



La Responsabilidad Social Empresarial: *Razón de ser* del Marketing como Sistema de Pensamiento Organizacional.

RECIBIDO: 17-03-2006 • REVISADO: 28-04-06 • ACEPTADO: 03-05-2006

Resumen

En la actualidad hay dos posiciones que buscan darle sentido al concepto de Responsabilidad Social dentro del contexto de las organizaciones. La primera lo ubica dentro de un conjunto de lineamientos estratégicos: la estrategia de la empresa constituye así un todo integrado con acciones de tipo económico y de Responsabilidad Social Empresarial que persiguen alcanzar unos objetivos corporativos determinados. Por otro lado, también se ubica dentro de un contexto filantrópico en el cual establece que todo lineamiento estratégico debería estar basado en los posibles efectos sobre la sociedad y el medio ambiente. Este artículo es una suerte de viaje a través de estas dos posiciones, dejando al lector el ejercicio de la confrontación de las mismas dentro de un contexto que indica que el Marketing es un sistema de pensamiento organizacional, en el cual todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo dentro de la organización estén adjetivadas a ser *socialmente responsables*.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Empresarial, filantropía corporativa, concepto del Marketing, ciudadanía corporativa.

Abstract

THE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT: RAISON TO BE OF THE MARKETING LIKE SYSTEM OF THOUGHT ORGANIZATIONAL

Currently, there are two points of view about the Corporate Social Responsibility concept; they make a sense in the organization context. The first one, see the CSR like a strategic issue: organization's strategy is a whole unit with economic actions (CSR strategies, as well) what intent to reach a corporate aims. In other hand, a second point of view, it is defining the CSR in a philanthropic context. Strategic issues must be established on base of social and environmental effects. It is a moral and ethic position. This article is a sort of voyage trough these points of view. It is a lector's game-mind make a confrontation inside of a deepest context: Making like an Organization Though System, in which the whole organization strategies and actions must be socially responsible.

Key words: Corporate Social Responsibility, corporate philanthropy, marketing concept, corporate citizenship

Lic. En Administración de Empresas, **Universidad de Los Andes (ULA)**, Mérida, Venezuela, 1.993 – 1.998. Prof. Adscrito a la Catedra de Mercadotecnia Dpto de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración y Contaduría Pública, FACES-ULA. ESADE Business School, Master in Business, Administration (MBA), Intensificación: Marketing,

“DEBEMOS PENSAR QUE SOMOS UNA DE LAS HOJAS DE UN ÁRBOL Y LA HUMANIDAD TODA ES EL ÁRBOL. NO PODEMOS VIVIR SIN LOS DEMÁS, SIN EL ÁRBOL.”

PAU CASALS

Introducción

Los fundamentos sobre los que se han escrito dos documentos o informes sirven de contexto para dar sentido a un concepto que pareciera comenzar a *resonar* en las ciencias gerenciales: La Responsabilidad Social Empresarial.

Al realizar una investigación documental exhaustiva se puede encontrar una gran cantidad de documentos (papers, informes realizados por entes multilaterales y continentales, artículos en revistas indexadas y no indexadas, entre otra gran cantidad de recursos documentales), que abordan el tema de la RSE (Siglas que dan vida a la Responsabilidad Social Empresarial).

Se han escogido, entre una gran cantidad de información valiosa y avalada por instituciones y organismos reconocidos a nivel mundial, dos posturas que parecen pertinentes y que servirán de base – *por la calidad de la información y por gozar del reconocimiento de instituciones y organismos internacionales*– para desarrollar el tema de la RSE.

Primero se abordará la visión del documento escrito por Dan O’Brien del J. Mack Robinson College of Business de la Universidad de Georgia State de los EE.UU., titulado *Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy*¹, ganador del premio *Best MBA Paper in Corporate Citizenship* del 2001, premio avalado por el Center for Corporate Citizenship del Boston Collage. Al analizar este documento se observa que

integrar la RSE con la Estrategia Competitiva implica incluir la RSE como un elemento más a ser gestionado dentro de la actividad económica de la empresa (Araque, 2003).

Y en segundo lugar, se analizará el llamado *Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas*, publicado como parte de un informe presentado el 18 de julio del 2001 en Bruselas, documento éste que intenta fomentar un marco para la RSE en Europa. Dicho documento sirve de punto de partida para la reflexión, ya que se entiende la RSE como la savia que alimenta la razón de ser de las organizaciones, lo cual se traduce en que la RSE debe estar fusionada con la gestión económica, posibilitándose así el equilibrio entre la organización y el entorno. De esta forma, la gestión organizacional queda finalmente adjetivada por lo que *es* “socialmente responsable” (Araque, 2003).

1. Los Contextos de Estudio

1.1. La Responsabilidad Social y la Estrategia Competitiva

Un trabajo de investigación realizado por Dan O’Brien de la Escuela de Negocio J. Mack Robinson de la Universidad de Georgia State (EE.UU), titulado *Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy*, propone un modelo de integración de los programas de responsabilidad social con el desarrollo de las estrategias competitivas de la organización.

O’Brien plantea como problema para la gestión empresarial la desalineación entre la Responsabilidad Social Empresarial y la estrategia competitiva de las empresas (O’Brien, 2001). La figura 1 muestra un esquema que explica este planteamiento.

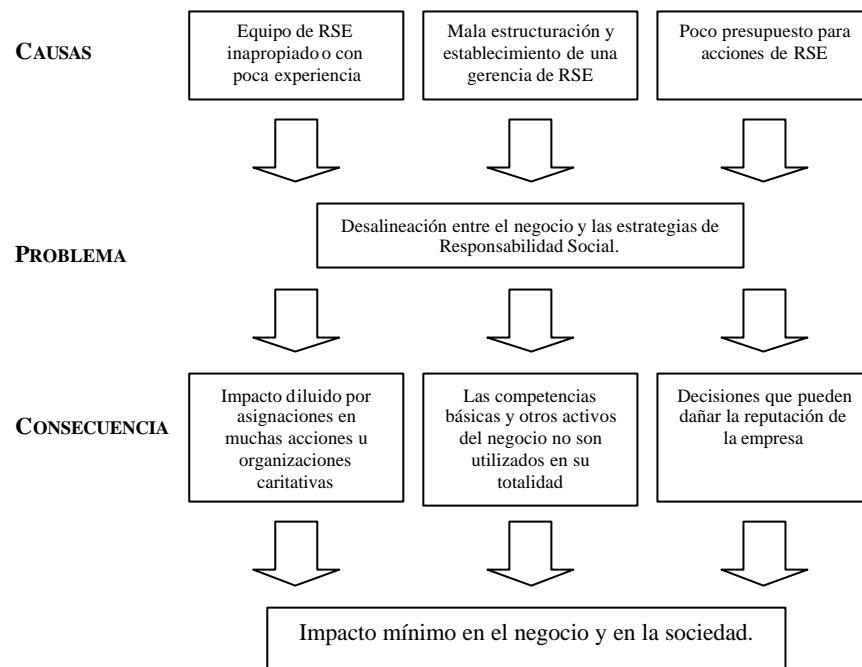


Figura 1: Causas y Consecuencias de la desalineación entre el negocio y las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (O'Brien, 2001)

Esta desalineación es producto, según este esquema, de tres causas fundamentales. Como causa principal se plantea el hecho no contar con una gerencia de RSE (ya sea por su inexistencia, por la inexperiencia del equipo que hace que no haya una verdadera gestión de la RSE, o por que simplemente el equipo no es el correcto para esta función); en este orden de ideas, la mala estructuración y establecimiento de una gerencia de RSE dentro de la organización junto al tener un presupuesto muy restringido o limitado para invertirlo en acciones de RSE, finalmente se presentan como las otras dos causas que hacen que se presente la desalineación observada por O'Brien. Ahora bien, ¿Cuál es la consecuencia directa producto de la presencia de la desalineación entre la RSE y las estrategias competitivas?

Son tres las consecuencias básicas detectadas. las cuáles son:

- 1) Generar un impacto social diluido al asignar donaciones a muchas acciones y organizaciones caritativas.
- 2) Una incorrecta utilización de las competencias básicas y los otros activos del negocio.
- 3) Tomar decisiones que puedan dañar nuestra reputación.

Todo esto finalmente termina por generar un impacto mínimo en el performance económico de la organización, así como en la sociedad.

Queda implícito, bajo este esquema, la necesidad de conformar un equipo o departamento encargado de gestionar la RSE. La correcta gestión de la RSE permite alinear las acciones sociales con el negocio, de manera que se maximicen el performance financiero del negocio y el beneficio social (O'Brien, 2001).

Siguiendo este esquema pareciera necesario tomar en cuenta sólo los asuntos sociales que tengan influencia sobre el negocio (Porter, 2004), dejando a un lado aquellos asuntos que no lo afecten potencialmente de una manera directa o relevante.

Esta visión pareciera tener fundamento bajo un esquema propuesto en los años sesenta que afirmaba que la única responsabilidad de la empresa debía ser la de generar la máxima riqueza para los

propietarios, respetando la reglas del mercado sin engaño o fraude (Bowie, 1991).

En este mismo orden esta perspectiva se han generado algunos modelos de gestión de la RSE. En particular, el Modelo SAC² (por sus siglas en inglés) nos permite identificar ciertas oportunidades, las cuales, bajo otras perspectivas, podrían no ser relevantes (Porter, 1990) y de la cual tanto la empresa como la sociedad pudieran salir beneficiadas. La figura 2 esquematiza el modelo SAC.

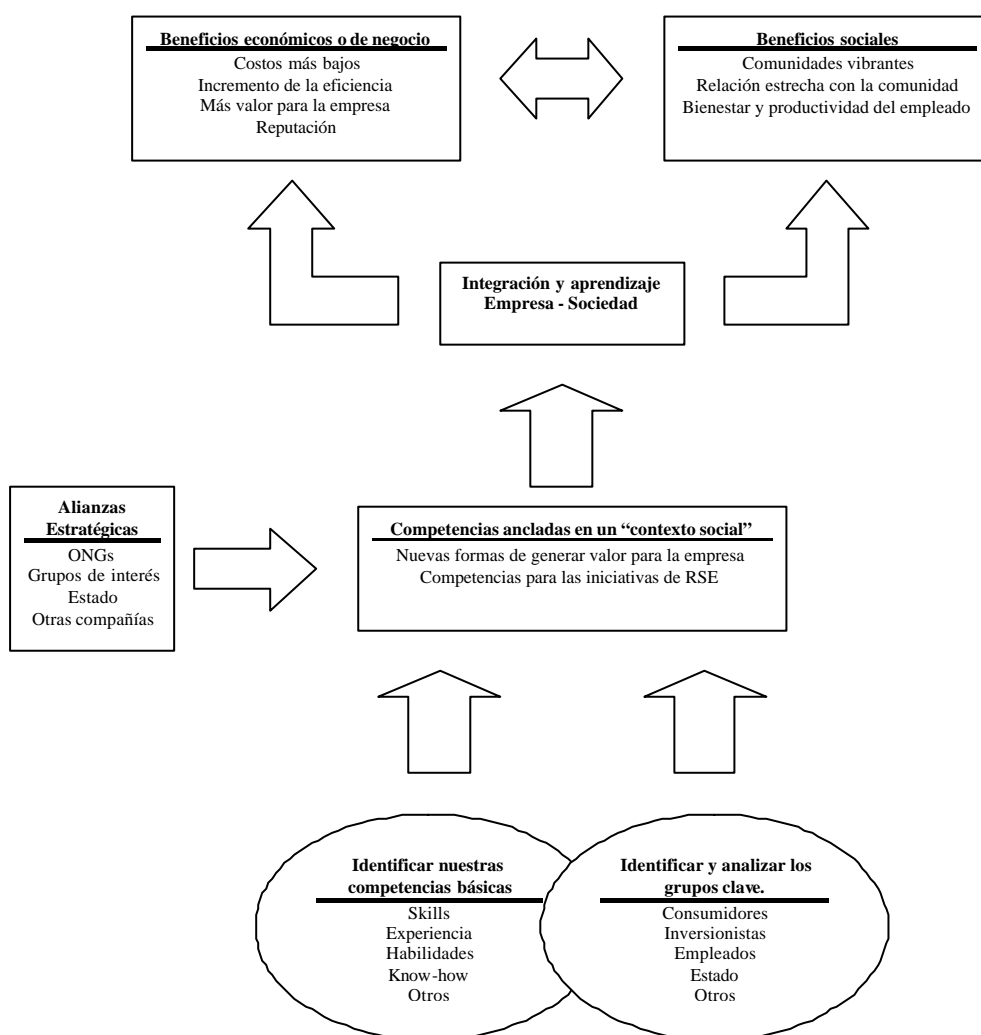


Figura 2: Modelo SAC (O'Brien, 2001) (Traducción y adaptación del autor)

Identificando de manera simultánea, las competencias básicas de la empresa y los stakeholders³ clave, es posible -mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con ONGs, grupos de interés, otras compañías y el Estado mismo- construir nuevas formas de generar valor para la empresa, así como para generar competencias para las iniciativas de RSE.

Bajo este modelo, el desarrollo de competencias ancladas en un “contexto social” permitirá la integración y el aprendizaje de la empresa con la sociedad, lo cual se traduce en el alcance de un beneficio económico (reducción de costos, incremento de la eficiencia, más valor, reputación, entre otros) y de un beneficio social (comunidades en vías de desarrollo, relación estrecha con la comunidad, bienestar y productividad del empleado).

De esta forma los objetivos son establecidos para generar un impacto económico y social. La forma como se busca alcanzar dichos objetivos debe construirse sobre la base de nuestras competencias básicas y habilidades, y la de nuestros socios, a través de una gestión por parte de equipos interdisciplinarios que participen en el diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos sociales generados y su impacto para la empresa..

De esta manera la RSE se alinea con la estrategia competitiva, constituyéndose, finalmente, en una herramienta, con carácter netamente estratégico, dentro de la gestión de la empresa.

1.2. Organización, Sociedad y Medio Ambiente.

El 18 de julio de 2001, la Comisión de las Comunidades Europeas presentó en Bruselas el llamado *Libro Verde*, con el cual se pretendía fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Este documento comienza con la afirmación siguiente: “*La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de*

una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001. Fuente: <http://www.alianzas.org/nota.asp?idnota=135>, 25 de octubre de 2005 a las 5:35 pm)

Este documento ha sido el punto de partida para desarrollar una visión más integral y ética, de la RSE, en la cual un número cada vez mayor de empresas europeas reconocen su responsabilidad ante la sociedad y la considera como la parte fundamental de su *razón de ser*.

En este caso la RSE se convierte en la guía del tipo de gestión y de decisiones que tome la empresa. De esta manera, tendríamos que cualquier decisión estratégica debería estar sustentada sobre la base del análisis de las consecuencias previsibles sobre la sociedad (Araque, 2003), considerada ésta en un sentido amplio.

Esto concuerda con la estrategia de desarrollo sostenible para Europa acordada en el Consejo Europeo de Gotemburgo de junio de 2001, donde se habla de la necesidad de generar crecimiento económico, cohesión social y protección medioambiental de manera paralela, citando textualmente unas líneas del *Libro Verde* encontramos la siguiente afirmación “*algunas empresas que prestan una atención adecuada a los aspectos sociales y medioambientales indican que tales actividades pueden redundar en una mejora de sus resultados y generar crecimiento y mayores beneficios*”.

Como consecuencia, se genera en la organización una cultura integral que no sólo va en búsqueda de su beneficio económico propio, sino que busca integrarse a su entorno basada en valores (conciencia social, igualdad de oportunidades, sustentabilidad ecológica) que deben ser compartidos por todos las personas dentro de la organización. En este sentido, Ryuzubaro Kaku⁴ afirma que deben existir relaciones armoniosas entre los seres humanos, dentro de la organización empresarial, con sus compañeros de trabajo y sus

accionistas, clientes, proveedores, la sociedad y singularmente, en su interacción con el medio ambiente (Kaku, 2004; citado en Franquicias & Negocios. El Nacional, 22 de abril de 2006)

En su libro *The Path of Kyosei*⁵, Kaku propone la tesis que las empresas dirigidas con la sola intención de ganar mercado, beneficios o poder, pueden conducir a la sociedad a un cataclismo económico, social y ambiental (Kaku, 2004). Basado en su experiencia concluye que las empresas manejadas al servicio de la comunidad van a contribuir de manera decisiva a la generación de riqueza y bienestar, así como a la preservación del entorno medioambiental.

Bajo esta óptica la RSE no sería una herramienta de gestión, sino el *motivo* de la gestión, lo cual requiere una verdadera transparencia en lo relacionado al comportamiento social y ecológico de las empresas, lo que finalmente garantiza el equilibrio entre empresa/organización y entorno, trayendo como consecuencia a su vez un beneficio económico.

A manera de ejemplo tenemos el caso de ESADE Business School⁶, cada correo electrónico enviado desde sus servidores, lleva al final del mismo, una figura en negativo con color verde que representa un río y un árbol, al lado de dicha figura dice “*Antes de imprimir este e-mail piensa si es realmente necesario hacerlo*” (Ver figura) (www.esade.es, 2006). Este pequeño detalle, junto con muchos otros más, tiene un trasfondo socialmente responsable, ya que busca motivar, de alguna forma, al ahorro de papel y la disminución de desperdicios, sin estar éste fenómeno directamente relacionado con su core business (contribuir en el desarrollo integral del talento humano). Este es sólo un caso en particular, pero si se analiza el *Global Reporting Initiative* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001. Fuente: <http://www.alianzas.org/nota.asp?idnota=135>, 25 de octubre de 2005 a las 5:35 pm), se podrá observar que hay organizaciones que dentro de sus objetivos definen aspectos de orden social, medioambiental y económico. Siendo todos ellos aspectos relevantes dentro de la gestión de la organización.



Abans d'imprimir aquest e-mail pensa si és realment necessari.

Figura 3: Antes de imprimir este correo electrónico piense si es realmente necesario (Traducción del autor) Fuente: www.esade.es

Un caso más cercano, es el que reseña la Revista Gerente, en su artículo “*Empresas Responsables*” donde muestra a PDVSA y BANESCO como las empresas venezolanas que más invierten en el desarrollo de aspectos sociales y medioambientales, junto a treinta y cuatro (34) empresas más. Allí se destaca a la empresa petrolera, como la que más invirtió en este tipo de aspectos, dirigiendo cuatrocientos treinta (430) millardos de bolívares durante el año 2005 en cuestiones como el Fondo para el Desarrollo Económico (FONDESPA), Misiones Sociales, Núcleos de Desarrollo Endógeno, entre otras formas de contribución social, viéndose beneficiadas comunidades de bajo ingreso en todo el país, productores agrícolas y empresas de servicios

básicos (luz, agua, gas) (Revista GERENTE, 2006). Además desde el punto de vista medioambiental, PDVSA actualmente distribuye a lo largo del país combustible ecológico e investiga acerca de las formas alternativas de combustible menos contaminante.

2. El Marketing como Sistema de Pensamiento Organizacional

La concepción de una nueva visión de entender la razón de ser de las organizaciones, trascendiendo del mero beneficio individual económico, debe generar, a su vez, una nueva forma de pensamiento organizacional que consiga que dicha razón de ser cobre sentido.

Si bien es cierto lo anterior, es igualmente cierto que se ha tergiversado el fundamento de la concepción del marketing como filosofía organizacional. Se han desarrollado teorías, enfoques y tendencias bajo la premisa del marketing (la satisfacción de las necesidades), pero todas ellas haciendo hincapié –finalmente- en los beneficios de la organización por encima de los del consumidor, siendo el sentido inverso, es decir, los de hacer hincapié en los beneficios del consumidor, la prioridad bajo una orientación al marketing.

John B. McKitterick dijo alguna vez que la principal tarea de la función del marketing, en un concepto o ámbito organizacional, no era tanto el ser hábil para lograr que el cliente haga aquello que favorezca los intereses de la organización, sino la de ser suficientemente hábil en concebir y luego lograr que la organización haga aquello que logre satisfacer los intereses del cliente⁷.

El Marketing (con eme mayúscula), parecería, entonces, una concepción organizacional bajo la cual el fin último de una organización no debería ser otro que el de lograr optimizar la satisfacción de las necesidades del entorno (mercado, sociedad, ambiente, organización).

Ahora bien, si entendemos a la organización como un sistema de actividades humanas diseñadas y formalmente realizadas con el propósito de cumplir con un fin prefijado y explícitamente predefinido (Fuenmayor, 2000), y hacemos que nuestra organización trascienda hacia su entorno social-receptor (Fuenmayor, 2000), mediante la satisfacción de las necesidades del mismo, necesariamente la misión o razón de ser de la organización debe al menos fundamentarse sobre una noción ontológica como la de hacer-historia (Flores, Spinoza y Dreyfus, 2000). Si esto es cierto, nuestra trascendencia como organización dependerá de cómo satisfacemos dichas necesidades, para ello será necesario conocer realmente la naturaleza de las mismas.

El entorno social-receptor a su vez depende de la organización misma, de las personas y

ambientes físicos que lo conforman. Cada persona tiene una forma particular de ver y entender al mundo, y es así como cada persona puede vernos de una forma también particular. Esta visión del entorno, hace que la unidad organización - entorno, responda a un comportamiento de naturaleza no-lineal.

Cada elemento o aspecto del entorno social-receptor hace que lo que hagamos cobre sentido cuando lo hacemos de la forma como para cada uno de dichos elementos cobra sentido. Una relación de carácter netamente recursivo.

Para nadie es un secreto que aquellas organizaciones que parecieran tener conocimiento de su entorno social-receptor tienen en dicho conocimiento un efecto impulsor de beneficios para ellas. Cuando se hace mención a la palabra beneficio, dentro de esta forma de entender a la organización, no lo hago haciendo alusión al mero término económico, sino incluyendo aspectos de orden, social, ético y de equilibrio con su entorno, quedando el beneficio económico como un aspecto más de igual importancia que los otros tres, tanto para la organización como para el cliente.

Al alcanzar una empresa dicho beneficio podemos decir que ésta realmente tiene una concepción clara acerca del conocimiento de sus clientes, actuales y potenciales, y de su entorno en general. Este nivel de conocimiento, del que hablamos, implica dos cosas, una, mantener una estrecha relación de comunicación con los consumidores (externos e internos), y una segunda, observarlos.

Consideraciones finales

Al *entender* a la organización bajo una perspectiva que la ubica dentro de un contexto de orden social y medio ambiental, parece necesario estudiar y analizar los fundamentos ideológicos del marketing, así como una potencial redefinición de los mismos con base en esta nueva concepción de la organización: Una organización cuya *razón-de-ser* es la de *ser* socialmente responsable y que tiene

al Marketing como sistema de gestión cuyo fin último es satisfacer las necesidades de su consumidor, en pocas palabras una organización que desempeñe un papel como actor institucional co-responsable del desarrollo social (como parte del *satisfacer necesidades*) y la sustentabilidad ecológica, al mismo que produzca bienes y servicios que satisfagan las necesidades de sus mercados bajo un esquema socialmente responsable.

Parece, entonces, que lo que encierra el poema de Pau Casals y la siguiente figura le dan sentido a esta concepción.



La figura anterior es la representación visual del poema. Ahora bien, compare la figura del árbol con la siguiente:



¿No se les asemeja? Esta última figura es un fractal. Un fractal es una forma que es compleja y detallada en estructura a cualquier nivel de magnificación. Estas “complicadas formas” parece tener semejanza con la forma de relación entre la organización y su entorno (clientes, accionistas, medioambiente, sociedad, empleados, entre muchos otros agentes y aspectos), por lo compleja y detallada de la misma. Si esto es así ¿no será necesario estudiar a la organización y al Marketing como una forma de gestionarla desde una perspectiva no-lineal?

Bibliografía

- ARAQUE PADILLA, Rafael, (Coaut) (2003), " *La Responsabilidad Social de la Empresa en el ámbito del Marketing. Algunas reflexiones y propuestas* ". Revista Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 8, 2003. España
- BOWIE, N.E. (1991), " *New Directions in Corporate Responsibility* ", Business Horizons, July-August, pp. 56-65
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001) " *Libro Verde. Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* ". Bruselas (18.7.2001)
- FLORES, Fernando (Coaut) (2001): " *Abrir nuevos mundos* ". Taurus. Madrid.
- FUENMAYOR, Ramsés (2001): " *Interpretando organizaciones* ". Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.
- GRÖNROOS, C (1997), " *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing* ", Management Decision. Impreso en Londres.
- KOTLER, Philip (1999), " *Dirección de Marketing* ". Prentice Hall. 4ª edición. Impreso en España.
- O'BRIEN, Dan (2001), " *Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy* ". The Center for Corporate Citizenship at Boston College. Boston.
- PORTER, Michael E (1985): " *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia* ". Compañía Editorial Continental, S.A. (CECSA). 3ª edición. Impreso en México.
- PORTER, Michael E (2006): " *Estrategia y Ventaja Competitiva* ". Ediciones Deusto. 1ª edición. Impreso en España.
- RANGANATH NAYAK, P. (Coaut): " *The High-Performance Business: accelerating Performance Improvement* ". Revista Prism 1er trimestre. Arthur D. Little, Inc.
- REVISTA GERENTE (2006), " *Empresas Responsables* ". McGraw-Hill Companies Inc. Nº 221 (Marzo). Impreso en Venezuela.

Notas

Notas

¹ Integrando la Responsabilidad Social Corporativa con las Estrategias Competitiva (Traducción del autor)

² Socially Anchored Competency Model (Modelo de competencias socialmente ancladas)

³ Grupos clave (Ranganath Kayak, P; Drazen, Erica; Kastner, George,, 1992)

⁴ Ex presidente de Canon

⁵ Palabra japonesa que traduce "espíritu de cooperación"

⁶ La mejor Escuela de Negocios especializada en Marketing del mundo (Business Week, 2001), ubicada en Barcelona, España.

⁷ John B. McKittrick, "What Is the Marketing Concept?" The frontiers of Marketing Thought and Action, American Marketing Association, Chicago, 1957, pp 71-82 (Revisar Administración de Marketing Guilltian

– Paul p.5 Cap 1)