyo" (Kingo, 2019, p. 4), y lo expresa en 10 principios que se condensan en cuatro áreas: derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción (UNGC, 2022).

La Norma ISO 26000 (2010A) es una guía global para organizaciones públicas o privadas "...que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo." (ISO, 2010, p. 3). Trabaja siete áreas fundamentales: gobernanza, derechos humanos, medio ambiente, prácticas laborales, prácticas de operación, los consumidores y la comunidad (participación activa y desarrollo).

A primera vista, las iniciativas son bastante integrales y comprenden los principales intereses de cualquier organización. Ahora bien, se construyó una matriz de análisis y al hacer un análisis comparativo de contenido a los documentos de las principales iniciativas, se encontraron reiteradamente referencias e interés hacia ciertos temas específicos; estos temas se condensaron en cuatro grandes áreas: las personas, el ambiente, los grupos de interés y la transparencia de la gestión. En este sentido, a fin de conocer más profundamente lo que estas iniciativas tienen que ofrecer, se analizaron estas cuatro áreas desde la visión de cada propuesta.

4.1. Responsabilidad social como modelo de gestión: aspectos medulares

A continuación, se presenta la síntesis analítica de cada uno de los cuatro elementos extraídos y la visión que cada modelo analizado tiene sobre ellos.

4.1.1. Las personas

El primer elemento, es el ser humano como eje fundamental de cualquier organización (Di Fabio & Peiró, 2018). Implica el respeto a cada individuo dentro y fuera de la organización, vale decir, el no vulnerar el derecho del otro, los derechos laborales, los derechos ciudadanos, en general, los derechos humanos. Se trata de acciones inherentes a la actividad específica del ente

(individuo/organización) en cuanto a su relación con personas individuales de acuerdo a la actividad específica del ente y a los medios que emplea para conseguirla.

A lo interno, el interés por la gestión de capital humano de la organización; es decir, cómo se ejecuta la responsabilidad social con los integrantes. No puede una organización tener responsabilidad social si no la tiene en primer término hacia el capital intelectual de la misma. En todas las iniciativas mencionadas, las personas tienen un rol estelar y es una de las principales áreas de interés a desarrollar en el crecimiento responsable y sostenible de una organización y de la sociedad.

El libro Verde (CCE, 2001) visiona estas relaciones desde tres dimensiones: gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo y adaptación al cambio. De igual manera, El Pacto Mundial (UNGC, 2014) dedica seis de sus 10 principios a las personas (derechos humanos y prácticas laborales): proteger los derechos humanos y evitar complicidad y abusos, eliminar la discriminación laboral, el trabajo forzoso e infantil y promover la libertad de asociación. Igualmente, ISO 26000 (2010B), tiene a los derechos humanos y las prácticas laborales como dos de sus siete materias fundamentales: evitar complicidad y discriminación; derechos laborales, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales; condiciones de trabajo, salud, seguridad y formación en el trabajo.

Analizando al detalle, la gestión de personas implica una política responsable que evite la discriminación, donde se fomente la igualdad de derechos (y deberes), participación y aprendizaje del capital humano, que ayude a captar y mantener trabajadores calificados en cualquier organización, manteniendo el seguimiento en la gestión de los activos de los trabajadores, de tal manera que se evidencien las prácticas responsables de contratación en todos sus aspectos, con el propósito de conseguir los objetivos del reducción de desempleo, aumento de la tasa de empleo y lucha contra la exclusión social (CCE, 2001).

En este sentido, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) definen esta gestión como el proceso para el manejo de personal, aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, los conocimientos, las habilidades, las prácticas y la salud, entre otros, de los miembros de la estructura, en beneficio del individuo, de la organización y del país en general. Desde la responsabilidad individual, cada miembro de la organización, tiene el compromiso ético de cumplir con el trabajo por el cual es contratado, de hacerlo con honestidad y buscando la sostenibilidad de la organización donde se desempeña; recordando que no hay derechos sin deberes.

Por su parte, la salud y seguridad en el lugar de trabajo es vista desde el riesgo, accidentes y enfermedades profesionales e implica proteger al trabajador de cualquiera de los tres elementos; igualmente hay que rescatar que también significa un trabajador comprometido con una labor esmerada en la cual guarde los procedimientos de seguridad para no ponerse en peligro ni él ni a la organización.

Para la Organización Internacional del Trabajo (1995), el riesgo laboral representa la posibilidad de que un trabajador sufra daño derivado del trabajo; mientras que el accidente, implica un suceso no deseado que produce daños a las personas, a las instalaciones o pérdidas en el proceso productivo. Finalmente, la enfermedad profesional, supone la ocurrencia de efectos dañinos producidos por agentes contaminantes acumulados en el organismo humano, que sobrepasan su capacidad de tolerancia. La tendencia de las empresas es a incluir en su contratación elementos de salud y seguridad en el trabajo que eleven la calidad de vida del colaborador que entra en la organización.

La adaptación al cambio mencionada en la dimensión interna del Libro Verde (CCE, 2001) es asumida por las otras iniciativas dentro del área de derechos humanos. Significa "...equilibrar, teniendo en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambio y decisiones; además, la reestructuración debe prepararse, identificando los riesgos más importantes" (p. 10). En tal sentido, para Ivancevich, et al. (2006) la adaptación exitosa al cambio es tan crucial dentro de una organización como lo es en el mundo natural.

La adaptación al cambio en las empresas podría implicar el establecimiento de una metodología estructurada para responder a las peticiones de cambio en el entorno empresarial o establecer mecanismos de respuesta para responder a los cambios en el lugar de trabajo (como nuevas políticas o tecnologías). Implica, igualmente, que el individuo baje sus barreras de resistencia al cambio, acepte los entrenamientos para nuevas tecnologías y apoye las iniciativas organizacionales que representan un ganar-ganar.

Finalmente, la gestión de personas involucra el respeto a los derechos humanos (tanto por parte de la organización, como de los integrantes de la misma). Para González (2007), integrar los derechos humanos en la empresa implica incorporarlos a las decisiones y a la gestión de los procesos económicos, sociales y ambientales de la actividad empresarial.

4.1.2. El ambiente

La segunda área común a todas las iniciativas orientadas a la responsabilidad

social y la sostenibilidad organizacional es la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, referido a una adecuada gestión medioambiental de la organización, creando conciencia en el consumo de recursos o reciclaje de desechos a la hora de aumentar la rentabilidad y competitividad de la organización, generando beneficios para el entorno natural, en una relación ganar-ganar.

El libro verde (CCE, 2001) plantea que en general "...la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes puede reducir el impacto sobre el medio ambiente." (p. 11). En este punto es interesante resaltar, como comenta el documento, que todas estas reducciones resultan al final en una ventaja para las organizaciones que disminuyen sus costos y por ende mejoran su competitividad.

A su vez, el Pacto Mundial (UNGC, 2014) dedica tres principios al ambiente: por una parte cuidado y precaución con el ambiente, por la otra iniciativa tanto para promover una cultura de responsabilidad ambiental, como para desarrollar tecnologías amigables a largo plazo con el medio ambiente. ISO 26000 (2010B) se concentra en cuatro sub-áreas: prevención de la contaminación, uso sustentable de recursos, cambio climático y protección de la biodiversidad y de los hábitats naturales.

Como se observa, las iniciativas tienen aspectos coincidentes, pero este elemento no solo está circunscrito a la organización y la responsabilidad sobre sus productos, sino a cada uno de los individuos que hacen vida en esa organización y que pueden y deben contribuir a que la meta se logre: es asimismo una responsabilidad social individual. También abarca a todos los grupos de interés relacionados con la organización, sean sus proveedores, sus clientes, las comunidades aledañas o el gobierno mismo. Esta área es un excelente ejemplo de cómo la responsabilidad individual construye la responsabilidad de la sociedad como un todo. Un individuo, una familia, una comunidad que separa desechos, que recicla, es tan importante como una organización que hace lo propio. Toda organización debe concientizar a sus integrantes de la importancia de disminuir la cantidad de desechos que lanzamos a diario al ambiente.

4.1.3. Los grupos de interés

¿Quiénes son los grupos de interés? Pues todas aquellas organizaciones/entes que de una manera u otra están relacionadas con la organización y su sostenibilidad en el tiempo. Freeman (1984), lo describía como "Cualquier grupo o individuo que

pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización" (p. 46). Para una organización productiva, serán sus proveedores de bienes y servicios, sus clientes, sus competidores, el gobierno, la comunidad en la cual está inserta, y por ende las familias que forman parte de esa comunidad, así como las asociaciones comunitarias que puedan existir.

Como se mencionó previamente, la CCE (2001), en su libro verde, incluye a los socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONGs defensoras de los intereses de las comunidades locales como grupos de interés de una organización. Para la Norma ISO 26000 (2010A), los consumidores (mercadeo justo, consumo sostenible, servicios al consumidor, protección de datos) y la comunidad (participación, educación, cultura, creación de empleo, acceso a tecnología) entra en esta categoría.

El planteamiento no está lejos de la teoría de los *stakeholders* de Freeman (Parmar, Freeman, Harrison, et al. 2010) Esta teoría va más allá de RSC, tiene que ver con cómo nos organizamos y damos respuesta a los *stakeholders*. Parte de esto puede estar en cómo ayudar a los menos favorecidos, cómo hacer que la comunidad donde está inserta la organización sea un sitio mejor para vivir; pero también en cómo mejorar la relación con los clientes y cómo añadir o crear valor para esos clientes.

Sostiene la teoría que las grandes compañías son sostenibles porque logran alinear los intereses de las partes interesadas en la misma dirección. Esta teoría erradica la visión simplista de que los negocios y la ética se contradicen. Cualquier emprendedor entiende que si hace un producto que le interesa a los consumidores, si tiene empleados interesados en hacer un buen producto, si tiene suplidores comprometidos con proveer bienes y servicios, entonces hará dinero para él, su capital humano, sus accionistas y podrá devolverle a la sociedad en forma de impuestos y apoyo a la comunidad. Es decir creará valor para los *stakeholders*.

Por otro lado, plantea que la ética no es algo teórico o filosófico, es un asunto práctico de cómo vivir armónicamente juntos; y si las organizaciones son conjuntos de personas interrelacionándose, entonces, por antonomasia, son organizaciones éticas. La ética es cómo nos afectamos mutuamente en sociedad. La historia de la sociedad, es la historia de cómo vivir mejor unos con los otros. Como expresa el Pacto Mundial (UNGC, 2014), las empresas saben que únicamente pueden prosperar si el mundo que las rodea prospera, así que la ética es supervivencia para la organización y todos los grupos de interés.

4.1.4. La transparencia de la gestión

El décimo principio del Pacto Mundial es anticorrupción, expresado como: “Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno” (2014, p. 48). Por su parte, la cuarta materia fundamental de ISO 26000 (2010B) es las prácticas operativas justas, y esto abarca las prácticas anticorrupción, la participación política responsable, la competencia leal y el respeto a la propiedad. Este elemento está alineado con los Objetivos de desarrollo sostenible de la ONU (2015) en el entendido que sin transparencia y con corrupción no hay sostenibilidad posible.

Aquí de nuevo entra la Teoría de Freeman (1984), cuando refiere que la ética es supervivencia. La CCE (2001) también habla de transparencia como la forma en la cual debe comunicarse a la sociedad los resultados de una organización dada. Plantea que el libro verde es una iniciativa de compromiso ético destinada a que las empresas de todos los países lo adopten como una parte integral de su finalidad y de sus operaciones, y a su vez adquieran el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia. Ahora bien, este elemento se refiere a cómo la organización debe tener prácticas honestas y públicas hacia sus colaboradores y la sociedad, pero igualmente comporta que los miembros de esas organizaciones no incurran en prácticas corruptas contra la organización y esto va desde no trabajar en su horario, falsos reposos médicos, pactar con proveedores sobreprecios para obtener beneficio personal o mirar para otro lado al ver una práctica corrupta. La ética, la responsabilidad, siempre es bidireccional.

Sintetizando lo planteado, tenemos que una gestión basada en los criterios de RS, incluiría la gestión de las personas en la organización, vale decir, tanto el capital humano, como los accionistas de esa organización; también incluiría las relaciones con clientes, proveedores, gobierno, socios comerciales y la comunidad; comportaría una producción de bienes y servicios basados en una protección del ambiente, con el mejor uso de los recursos, por mejor decir, reducción de costos; y, finalmente, basaría las prácticas de las operaciones en la transparencia de la acción diaria, de la planificación, ejecución y control de actividades evitando cualquier práctica corrupta u oculta.

También implica trabajadores remunerados competitivamente de acuerdo a su desempeño; que este desempeño sea seguro y que el individuo justifique el salario que devenga, que evite el desperdicio de recursos, trate a todos sus compañeros con respeto y equidad, y dé lo mejor de sí en su trabajo. Desde esta perspectiva, pareciera que convertir la RS en modelo de la gestión de las organizaciones tiene bastante sentido, en especial, de las organizaciones públicas.

Sostiene Valarezo (2011) que la RS es un modelo de gestión integral que a lo interno mejora la cultura y el clima organizacional, genera beneficios y crea confianza y reputación en los grupos de interés externos. Amplía el Consorcio ecuatoriano para la responsabilidad social (Ceres, 2008), manifestando que la RS podría considerarse una nueva forma de gestionar organizaciones ya que las orienta a una operación sustentable en lo social, ambiental y económico, al mismo tiempo que actúa en armonía con los *stakeholders* internos y externos, presentes y futuros, al tomar en cuenta el medio ambiente.

La RS es “... la conducción de operaciones de negocios con integridad, justicia y transparencia...” Brunner, Ganga-Contreras y Rodríguez-Ponce (2018, p. 16); integridad de la organización, el individuo y por suma, de la sociedad. Esta visión amplia de la RS básicamente es un modelo de gestión sustentable cuya aplicación podría encaminar a cualquier organización a un cambio holístico y en armonía con todo su entorno, en especial a las organizaciones públicas que tradicionalmente han sido vistas como entes poco productivos.

5. Reflexionando acerca de la RS en las organizaciones públicas

A lo largo de las décadas, podemos encontrar docenas, por no decir cientos de análisis sobre la gestión pública y la necesidad de imprimir eficacia, eficiencia y efectividad a la misma (Barea, 1997; Hood, 1991, Montesinos, 1996, Ortún, 1995, Subirats, 1993; Vedung, 1997; Wright, 1997, entre otros). “La exigencia del principio de la eficiencia se ha ido haciendo un hueco en el derecho presupuestario de la mayor parte de los países occidentales” (Cansino y Román, 1999, p. 127). La eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión pública, generalmente se analiza desde lo que la institución tiene que hacer, los controles que tiene que manejar, el monitoreo permanente para asegurarse de que se está orientando la ejecución al logro de los objetivos y las sanciones pertinentes para evitar el desvío de recursos materiales, humanos o financieros.

Esa visión es perfectamente lógica desde el proceso administrativo de la ejecución de la gestión pública basada en la planificación y el control. Se base en la economía del crimen, la cual (Gómez, 2004; Roemer, 2012) presupone que el criminal potencial, es un ser racional y como tal maximiza el beneficio al menor costo; por ende, evalúa la severidad del castigo y la probabilidad de que este castigo llegue a ocurrir, frente al beneficio que obtendrá. En ese sentido, mientras más y mejores controles y más severos, menos atractivo sería cometer el delito,

pero la realidad, es que la prognosis no es positiva. Soto (2021) comenta que en la ejecución de proyectos de inversión pública sobresale la falta de cumplimiento de las normativas y procedimientos y la carencia de aptitudes necesarias por parte de los funcionarios competentes.

Entonces, ¿podemos (y debemos) seguir haciendo lo mismo y esperar resultados diferentes?; tal vez sea hora de intentar otra mirada, modelos diferentes basados en el individuo y en comportamientos que vengan de los valores, ética y moral de ese individuo como parte de la sociedad. En ese orden de ideas, va esta propuesta que plantea el beneficio que podría representar para una institución educativa, de salud o de seguridad (por citar tres ejemplos emblemáticos de organizaciones públicas) que abrazaran un modelo de RS como su modelo de gestión.

Alguien podría preguntarse: ¿es esto ejecutable? ¿Fundamentar la gestión sobre los valores éticos de los individuos que la forman? No se habla de dejar de lado el control administrativo de la gestión, sino de basar esa gestión en cultivar e incentivar la transparencia, respeto al otro, conciencia de deberes y derechos. Tal vez suene romántico y hasta iluso, pero una corrupción tan generalizada en tantas administraciones públicas del mundo, nos dice que es hora de ver las cosas desde otra perspectiva.

Técnicamente, podría decirse que los modelos de RS mencionados son tan válidos como soporte de la gestión como cualquier otro modelo, ya que tienen objetivos claros, procesos definidos e indicadores específicos de desempeño. No son buenas intenciones que hay que pensar como operacionalizar en la práctica, no; ya están operacionalizados y eso orienta a esos modelos a ser las guías perfectas a la hora de querer reorientar el control de la gestión de las organizaciones públicas hacia un modelo desde la ética y no solamente desde el miedo al castigo. Pero, más importante aún, orienta la visión de la organización desde la RS, esa visión holística del bien propio y ajeno, del bien común; eso desencadena una planificación, liderazgo y control de gestión que más que obligaciones que cumplir son valores que honrar.

Existe evidencia experimental de que los individuos enfrentados repetidamente a seguir patrones éticos, aun cuando tengan la oportunidad, son menos propensos a cometer actos de corrupción. Por ejemplo, Mazar, et al. (2008) encontraron experimentalmente, que sujetos que pueden hacer trampa (por dinero) en una tarea sin ningún riesgo de ser detectados, hacen menos trampas cuando se les obliga a leer por primera vez los Diez Mandamientos o el código de honor de su universidad. Tales recordatorios de preceptos morales

no deberían tener incidencia en su desempeño de acuerdo a la economía del crimen, sin embargo, la tienen. De hecho, al resaltar más la transgresión de estos preceptos, reducen la ambigüedad en la que se basa el autoengaño, induciendo a un comportamiento más honesto. Recordemos que “La corrupción, en su acepción más generalizada, es la contraparte de una acción ética” (Ramón, 2014; p. 71).

Por todo lo anterior se propone que las instituciones públicas giren paulatinamente su gestión, organización, estructura y la base de su gobernanza hacia un modelo de responsabilidad social, donde la gestión del ente se base en: 1. Transparencia en la gestión; 2. Prácticas laborales justas desde la institución hacia su capital intelectual, y desde estos a la institución; 3. Ética y calidad ‘biyectiva’ en el servicio al cliente y desde el cliente a la institución; 4. Prácticas justas en la relación con proveedores; 5. Compromiso con la comunidad a la cual le sirve y le entrega sus productos (bien sea personas formadas, salud o seguridad) y de la comunidad a la institución; 6. Respeto mutuo en las prácticas legales que los gobiernos reglamentan. 7. Prácticas cotidianas de protección al medio ambiente. 8. Protección de los derechos humanos (de todos los actores involucrados).

Desde esta visión, podría condensarse la gestión en los cuatro elementos analizados: gestión de personas, gestión ambiental, gestión con los grupos de interés, y gestión por la transparencia y la legalidad con sus correspondientes indicadores; en el entendido, que perfilar el control de la gestión pública hacia esos derroteros orientaría a la sociedad a una mayor sostenibilidad a mediano plazo.

Se entiende que una institución que organice su gestión basada en estos elementos tendrá una gobernanza sustentable en el tiempo, será socialmente responsable y verdaderamente podrá ayudar a transformar a la humanidad. Con salud, educación y seguridad públicas liderando la iniciativa, podría iniciarse el proceso con el resto de la administración pública.

Esto es una invitación a desarrollar en el individuo lo que Jean Tirole (2016) llama el velo de la ignorancia; él invita a la abstracción de la propia identidad, ver el mundo desde lejos, objetivamente y pensar, si se llegara a este mundo de la nada, adónde se quisiera llegar, ¿a qué tipo de mundo? Los autores, desde una modesta posición, hacemos la misma invitación.

6. Referencias

- AEC. (2019). *Responsabilidad Social individual.* <https://rb.gy/w6bhnz>.
- Anzola A. (septiembre, 2009). El principio de corresponsabilidad como parte fundamental de lo político en Venezuela. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.
- Araque R., Montero M. (2006). *Responsabilidad Social de la empresa al debate.* Barcelona: Icaria. p. 307.
- Barea, J. (1997), Un sector público para el siglo XXI. *Revista Valenciana d'Estudis Autonomics.* Número. 21 extraordinario, pp. 353-371.
- Hood, C. (1991), A public management for all seasons? *Public Administration*, núm. 69, pp. 18-32.
- Bestratén M. (2015). Prevención y responsabilidad social para construir excelencia. Oikonomics. *Revista de economía, empresa y sociedad.* Número 4. Universidad Oberta de Catalunya. <https://doi.org/10.7238/o.n4.1514>.
- Brunner J., Ganga-Contreras, F. y Rodríguez-Ponce E. (2018). Gobernanza del Capitalismo Académico: Aproximaciones desde Chile. *Revista Venezolana de Gerencia.* Edición Especial, (1), 2018, pp. 11-35, Maracaibo, Venezuela.
- Cansino, J y Román, R. (1999). *La reforma de la función pública española vista desde la eficiencia del sector público.* GAPP n.º 16; pp. 127-131. España.
- Carroll, Archie B. (1979). *Un modelo tridimensional conceptual de funcionamiento corporativo social.* Academia de Revisión de Dirección, 4. pp. 497-505.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (CCE, 2001). *Libro Verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.*
- Comisión de las Comunidades Europeas. (CCE, 2011). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2016). *Next steps for a sustainable European future-European action for sustainability.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0739>.
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2019). *Una Europa sostenible de aquí a 2030.* https://commission.europa.eu/publications/sustainable-europe-2030_es.
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2020). *EU Action plan on human rights and democracy 2020-2024.* https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/eu_action_plan_on_human_rights_and_democracy_2020-2024.pdf.

- Consorcio ecuatoriano para la responsabilidad social (Ceres, 2008). *El ABC de la responsabilidad social empresarial (RSE).* 1ra edición, Quito, Ecuador.
- Cueto, Carlos (2014). *La Responsabilidad social corporativa del sector público: Un análisis aplicado a las grandes ciudades en España.* Universidad Nacional de Educación a Distancia (España). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía Aplicada. Tesis doctoral.
- Di Fabio, A., & Peiró, J. (2018). Human Capital Sustainability Leadership to Promote Sustainable Development and Healthy Organizations: A New Scale. *Sustainability*, 10(7), 2413. MDPI AG.
- ElAlfy, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J., & Weber, O. (2020). Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era. *Sustainability*, 12(14), 5544. MDPI AG.
- Ferrer, M. A. (2013). La dimensión externa de la responsabilidad social empresarial de CANTV. *Telos.* Volumen 15, núm. 3. Septiembre – diciembre. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo: Venezuela. pp. 388-399.
- Folchi, M. (2001). Conflictos de contenido ambiental y ecologismo de los pobres: no siempre pobres, ni siempre ecologistas. *Ecología Política*, 22, Chile. p. 22.
- Forética. (2017). *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable - SGE 21.* Madrid, España: p. 25. http://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Boston: Pitman Publishing Inc.
- Geva, Aviva. (2008). Tres modelos de responsabilidad social corporativa: interrelación entre la teoría, la investigación, y la práctica. *Business and Society Review*, 113(1). pp. 1-42.
- Gómez, Carlos M. (2004) Análisis Económico de la Corrupción. Quórum. *Revista de Pensamiento Iberoamericano.* Volumen: 5: España. pp. 264-274.
- Guédez, V. (2006). *Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial: El aporte de la empresa al capital social.* Venezuela: Planeta. p. 206.
- Global Reporting Initiative. (2006). *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, versión 3. pp. 1-170.
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholder: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Revista de filosofía y teología.* Volumen 11. Editorial Pontificio seminario mayor de San Rafael. Valparaíso, Chile. pp. 205-224.

- Ingenieros, J. (1917). *Hacia una moral sin dogmas. Lecciones sobre Emerson y el eticismo.* Buenos Aires: L.J.Rosso y Cia.
- Instituto Ethos. (2007). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial.*
- Instituto Ethos. (2011). *Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial.*
- ISO 26000 (2010A). *Social Responsibility.* <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.
- ISO 26000 (2010B). *ISO 26000 Online Browsing Platform (OBP)* <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en:sec:6.4>.
- Ivancevich, John; Konopaske, Robert; Matteson, Michael. (2006). *Comportamiento Organizacional.* Séptima edición. México: Mc-Graw Hill. p. 724.
- Kingo L. (2019). *El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales.* Naciones Unidas, Crónica ONU. <https://rb.gy/vszmkk>.
- Latapí, M.A., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Int J Corporate Social Responsibility* 4, 1 <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>.
- Luelmo, Miguel. (2012). *La responsabilidad social corporativa en el ámbito del Derecho Laboral, un instrumento económico – jurídico para un humanismo del siglo XXI.* España: Netbiblo.
- Luetz, J.M.,& Walid, M. (2019). Social Responsibility Versus Sustainable Development in United Nations Policy Documents: A Meta-analytical Review of Key Terms in Human Development Reports. In: Leal Filho, W. (eds) *Social Responsibility and Sustainability.* World Sustainability Series. Springer, Cham.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa.* México: Trillas.
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45(6), pp. 633-644. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.633>.
- Méndez, Ch. (2004). *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX.* 2da. Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Estrategos consultores. p. 277.
- Méndez, E. (2003). *Cómo no naufragar en la era de la información.* Maracaibo, Venezuela: Ediluz.
- Montesinos, V. (1996). La introducción del criterio del devengo en los presupuestos públicos: consideraciones generales. *Presupuesto y Gasto Público.* número 20, 1996, pp. 61-76.
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo.* (Trad. del fr. por Marcelo Pakman). Barcelona, Gedisa.

- ONU (2015). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.* <https://www.un.org/Orgsustainabledevelopment/es/economic-growth/>.
- Organización Internacional del Trabajo. (1995). Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. «BOE» núm. 269, de 10 de noviembre de 1995. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1995/BOE-A-1995-24292-consolidado.pdf>.
- Ortún, V. (1995). Gestión Pública: Conceptos y métodos. *Revista Asturiana de Economía.* número 4, pp. 179-193.
- Pacto Mundial (UNGC, 2014). *Guide to corporate sustainability.* <https://rb.gy/v9ix6k>.
- Pacto Mundial (UNGC, 2020). *The UN Global Compact Turns 20.* <https://unglobalcompact.org/take-action/20th-anniversary-campaign>.
- Pacto Mundial (UNGC, (2022). *Our Mission.* <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>.
- Parmar, B., Freeman, E., Harrison, J., and et al. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals* 4(1).
- Ramón, J. (2014). Corrupción, ética y función pública en el Perú. Quipukamayoc. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables.* 22(41), Perú. pp. 59-73.
- Roemer, A. (2012). *Economía del crimen* 2012. México: Noriega Editores.
- Sánchez-Hernández, M. I., Stankevičiūtė, Ž., Robina-Ramirez, R., & Díaz-Caro, C. (2020). Responsible job design based on the internal social responsibility of local governments. *International journal of environmental research and public health,* 17(11), 3994.
- Sánchez-Urán Y. y Grau M. (2016). *Responsabilidad social de las organizaciones.* 1^a edición. Bogotá, Colombia: Alfaomega. p. 370.
- Scarpetta, G. (2014). *Responsabilidad social estatal.* XXIII Encuentro de Administradores Fiscales, Mar de Plata, abril 2014.
- Soto, R. (2021). Eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión. *La Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria* (en línea), 5(2). p. 1736, México.
- Stobierski, T. (2021). *Types of corporate social responsibility to be aware of.* Recuperado de <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>.
- Subirats, J. (1993). Análisis de políticas públicas y gestión pública: Promesas y riesgos de una vida en común», *Ekonomiaz. Revista de Economía Vasca.* número 26, pp. 144-149.
- Tirole, J. (2016). *Economie du bien commun.* PUF, 640 pp. Paris, France.

- Unesco (2020). *Financiamiento educativo. Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL)*.
- Valarezo K. (2011). *Responsabilidad Social Universitaria: Mapa del área andina y estrategias de comunicación empleadas para su difusión*. Universidad de Santiago Compostela, Santiago de Compostela, España.
- Vedung, E. (1997). *Evaluación de políticas públicas y programas, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Instituto Nacional de Servicios Sociales, Madrid.
- Vélez-Romero, X. y Cano-Lara, E. (2016). Los diferentes tipos de responsabilidad social y sus implicaciones éticas. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 2(Especial). pp. 117-126.
- Windsor D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*. 43(1), pp. 93-114.
- Word Economic Forum. (2003). *Definición y principios de Ciudadanía Corporativa*. [En red] <https://www.expoknews.com/definicion-y-principios-de-ciudadania-corporativa/>.
- Wright, V. (1997). Redefiniendo el Estado: las implicaciones para la Administración Pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. (7-8), pp. 27-44.
- Xia B., Olanipekun, A., Chen, Q., Xie, L. & Liu, Y. (2018). Conceptualising the state of the art of corporate social responsibility (CSR) in the construction industry and its nexus to sustainable development. *Journal of Cleaner Production*. 195, pp. 340-353.