



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADA EN LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA EL
SOSTENIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**

AUTORAS:

Br. HERNANDEZ RICO, ELIANNY CRISTINA

Br. RAMOS RENGEL, IVANNYS DEL VALLE

Trabajo De Grado Presentado Como Requisito Parcial Para Optar Al Título De
Licenciado En Administración.

Cumaná, Marzo de 2024



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO – DPTO.. DE ADMINISTRACIÓN

ACTA DE TRABAJO DE GRADO

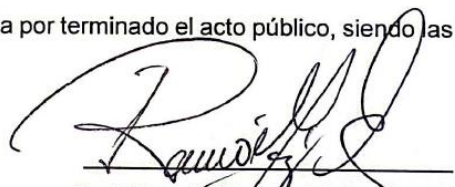
En la ciudad de Cumaná, siendo las 10:00AM del día 12 de Marzo del año 2025, reunidos en el Aula 35 de las Petroaulas en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el Profesor Asesor, Ramón Eleazar, Velásquez Araguayán, constituido como Jurado Evaluador para efectuar el acto público del Trabajo de Grado titulado: “**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADA EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA EL SOSTENIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**”, modalidad Curso Especial de Grado, presentado para optar al Título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, por la bachiller: **HERNANDEZ RICO ELIANNY CRISTINA**, Cédula de Identidad V- **28.250.053**

El profesor asesor procede a dar lectura al procedimiento que habrá de seguirse, invitando luego a la aspirante a ofrecer en un lapso no mayor de treinta minutos, una exposición relativa a los antecedentes del trabajo realizado, selección del tema, metodología utilizada, contenido, conclusiones, recomendaciones y cualquier otro elemento ilustrativo.

Terminada la exposición y conforme al procedimiento adoptado, el profesor asesor procede a interrogar, por no más de treinta minutos, a la aspirante, a fin de indagar el dominio que tiene sobre la materia objeto de exposición, explicar conceptos o para que tomen notas de observaciones y sugerencias que consideren de utilidad.

Concluidos los interrogatorios, el asesor da por terminado el acto público, siendo las 11:00AM, y el veredicto es **APROBADO.**


Comisión de TG de Administración
(Artículo 13, literal d)
Prof. *Ramón Eleazar Velásquez*
C.I. *10215340*


Prof. Ramón Eleazar Velásquez A.
C.I. N° 9.894.265
Asesor



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO – DPTO.. DE ADMINISTRACIÓN

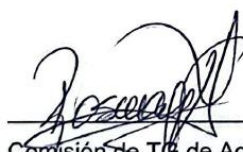
ACTA DE TRABAJO DE GRADO

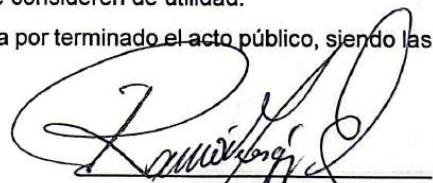
En la ciudad de Cumaná, siendo las 10:00AM del día 12 de Marzo del año 2025, reunidos en el Aula 35 de las Petroaulas en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el Profesor Asesor, Ramón Eleazar, Velásquez Araguayán, constituido como Jurado Evaluador para efectuar el acto público del Trabajo de Grado titulado: “**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADA EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA EL SOSTENIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**”, modalidad Curso Especial de Grado, presentado para optar al Título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, por la bachiller: **RAMOS RENGEL IVANNYS DEL VALLE**, Cédula de Identidad V- 29.612.437

El profesor asesor procede a dar lectura al procedimiento que habrá de seguirse, invitando luego a la aspirante a ofrecer en un lapso no mayor de treinta minutos, una exposición relativa a los antecedentes del trabajo realizado, selección del tema, metodología utilizada, contenido, conclusiones, recomendaciones y cualquier otro elemento ilustrativo.

Terminada la exposición y conforme al procedimiento adoptado, el profesor asesor procede a interrogar, por no más de treinta minutos, a la aspirante, a fin de indagar el dominio que tiene sobre la materia objeto de exposición, explicar conceptos o para que tomen notas de observaciones y sugerencias que consideren de utilidad.

Concluidos los interrogatorios, el asesor da por terminado el acto público, siendo las 11:00AM, y el veredicto es **APROBADO.**


Comisión de TG de Administración
(Artículo 13, literal J)
Prof. Rosalva Peltu
C.I. 10215360


Prof. Ramón Eleazar Velásquez A.
C.I.Nº 9.894.265
Asesor

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vii
AGRADECIMIENTO	ix
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
EL PROBLEMA	5
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Objetivos de la Investigación	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivos Específicos:	10
1.3 Justificación de la Investigación	11
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1.- Antecedentes	13
2.2 Bases teóricas	17
2.2.1. Responsabilidad social corporativa	17
2.2.2. Estrategia gerencial	25
2.2.3. Plan	30
2.3 Bases Legales	33
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)	33
2.3.2 Tratados internacionales.	34
2.4 Términos Básicos	34
CAPÍTULO III	37
MARCO METODOLÓGICO	37
3.1. Diseño de Investigación	37

3.2. Nivel de la Investigación _____	37
3.3. Población y muestra _____	38
3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos _____	38
CAPÍTULO IV _____	39
RESULTADOS _____	39
4.1 Indicadores para evaluar las estrategias en materia de responsabilidad social de la organización _____	39
4.2 elementos que deben incorporarse en la visión, misión y valores de la organización en materia de responsabilidad social. _____	42
4.2.1. Visión _____	42
4.2.2. Misión _____	44
4.2.3. Valores _____	45
4.3 Estrategias en torno a la responsabilidad social de la organización. _____	48
4.3.1 Matriz DOFA o FODA: _____	48
4.3.2 Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral: _____	51
4.3.3 Mapa estratégico: _____	52
4.4 plan de acción integral de la formalización de la responsabilidad social con los empleados, clientes, mercado y estado. _____	54
CONCLUSIONES _____	64
RECOMENDACIONES _____	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	68
HOJAS DE METADATOS _____	73

DEDICATORIA

A **Dios** que es grande y misericordioso, a mi **Santo San Judas Tadeo**, por darme la fuerza para afrontar los obstáculos y por brindarme la oportunidad cumplir mi sueño, de algún modo, sé que mis oraciones han sido escuchadas, eso me llena de mucha fe y alegría.

A mis amados padres **Cristina Rico y Elio Hernández**, por su amor incondicional, por ser la fuente de mi inspiración, por sus valores, por sus consejos, por sus sacrificios, por guiarme y darme las herramientas necesarias para llegar aquí, este logro es de ustedes.

A mi tía **María Rodríguez**, por su cariño, su ayuda en todo momento, lo cual me ha demostrado que los sueños se pueden cumplir, si somos fuerte y perseverante.

Y a la memoria de mi tío **Eustacio Rico**, quien fue y será una persona muy apreciada para mí, que dios lo tenga en su reino.

Br. Elianny Cristina Hernández Rico

DEDICATORIA

Dedicado primeramente a **Dios**, por darme la fuerza para enfrentar los desafíos y por bendecirme con la oportunidad de alcanzar este sueño, por permitirme llegar hasta aquí, por haberme guiado en este camino.

A mis padres **Angelica Rengel** y **Carlos Ramos**, por estar continuamente a mi lado, quienes con su apoyo y dedicación han sido parte de este logro.

A mis abuelos **Ines Rengel** e **Ivan Rengel** y a mi esposo **Richard Castañeda**, por ser mi apoyo incondicional.

A mi hija **Rivanys Castañeda** y mis hermanos **Carlenys Ramos**, **Carlos Ramos** espero le sirva de ejemplo para que logren todo lo que se propongan.

Al resto de mi familia y amigos quienes aportaron un granito para la culminación de mi formación académica, en especial a mis tíos **Ivon**, **Ivan** e **Ilvis**.

Br. Ivannys Del Valle Ramos Rengel

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por iluminar mi camino, llenándome de conocimiento, experiencias y aprendizajes; otorgándome fortaleza para continuar logrando mis objetivos, de igual manera, por guiarme y ayudarme con este logro, porque con fe podemos mover montañas.

A mis queridos padres, Elio Hernández y Cristina Rico por estar presente en cada momento de mi vida, dios me los continúe bendiciendo con mucha vida y salud; gracias por su apoyo incondicional, su trabajo y sus sacrificios; sé que están orgullosos de que su única hija allá logrado culminar su carrera universitaria; ya que ustedes dos forman parte este proceso, tan importante para mí; estoy eternamente agradecida mis amados padres.

A mi abuela Georgina Hernández, ya ha su 80 año de edad se siente orgullosa de verme cumplir mi meta y mi abuelo Eusebio Rodríguez que ha su 85 año de edad, tendremos esa dicha de compartir esta felicidad. A mis tíos, María Rodríguez, Rubén Hernández, por su hospitalidad y confianza, a mi tío Javier Hernández por el apoyo. Así mismo agradezco a mis primos, Junior Rico y Yoisleth Rico por el cariño y prometerme acompañarme el día más importante de mi vida.

A mi amiga y compañera de tesis Ivannys Ramos, quiero agradecerte sinceramente por tu apoyo incondicional durante todo el proceso de nuestra tesis, tu capacidad para analizar los datos fue fundamental para que pudiéramos avanzar en nuestro proyecto, de igual modo, gracias por tu amistad, dedicación y compromiso, en fin, hemos logrado alcanzar unos de nuestro sueño anhelados; espero que sigamos afianzando nuestra amistad sin importar los distintos caminos que nos toque transitar.

A mis compañeros, Alejandra Reyes, Antonio Fahham,, Osbelys Aguiar, Barbara

Manrufo, Esperanza Suarez, Anely Becerra, Ana Karina Medina, Zyamel Gonzales, Gabriel Sánchez, por compartir conmigo en momentos de alegrías y tristeza, les agradezco su apoyo y amistad verdadera durante todo este tiempo, aunque tomemos caminos diferentes seguiremos siendo amigos.

A los estimados profesores, Katty Schinzano, Petra Zapata, Reina Talbicie, Flor Romero, por todo el apoyo y la dedicación que han mostrado a lo largo de mi formación académica, valoro profundamente el tiempo y la energía que invierten en cada uno de nosotros; espero llevar todo lo aprendido conmigo en el futuro y seguir sus enseñanzas en mi vida profesional.

A mi Universidad de Oriente, núcleo de sucre-cumaná, por la cual, me siento orgullosa de ser parte de esta comunidad, como también, he tenido la oportunidad de aprender de profesores excepcionales y de compartir momentos inolvidables con mis compañeros; gracias por déjame recuerdos bonitos en mi vida, a pesar de las adversidades, tu mi UDO, te has mantenido firme y fuerte.

Y por último, quiero agradecerle a nuestro tutor académico Ramon Velásquez, por su asesoramiento durante la elaboración de este proyecto.

Gracias a todos por formar parte de mi carrera y de hacer de este un sueño hecho realidad.

Dios los Bendiga Grandemente.

Br. Elianny Cristina Hernández Rico

AGRADECIMIENTO

A lo largo de este duro proceso, he tenido la suerte de contar con el apoyo de muchas personas que han contribuido de diferentes maneras a la culminación de mi carrera profesional.

Agradecida eternamente con Dios, por darme la dicha de cumplir esta meta, por ayudarme con este logro, porque ha sido mi guía, impulsor de mis fuerzas para seguir día a día en todas las circunstancias, en los momentos difíciles y alegres que me han sucedido.

A mis abuelos que siempre estuvieron a mi lado con un apoyo incondicional en todo mi proceso de crianza y de educación, la profesional que hoy soy es gracias a ustedes, porque cuando creía que no iba a poder seguir estudiando ustedes me daban la solución y me ayudaron a cuidar de mi hija.

A mi Mami ha sido mi mayor fuente de inspiración. Gracias por tu amor y paciencia durante todo este proceso. Tus palabras de aliento y tu fe en mí me han impulsado a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Cada sacrificio que hiciste por mí ha valido la pena, y esta tesis es un reflejo de todo lo que me has enseñado.

A mi padre por su amor, trabajo, consejo, apoyo y dedicación en todos estos años, por este gran compromiso que me ha hecho llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el honor y privilegio ser su hija.

A mis queridos hijos Rivanys, Dylan y Cailanys quienes con su sonrisa y alegría ha iluminados mis días. Gracias por recordarme la importancia de disfrutar cada momento y por ser una fuente de inspiración en mi vida.

A mi esposo por su amor incondicional, su apoyo constante. Su paciencia y comprensión, por creer en mí, me ha dado la fortaleza necesaria para seguir adelante en los momentos desafiantes.

A mis tíos Ivon, Marilis, Yovani, Ivan e Ilvis, gracias por sus consejos sabios y su aliento constante, su ayuda constante. Su fe en mí ha sido un impulso fundamental en este proceso.

A mis hermanos Carlenys y Carlos, cuñado Andres García gracias por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado. Su amor y complicidad han hecho que cada desafío sea más llevadero y cada logro más significativo. Me siento afortunada de tenerlos en mi vida.

A mis primos Joandrys, Ilvis Alejandro e Ivan Emilio y sobrina Hannita Su apoyo incondicional y su constante ánimo ha sido fundamental en este camino. Gracias por estar siempre ahí, por las risas compartidas y por las largas charlas que me ayudaron a aclarar mis ideas.

Quiero dedicar un agradecimiento especial a mi amiga de tesis, Elianny por su apoyo y colaboración han sido fundamentales a lo largo de este proceso. Gracias por compartir esta aventura académica conmigo, por tus ideas brillantes y por tu dedicación. Valoro profundamente tu compromiso y la manera en que siempre estuviste dispuesta a ayudarme en los momentos difíciles. Sin duda, este logro es el resultado de nuestro trabajo en equipo y la confianza que construimos mutuamente.

A mis amigos Alejandra Reyes, Abigail Quijano, Antonio Fahham, Gabriel Caripe, Esperanza Suarez, gracias por su compañía y apoyo. Cada conversación, cada momento compartido ha enriquecido mi experiencia y me ha recordado la importancia de la amistad en este viaje.

A mis profesores, Ramón Velásquez, Petra Zapata, Katty Schinzano, Rosmary Veltri, yenny Alzolar, Pablo Caripe y José Sánchez les agradezco por su dedicación y compromiso. Sus enseñanzas y orientación han sido esenciales para mi desarrollo académico, inspirándome a dar lo mejor de mí.

Br. Ivannys Del Valle Ramos Rengel

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA y las Estrategias	49
Tabla 2. Tabla de indicadores	57
Tabla 3. Líneas de acción Plan de RSC	61

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Sistema Balanceado de Indicadores Redimensionados	40
Figura N° 2: Mapas Estratégicos, una pieza clave	53



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADA EN LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA PARA EL SOSTENIMIENTO
DE LA ORGANIZACIÓN**

Autores:

Br. Hernández Rico, Elianny Cristina
Br. Ramos Rengel, Ivannys del Valle

Tutor:

M.Sc. Ramón Velázquez

RESUMEN

En un entorno organizacional cada vez más competitivo y globalizado, la responsabilidad social corporativa se erige como un componente esencial para el sostenimiento y el éxito de la misma, sin embargo, no solo busca maximizar sus beneficios económicos, sino contribuir positivamente al entorno social y ambiental en que operan. En este marco, el objetivo rector de la investigación es generar estrategias gerenciales de responsabilidad social corporativas (RSC) para el sostenimiento de las organizaciones, por tal motivo se efectuó una revisión bibliográfica minuciosa de los aspectos más selectos del tema, donde se abordó cuatro aspectos (empleado, cliente, mercado y estado), para ello se realizó un análisis de los elementos que deben ser incorporados a la misión, visión y valores de la organización, con el fin de que ellos asuman la responsabilidad social como corresponde de manera interna y externa, es decir, se examinó herramientas que facilita la medición de los resultados y de las decisiones realizadas en marco de la RSC, a través de indicadores operativos y estratégicos, con una secuencia de perspectiva redimensionales. En efecto, se realizó estrategias gerenciales basadas en la RSC para dar propuesta a un plan de acción integral que tendrá por objetivo crear un marco claro y constituido que guíe las iniciativas de la responsabilidad social corporativa abordando las necesidades y posibilidades de los primordiales grupos de interés: el empleado, el cliente, el mercado y el estado; la cual pueden ser efectivas para el sostenimiento y crecimiento de las organizaciones.

Palabra claves: Estrategias, Organizaciones, Stakeholders, Responsabilidad social corporativa.

INTRODUCCIÓN

Durante los siglos pasados y el actual de la historia de la humanidad, se requiere de organizaciones que reinventen su modelo de negocios con novedosas estrategias gerenciales y que respeten la responsabilidad social como una filosofía corporativa inherente a los grupos de interés para sobrevivir en un fluctuado mercado global, por tal razón, es imperativo la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), según McWilliams, S, (2020) el RSC “es cuando una empresa se compromete a realizar acciones que favorecen el bien social, más allá de los intereses de la empresa la Responsabilidad social” (pág.: 23).

La Responsabilidad Social Corporativa se constituye para la organización en un factor de gestión integrador en procesos de construcción de valor para todas las partes involucradas, empresa, sociedad y medio ambiente; por lo que el compromiso de la alta gerencia está orientado a la alineación de los valores y principios corporativos con los cambios que se requieren para cumplir a cabalidad con la normativas de medio ambiente, procesos de mejoramiento, y la protección de todos las partes interesadas.

Por tal razón, es importante destacar lo que implica de que las empresas asuman la responsabilidad de sus impactos sociales, ambientales y económicos. Esto incluye: Adoptar prácticas empresariales éticas, Respetar los derechos humanos, Proteger el medio ambiente, Contribuir al desarrollo económico de las comunidades locales, Promover el bienestar social y ambiental.

En este mismo orden de citaremos a Casals, J (2006) que plantea que “es la integración voluntaria, por parte de la empresa, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”. (S/p) esto significa, que las organizaciones realicen acciones que

propicien el desarrollo de la sociedad y que colaboren con causas sociales y de bienestar público.

De allí que, infiramos que es integral porque debe abarcar un conjunto complejo de elementos, actores, e instituciones con los cuales se debe relacionar la empresa y ser lo suficiente flexibilidad como para que quede en sus manos la decisión de participar a su conveniencia sin que signifique una carga exorbitante.

Ante esta situación se hace necesario, entonces, hacer un análisis crítico y reflexivo de la estrategia gerencial de Responsabilidad Social Corporativa con el fin de conocer las posibilidades que tiene de producir cambios en lo económico, social, político y ambiental hacia un modelo ético de desarrollo. Dicho análisis se hace con el propósito de interpretar los principios, objetivos y normas en que se basa dicha estrategia gerencial, así como los efectos que pueden resultar de su institucionalización y posible aplicación generalizada, en la construcción de un nuevo modelo de desarrollo basado en principios éticos.

De las apreciaciones anteriores, se desprende la inquietud de diseñar como las estrategias gerenciales basada en la Responsabilidad Social Corporativa para el sostenimiento de las organizaciones, que son elementos fundamentales que conducen al éxito empresarial. Los argumentos que se formulen aportarán una valiosa información para entender de mejor manera el mundo estratégico en que se desarrollan los negocios modernos.

Debido a que cada año, las empresas se enfrentan a un alto nivel de exigencia por parte de su clientela. Para los clientes es muy complicado decantarse por las marcas, puesto que muchas ofrecen servicios o productos muy similares y los mercados se encuentran abarrotados de competidores. En la mayoría de ocasiones, son los pequeños detalles los que marcan la diferencia para atraer y fidelizar a los

clientes y, para ello la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa es vital.

Al poner en marcha una estrategia de responsabilidad social corporativa, la empresa no solo está atribuyendo con una causa social o medioambiental, si no que, también proporciona numerosos beneficios a su propia compañía a nivel interno y externo. Como mejorar la imagen corporativa de la empresa, motivar a los empleados, promover unos valores de empresa y acrecentar el sentimiento de equipo, ayudar con el cumplimiento normativo y reducción del impacto medioambiental de la empresa: esto se resumen en ahorro de gastos en ciertos aspectos de la actividad.

En la actualidad, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), le permite a las empresas asumir nuevas funciones en la conducción de la sociedad, que les garantizará mejorar su imagen, su competitividad y su permanencia y posición en el mercado a largo plazo.

En tal sentido, a sostenibilidad es la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las de las futuras generaciones. Implica un equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Es decir, que dentro de su actuación debe abarcar varios ámbitos: el medio ambiente, la sociedad, la legalidad y el ámbito económico, que refuerce su imagen no solo externa sino interna o corporativa que le permiten alcanzar reconocimiento y credibilidad.

Por lo tanto, es necesario mejorar la competitividad de los servicios de la empresa, con el fin de hacer una estrategia de desarrollo sostenible de responsabilidad social, que contribuya a la generación de empleos y prosperidad de un país, a fin de cumplir con los objetivos antes planteados, las empresas requieren contar con estrategias gerenciales favorables para que las organizaciones cuenten con un sostenimiento basado en la Responsabilidad Social Corporativa.

Este trabajo está estructurado en una serie de capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I: El Problema De Investigación; Se plantea el problema que se tiene, los objetivos y la justificación Capítulo II: Marco Teórico esta basado en los Antecedentes de la investigación, en las bases teóricas, las bases legales; Capítulo III: Marco Metodológico Describe cada una de las fases de la metodología utilizada y aplicada en el trabajo; Capítulo IV: Los Resultados. Describe los indicadores para evaluar las estrategias en materia de responsabilidad social de la organización, así como los elementos que deben incorporarse. Finalmente, se presentaran las conclusiones y recomendaciones, bibliografía, glosario, apéndices y anexos del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En el mundo empresarial la responsabilidad social corporativa se ha convertido en uno de los principales intereses de la alta gerencia, pese a ello no existe hasta ahora en el mundo una comunicación eficaz con estrategias gerenciales para el desarrollo de la Responsabilidad Social en las organizaciones. Por ello se estudia la posibilidad de conocer en profundidad los motivos que generan esta acepción en el mundo y en países de Latinoamérica donde está ubicada Venezuela.

A pesar que desde finales del siglo XIX se vienen desarrollando actividades de Responsabilidad Social en todos los países europeos, persiste la falta de compromiso social de parte de las empresas e instituciones públicas y privadas establecidas en todo el continente.

La sociedad empresarial aún no alcanza los suficientes conocimientos ni desarrolla capacidades y acciones que incidan en las empresas y sus organismos corporativos de forma que se guíen por un pensamiento de responsabilidad empresarial en lo ético, financiero, social y ambiental. Una conducta socialmente responsable de las empresas puede contribuir a establecer bases para una mejor convivencia social y mayor gobernabilidad en naciones en desarrollo.

La responsabilidad social empresarial se deriva de la idea de que las organizaciones se relacionan con el entorno social, causando impactos que van más allá de las transacciones del mercado y que las empresas sirven a una gama más amplia de valores humanos que no puede ser capturado por centrarse únicamente en el valor económico. En donde se espera que las empresas a operar en plena

comprensión del bienestar de la sociedad y de compartir los beneficios de sus actividades económicas con la sociedad, puedan lograr el desarrollo sostenible.

Al igual que en otros países, la Responsabilidad Social Corporativa en Venezuela se vio influenciada por las tendencias globales y las iniciativas de organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Banco Mundial. Durante la década de los 90, se observó un mayor interés por parte de las organizaciones venezolanas en adoptar prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, impulsado por la apertura económica y la globalización.

Dada la importancia del sector petrolero en la economía venezolana, muchas de las primeras iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa se concentraron en empresas de este sector, enfocadas en proyectos sociales y ambientales en las comunidades donde operaban y la legislación laboral venezolana ha incluido desde sus inicios disposiciones que promueven el bienestar de los trabajadores y sus familias, sentando las bases para una gestión empresarial más responsable. Al igual que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 establece la responsabilidad social como un deber de todas las personas y de las empresas, lo que proporcionó un marco legal sólido para el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa.

Teniendo que, en el país, existen muchas experiencias que se han desarrollado desde comienzos del siglo XX, tal como lo señala Méndez, (2006) en su libro “Responsabilidad Social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX”.

En lo antes descrito, se está observando cómo el empresariado ha tenido una evolución en el manejo e incidencia en el desarrollo de las personas y del país. Estudios a nivel mundial demuestran cómo los clientes prefieren adquirir productos

de empresas que se comprometen con temas que demuestran su responsabilidad ante la sociedad, según indica Correa, (2006). El desarrollo social y económico está íntimamente relacionado, se ha comprobado que la empresa, al desempeñarse en comunidades con una mejor calidad de vida y oportunidades, logra condiciones que favorecen su desempeño organizacional.

Si se tiene en cuenta lo anterior, es importante considerar que los proyectos que se emprendan deben ser viables para las empresas, confiables, de calidad, sostenibles en el tiempo, de aceptabilidad en los entornos en donde se aplican y parte integral de estrategias gerenciales.

Es por esto que la responsabilidad social surge cuando una compañía establece la misión de su organización las repercusiones de la sociedad en las empresas y viceversa se acentúan cada año. Las políticas sociales afectan directamente a los empleados, clientes, los productos y servicios, los mercados, la tecnología, la rentabilidad, el estado, el concepto que la empresa tiene de sí misma y su imagen pública. La política social de una organización debe estar integrada dentro de todas las actividades estratégicas administrativas, incluso en el desarrollo de la misión.

Observándose que, en Venezuela son pocas las organizaciones que alinean su misión con principios de justicia social y sostenibilidad, que fomenten un mayor compromiso y lealtad debido a esto los empleados son desmotivado, desleales menos productivos y creativos, incitando que busquen oportunidades en empresas que valoren y respeten sus derechos y bienestar, generando así una alta rotación de personal, esto no solo afecta el ambiente laboral, sino también ocasiona pérdida de reputación, que afecta su imagen de marca y su relación con los clientes dificultando la adquisición de nuevos clientes, inclusive no cumplen con las regulaciones ambientales o laborales pueden generar costos adicionales para el estado.

Si las organizaciones no cumplen con la responsabilidad social, las consecuencias serán negativas tanto para las empresas como para la sociedad en general, la falta de responsabilidad social puede resultar en una mala imagen pública, lo que puede alejar a clientes, inversores y talentos potenciales, porque la sociedad está cada vez más interesada en el desempeño social y ambiental de las organizaciones, una organización con una mala reputación en estos aspectos puede tener dificultades en sostenibilidad ya que puede agotar recursos o crear conflictos que afecten su viabilidad futura.

Por tal razón, las organizaciones han entendido la necesidad de asumir la responsabilidad social que les corresponde incorporándola a sus sistemas informativos y de gestión, a pesar de que no hay evidencias de que éstas acciones, obedecen a un plan estratégico gerencial, considera que ésta es parte de la gestión global de la organización, debe entonces ser considerada desde el punto de vista estratégico gerencial, entendido de que una estrategia gerencial es , “un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados a definir los proyectos estratégicos” (Serna, 2006), por ende, para lograr ser exitosas, las organizaciones requieren hoy por hoy de manera imprescindible de una sólida estrategia en materia de responsabilidad social, que ayude a tener un comportamiento anticipador y preventivo en lugar de un comportamiento reactivo y restaurador en materia de responsabilidad social, que vaya más allá del cumplimiento de las leyes, para de esta manera lograr que la empresa pueda realizar sus actividades normales, con sensibilidad social, por lo que esta estrategia lejos de ser una política aislada o secundaria, debería estar estrechamente ligada a lo sustancial de la empresa, a su misión, visión, valores, objetivos, estrategias, ventajas competitivas además de estar integrada a sus principales productos, servicios, procesos y otras actividades, ya que, a la larga las organizaciones que no usan el poder que poseen en una forma que

la sociedad considere responsable y que sienta que sus iniciativas van en pro de mejorar la calidad de vida, tenderán a perder.

Si las organizaciones continúan siendo irresponsables socialmente, las consecuencias serán negativas tanto para las empresas como para la sociedad en general, ya que es fundamental que las empresas comprendan la importancia de la responsabilidad social y trabajen de manera proactiva para generar un impacto positivo en su entorno.

Basado en esto vale la pena plantearse las siguientes interrogantes:

¿Qué hace una organización socialmente responsable?

¿Hasta dónde la responsabilidad social asumida por la organización debe obedecer a un modelo estratégico definido hacia ese fin?

¿Cómo se debe incorporar la responsabilidad social en la visión, misión y valores de la organización?

¿Cómo puede una organización garantizar que sus iniciativas de responsabilidad social corporativa fomenten un mayor compromiso y lealtad con los trabajadores, clientes, estado y mercado?

¿Qué acciones estratégicas gerenciales aplican las organizaciones para ser socialmente responsable en el siglo XXI?

¿Cuáles son los beneficios que le trae a las organizaciones ser responsablemente social?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar estrategias gerenciales basada en la responsabilidad social corporativa para el sostenimiento de las organizaciones

1.2.2 Objetivos Específicos:

1. Describir los aspectos teóricos sobre la responsabilidad social corporativa.
2. Describir los elementos que deben incorporarse en la visión, misión y valores de la organización en materia de responsabilidad social.
3. Analizar la orientación de las estrategias en torno a la responsabilidad social de la organización.
4. Identificar indicadores para evaluar las estrategias en materia de responsabilidad social de la organización.
5. Estructurar plan de acción integral de la formalización de la responsabilidad social con los empleados, clientes, mercado y estado.

1.3 Justificación de la Investigación

Las organizaciones y los negocios han desempeñado un papel crucial en la construcción de un mundo más justo y sostenible. Por tal sentido, las organizaciones deben asumir una conducta comprometida, corresponsable ante muchos de los acontecimientos que ocurren en el planeta. En consecuencia, esto determinaría una responsabilidad relevante que debe reflejar toda organización a través de la aplicación de normas, estatutos, políticas, estrategias, valores, acciones operacionales que defiendan los derechos humanos y al desarrollo sostenible.

La Responsabilidad Social corporativa de las organizaciones debe reflejar un comportamiento ético responsable que muestre una convicción dentro y fuera de éstas, demostrando que pueden ser agentes operativos capaces de generar soluciones, ideas y acciones para alcanzar un mejor desarrollo social humano. De allí se justifica el desarrollo de la presente investigación, la cual tiene como propósito establecer estrategias gerenciales para el sostenimiento de las organizaciones de Venezuela, conllevando a una justificación teórica, práctica, metodológica y social.

La presente investigación se considera de suma trascendencia, porque permite conocer hasta qué punto la responsabilidad social debe estar enmarcada en la creación de estrategias gerenciales por parte de la organización y su incorporación a lo sustancial de la misma, como lo es a su misión, visión, objetivos y estrategias propiamente dichas, permitiendo su implantación y evaluación, es decir la generación de un modelo estratégico para la responsabilidad social de la organización.

Definitivamente, los resultados muestran cómo las organizaciones deben asumir la responsabilidad social, en vez de hacer únicamente contribuciones de manera filantrópica, se avoquen al desarrollo de estrategias gerenciales que se constituyan en cimientos firmes para dar respuestas reales que vayan en pro de preservar el bienestar

del ambiente donde convive con la sociedad así como también a mejorar la calidad de vida de ésta, logrando de esta forma sembrar la semilla de la conciencia organizacional que nos dará como fruto un mejor mañana, debido a que es una inversión a largo plazo que beneficia a la empresa, a sus empleados, a sus clientes, a las comunidades y al planeta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes

A continuación, se presenta algunas investigaciones que servirán como antecedentes de este trabajo:

Martínez, Milagros y Teixeira, Ricardo, (2008) realizaron un trabajo titulado “Modelo Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones”, para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Oriente, Sucre, Venezuela.

En esta investigación, los autores tuvieron por objetivo definir modelos estratégicos de responsabilidad social para las organizaciones, con el fin de incorporar la responsabilidad social en la visión, misión y objetivos de una organización; a través de una formulación de estrategias, que conlleva a un análisis del entorno, con el propósito de identificar factores externos (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) en materia de responsabilidad social, para luego ser puesta en práctica.

De este modo, también destaca la importancia de establecer indicadores para evaluar las estrategias en materia de responsabilidad social, ya que las estrategias se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes internos y externos de una organización; de este modo, es fundamental que los estrategas, revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático, porque finalmente es vital para el bienestar de una organización.

Esta investigación aporta los elementos teóricos como el modelo de gestión para la incorporación de la RSC en la organización, para poder sostenerse con el

tiempo y así tratar de concienciar al sector empresarial que asuman la Responsabilidad Social dentro de sus principios y valores que debe ser incorporado como una herramienta estratégica y competitiva.

Por otra parte, Aguilar, José Luis (2022) realizó una investigación titulado “Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el Fortalecimiento de la Empresa Compañía Anónima Hidrológica del Centro (HIDROCENTRO) Cojedes”, para obtener el título de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

Este trabajo se centra en determinar y diseñar estrategias de responsabilidad social empresarial para el fortalecimiento de la compañía Anónima Hidrológica del Centro Cojedes, considerando que la responsabilidad social sigue siendo tema de especial interés para organizaciones y empresas dada su correspondencia con los nuevos retos globales, por esta razón, fomento la valorización de las estrategias de RSE y en sus hallazgo se encontró que la compañía adoptan la filosofía y la práctica de responsabilidad social empresarial.

De igual forma, se enfatizó en impartir la comunicación como estrategias de RSE para fortalecer la imagen de la compañía, por el cual fue necesario involucrar a los empleados para obtener algo más de ellos en forma de ideas, compromiso y lealtad, que redundan en mayor eficiencia para la empresa. Promoviendo con éxito un Plan estratégico de responsabilidad social empresarial (P.E.R.S.E), para detallar la contribución que impulsan voluntariamente en diversas áreas como: social, educativa, formativa, laboral, ambiental, ético, cultural, entre otros. Por lo que, se trata de posesionarse, como empresa socialmente responsable al dar respuesta ante todos los involucrados y no a sus inversores o dueños.

Esta investigación orienta el trabajo que se está desarrollando dado que la

misma adopta ejecutar un plan ajustado a la realidad, de acuerdo a los aspectos de la responsabilidad social y así lograr los objetivos que se ha establecido para proponer estrategias.

Por otro lado, Ayala, Maris (2017), en su trabajo “Generación DIRECTV Programa de Responsabilidad Social Empresarial caso Comunidad Área Metropolitana de Caracas”, para optar al Título de Licenciado en Artes, en la Universidad Central de Venezuela.

La autora realza la importancia de evaluar los logros del programa de responsabilidad social empresarial GENERACIÓN DIRECTV, esta iniciativa cuenta con un despliegue de tecnología y servicio aplicado por trabajadores de dicha empresa, enlazando y articulando acciones voluntarias para generar un cambio positivo y sustentable en el tiempo; a su vez, asume su responsabilidad de apoyar la educación, la atención de desastres, y las actividades de extensión comunitaria en las zonas donde esta empresa se encuentre presentes, a través de los programas pro-sociales de GENERACIÓN DIRECTV.

Entre sus conclusiones la autora destaca que se pudo conocer que la empresa privada cumple un rol importante dentro de la sociedad a través de dicho programa; sin embargo, es necesaria una evaluación y revisión continuas de lo que se hace, adecuando a partir de ello lo que se hace, es decir, cada cierto tiempo la empresa debe conocer los logros de su programa, así como sus debilidades, para seguir siendo pertinente.

Este trabajo guarda relación con el presente, pues ambos buscan la proyección y el conocimiento de los valores para afianzar la estructuración de las estrategias en las organizaciones.

Por último, Mencik, Alexandra Y Silvestri, Mariela (2007), realizaron un

estudio titulado “Responsabilidad Social y Crecimiento Empresarial en el Sector Bancario Venezolano: Análisis Cuantitativo”, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

La investigación se enfocó en determinar si existe una relación entre el crecimiento en términos de negocios de las empresas del sector bancario venezolano y la aplicación de los planes de responsabilidad social empresarial, ya que la RSE es un tema de gran interés para los empresarios, centros académicos, gobiernos y para la sociedad en general. Por el cual, se focalizaron en función de búsqueda de elementos cuantitativos que les permitieron clarificar esa relación; utilizando como muestras cinco Bancos Universales y Comerciales (Venezuela, Mercantil, Provincial, Banesco y Bolívar).

Aun así, el estudio concreto que si existe una relación entre responsabilidad social y crecimiento empresarial en el sector bancario nacional, demostrándolo a través de regresiones y correlaciones de distintas variables, sin embargo las variables macroeconómicas con la responsabilidad social correlaciones no se obtuvo un resultado significativo, al parecer la situación del país no influía en el presupuesto asignado a la responsabilidad social de cada año en los bancos que estudiaron los autores. De igual modo, se demostró que todas están altamente relacionadas con la RS, porque mientras más alta sea el resultado neto, mayor será la inversión en los programas o estrategias de responsabilidad social.

Por esta razón, nos permite conocer con su estudio la viabilidad financiera del proyecto para determinar el impacto que puede llegar a tener las prácticas de responsabilidad social corporativa en el sostenimiento de las organizaciones.

2.2 Bases teóricas

La base teórica de esta tesis se constituye como el cimiento fundamental sobre el cual se erige la investigación. Su propósito es proporcionar un marco conceptual sólido que permita comprender, analizar e interpretar el fenómeno de estudio en su totalidad. La revisión exhaustiva de la literatura especializada permitirá identificar los antecedentes y el estado actual del conocimiento en el área de estudio.

2.2.1. Responsabilidad social corporativa

Se presentara de una manera más específica y detallada lo que es la responsabilidad social corporativa empezando por definir lo que es responsabilidad.

2.2.1.1. Responsabilidad

Para el filósofo alemán Immanuel Kant (1724-1804), la responsabilidad es la virtud que posee un individuo para concebir de forma libre y consciente la máxima cantidad de actos posibles de su conducta que pueda postular como universales. Esta posibilidad de concebir los actos a fin de universalizarlos se relaciona de manera directa con el imperativo categórico kantiano. Kant postula que el imperativo que debe regir al acto ético o moral debe poder llevarse a máxima universal. Es decir, debe poder ser acatado por todos los individuos.

Se puede perfeccionar expresando, que la responsabilidad es aquella parte que tienen los seres humanos para dejar una buena o mala impresión de su imagen por los actos que realizan. La responsabilidad se realiza de forma libre y consciente, no solo es responsable el que realiza bien alguna labor de manera directa también se considera responsable aquel que la sabe supervisar.

2.2.1.2. Social

“Lo social” es una producción humana que se modifica a través del tiempo. Es proceso y es producto, por tanto su naturaleza es histórica, propia de una cultura y una sociedad. Y es también la necesidad biológica de vivir en compañía, de estar con los otros.

Cita la tesis de Danzelot, quien considera “lo social” como “... ese conjunto de dispositivos de asistencia y de seguros constituidos en forma voluntarista para mantener y sobre todo para restablecer cierta solidaridad entre los diferentes miembros y grupos en el seno de la sociedad moderna, dirigidos principalmente hacia los más desfavorecidos entre ellos”. (Susana Cazzaniga, Seminario Internacional, Maestría en Trabajo Social 2003).

En conjunto, el texto y la cita invitan a reflexionar sobre cómo las estructuras sociales y los mecanismos de apoyo son esenciales para enfrentar las desigualdades y fortalecer los lazos entre los individuos en una sociedad moderna. La noción de que lo social es tanto un proceso como un producto sugiere que siempre está en transformación, lo cual es fundamental para entender cómo evolucionan las dinámicas sociales a lo largo del tiempo. lo social es una categoría fundamental para entender la vida en comunidad y cómo los individuos interactúan dentro de un marco cultural y estructural específico.

2.2.1.3. Corporativa

Para Costa (2006, p.25), la imagen corporativa “es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con esta empresa”

Limón, (2008, p.49) define la imagen corporativa como la estructura mental de

la organización que se forman los públicos, como el resultado de procesamiento de toda la información relativa a la organización.

En ejecución, los investigadores pueden definir a la imagen corporativa como la estructura mental que se forman los públicos sobre determinada organización y esto pone de manifiesto las actitudes, percepciones y sensaciones, de un grupo social en relación con la misma.

2.2.1.4. Responsabilidad social corporativa

“Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”. (Centro Empresarial de Inversión Social Panamá)

El texto citado sobre la Responsabilidad Social corporativa (RSC) resalta la importancia de que las empresas no solo busquen maximizar sus beneficios económicos, sino que también asuman un compromiso ético y social con su entorno. Implica una visión holística donde las empresas asumen un papel activo en la mejora de su entorno social y económico, reconociendo su responsabilidad no solo hacia sus accionistas, sino también hacia el empleado, cliente, mercado y estado.

2.2.1.4.1. Características de la Responsabilidad Social

Algunas de las características claves de la responsabilidad social corporativa son:

- La responsabilidad social debe ser voluntaria y prevé la libertad de los administradores para actuar en uno u otro sentido.

- Hay disposición de anticipar y actuar con prontitud sobre problemas sociales potenciales sin esperar que se produzcan acciones legales o una regulación directa.
- Abarca, además de las responsabilidades económicas y sociales, las responsabilidades discrecionales y éticas.
- En cierto grado la responsabilidad social denota la efectividad en las organizaciones, ya que ésta, no va a ser medida únicamente en términos de avances económicos, sino que también debe responder a su entorno social.
- Prevé ciertas restricciones en el comportamiento de las organizaciones a partir de las fuentes externas.

2.2.1.4.2. Factores que llevan a las organizaciones a realizar la responsabilidad social

El surgimiento de la RSC nace tal y como expresa Lozano (1999), del debate sobre la consolidación del paso del individuo a la empresa como objeto de reflexión ética. Este paso se da bajo la perspectiva de pensar cuál es el lugar social de la empresa, cuál es su aporte a la sociedad; la empresa como sujeto moral.

Parafraseando a Guédez (2006), los orígenes de la RSE reportan a lo que se puede denominar su basamento “la ética”, pilar fundamental de la misma. En este sentido, la RSC viene siendo la expresión social de la conducta ética de la empresa, en la medida que sus decisiones afectan a sus grupos de interés.

El incremento de la conciencia social y por ende, la creciente crítica social sobre lo que tiene que hacer y sobre lo que no tiene que hacer la empresa, da lugar a una forma de respuesta con el fin de lograr que esta pueda sintonizarse con las exigencias de la realidad que la rodea. Araque y Montero (2006) destacan una serie

de factores que pueden considerarse como los desencadenantes para el surgimiento de la RSC, entre estos se pueden citar los siguientes:

- El desfase entre las expectativas sociales de la actuación de la empresa con su actuación real.
- El papel de los medios de comunicación, los cuales han colaborado en la creación de una matriz de opinión adversa a la empresa, en muchos casos en la creación de mayor conciencia social y de un estado de críticas a la empresa.
- La aparición de los movimientos pro derechos ciudadanos, ya sean trabajadores consumidores o miembros de una comunidad.
- La creciente actitud de víctima de los ciudadanos, que se perciben como víctimas de las malas actitudes de la empresa.

2.2.1.4.3. Principios Básicos de la Responsabilidad Social de la Organización

Para Lizcano y Moneva (2007:20), los principios básicos constituyen reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones.

Su determinación y aplicación está en congruencia con el concepto, los objetivos de la responsabilidad social corporativa y las necesidades genéricas de los grupos de interés. Los principios básicos que propone son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

- Transparencia: ésta es la pieza básica de la responsabilidad social corporativa. Está basada en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas

sociales. Un instrumento esencial de la transparencia es la comunicación de los aspectos ligados a la responsabilidad social corporativa mediante un informe dirigido a sus grupos de interés en el que se refleje el compromiso y la participación de los mismos.

- Materialidad: ésta supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la responsabilidad social corporativa, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos, manteniendo un adecuado flujo de relaciones con los grupos de interés. Una organización que se limita a hacer frente a una sola dimensión, como la medioambiental, no asume los objetivos de la responsabilidad social corporativa. Al menos debe diseñar estrategias a medio y largo plazo sobre las áreas no cubiertas. La inaplicación de la responsabilidad social corporativa a alguna entidad sobre la que ejerce influencia o sobre una actividad, implica una inadecuada aplicación del principio de materialidad.

- Verificabilidad: las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. Ésta está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa. El informe final de un experto independiente puede proporcionarnos indicios sobre la verificabilidad de las actuaciones.

- Visión amplia: la organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social corporativa en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones. La situación en el contexto de sostenibilidad estará en función de múltiples factores. Los más relevantes son la actividad, la localización y el tamaño de la organización. Por lo general una pequeña empresa se encontrará habitualmente con un impacto local y una corporación

multinacional lo estará a nivel global. El principio de visión amplia supone que las organizaciones determinen su impacto macroeconómico, ampliando la tradicional visión de la empresa a nivel microeconómico.

2.2.1.4.4. Importancia de la Responsabilidad Social corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es fundamental en el entorno empresarial actual por diversas razones que impactan tanto a las empresas como a la sociedad en general. Dado a que el mundo está siendo afectado por la contaminación ambiental, la violencia, el desorden social, la pérdida de principios y valores, el aumento de los estados depresivos, deslegitimación del orden establecido, entre otros afecciones y son los padres de familia, los maestros de colegios y escuelas, las universidades, los gremios empresariales, los gobiernos territoriales, el estado, la misma iglesia y todas aquellas personas y organizaciones que de alguna forma inciden hoy en el mañana, los llamados a asumir un liderazgo con una posición ética, moral y de responsabilidad social que permitan asegurar un mejor futuro; siendo las más presionadas por toda la sociedad civil en todo el mundo las organizaciones, puesto que éstas se han convertido en los últimos años en una fuente importante de poder e influencia, dando como resultado el afianzamiento de la idea de que no sólo son instituciones económicas sino que constituyen una fuente vital para el cambio social. Es por ello que, se les exige un comportamiento más humano o emocional que han comenzado a cumplir y de esta manera colocan su granito de arena en pro de mejorar la calidad de vida, como por ejemplo, contribuir de forma solidaria en la protección del medio ambiente y el desarrollo humano de la sociedad. El ser socialmente responsable hoy nos garantiza un mejor mañana.

También cabe destacar que, la idea de cumplir con la responsabilidad social empresarial por parte de los empresarios le trae beneficios a la empresa puesto que permite mejorar la eficiencia en la gestión, mejora el clima de la organización, la

competitividad, la productividad, los beneficios económicos y la propia gestión. Además, mejora la marca y la visibilidad, pues mejora su reputación y la fidelidad de los clientes. Y por último, afecta a una mejora en los valores y el entorno, más aceptación y credibilidad ante la sociedad, desarrollo sostenible y tranquilidad de conciencia por sentirse responsable.

En síntesis se puede decir que la importancia o esencia de la responsabilidad social radica en que ésta representa una respuesta voluntaria por parte de las organizaciones a fin de actuar de una manera responsable hacia grupos sociales determinados.

2.2.1.4.5. Dimensiones de la responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa abarca dos dimensiones la interna y la externa; para Guédez (2006) la primera se refiere a la dinámica de las relaciones que se establecen en una entidad como resultado de la RSE hacia adentro. La segunda, tiene que ver, con las relaciones con el entorno que concreta a empresa a partir de la implementación de la RSE.

El término grupos de interés se deriva de la palabra anglosajona stakeholders, designada para identificar a todos los individuos, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa. Éstos pueden verse afectados, positiva o negativamente, por las decisiones y acciones de la organización. Recíprocamente, los grupos de interés también pueden influir sobre la empresa en las distintas dimensiones de su funcionamiento. Es decir, son aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral.

Entonces, se podría establecer grupos de interés en las dos dimensiones de la RSC; en la dimensión interna se encontrarán los empleados, los accionistas y socios o aliados (empresas relacionadas), y en la dimensión externa a los clientes,

consumidores, proveedores, competidores, comunidades, gobierno (local, regional y nacional), el sector financiero y cualquier otra.

2.2.2. Estrategia gerencial

Se presentara de una manera más específica y detallada:

2.2.2.1. Estrategia

Mintzberg y Quinn (2005) definen la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar. También plantean que este es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.

2.2.2.2. Gerencia

Robbins y Judge (2017) considera a la gerencia como un proceso que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control la cual se obtiene con eficacia y eficiencia, al considerar a otras personas es decir, la gerencia trabaja, se desarrolla, utilizando para ello al personal para lograr un fin determinado.

En tal sentido, el término gerencia se puede definir como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados; por ello, el objetivo global es lograr la eficiencia máxima en sus actividades al llevar a cabo las metas asignadas, en la medida que se logre alcanzar los objetivos, se revelará el grado de eficacia de las metas trazadas.

Para Duran, Crissien, Virviesca y Garcia (2017), las estrategias gerenciales constituye un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando esta concuerde con la

estructura planteada para su aplicación, en consecuencia, conforme esta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura.

Las estrategias gerenciales, se han convertido en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización, en la cual ha de llevar acciones integradas y sistemáticas, relacionadas en un elemento con otro, para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.

2.2.2.3. Funciones Estratégica gerencial

La gerencia estratégica tiene básicamente tres grandes funciones:

- La administración tradicional
 - Con sus funciones de planificación, organización, dirección, administración de personal, coordinación, control y gestión financiera.
 - Gestión de la calidad. Mercadotecnia
- Dirigir
 - Definiendo el rumbo institucional a largo plazo y haciendo de la actuación inmediata y de mediano plazo instrumentos para lograrlo.
 - Tomando en cuenta los cambios ambientales e internos para establecer la mejor estrategia de desarrollo.
 - Integrando un equipo de trabajo plenamente identificado con el plan de desarrollo institucional y guiarlo en la consecución de los objetivos.
 - Monitoreando constantemente la organización y el ambiente con el fin de corregir y enfrentar las desviaciones que se identifiquen.
 - Adaptando continuamente el plan a las condiciones que se presenten.
- Apoyar
 - Constantemente la actuación del personal operativo.
 - Asignando los recursos con visión estratégica.

- Involucrándose en la labor operativa para conocer los pormenores del proceso.
- Adelantándose a las circunstancias.
- Integrando el mejor equipo de trabajo.

2.2.2.4 Etapa Estrategia gerencial

- Formulación estratégica: Planeación estratégica.

De acuerdo con Lozano (2007:2), la planeación estratégica es aquella a través de la cual se analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Lo cual la convierte en un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Entre las funciones de la planificación estratégica se encuentra: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos y servicios.

En síntesis la planificación estratégica es un proceso sistemático a través del cual se obtiene, procesa y analiza información, tanto interna y externa, con el objetivo de analizar la situación actual y la que se espera para el futuro, permitiendo a la organización anticiparse y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro.

- Implementación estratégica: Implica la motivación de los empleados.

Según Mintzberg y James (1993:54) una implantación eficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz, es igualmente importante examinar el proceso de implantación para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización. La implantación de la estrategia comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa. Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía con objeto de lograr su realización. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas.

- Evaluación estratégica: Evaluación del plan que se está llevando a cabo

Según Mintzberg y James (1993), sin un proceso de evaluación de estrategias, no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo, o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa.

Para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es tan solo una simple estimación de que tan bien trabaja un negocio. ¿Ha logrado crecer? ¿Ha mejorado su margen de ganancias? Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas se alega que la estrategia de la firma ha de ser adecuada. A pesar de su evidente sencillez, este tipo de razonamiento deja de lado el objeto de la estrategia, en el cual los factores críticos determinan la calidad de los resultados actuales, sin embargo, a menudo tales factores no pueden observarse de manera directa ni son susceptibles de medición, y que para cuando las oportunidades o amenazas en la estrategia afecten de forma directa los

resultados operativos, tal vez sea demasiado tarde como para generar una respuesta eficaz. Por tanto, la evaluación de las estrategias constituye un esfuerzo por mirar, a corto plazo, más allá de los hechos obvios en relación a la salud, a corto plazo, de la empresa y valorar, por el contrario, los factores y tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido.

2.2.2.5. Beneficio Estrategia gerencial

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permite a una organización aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no la usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluyen una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas

enfatan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

2.2.3. Plan

Un La palabra plan que quiere decir altitud o nivel que proviene del latín “Planus” y traducirse como “plano”. Un plan es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. De esta manera, el plan tiende a satisfacer necesidades o resolver ciertos problemas.

Andrés E. Miguel (2005), conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan.

Considerando lo indicado anteriormente, es estrecha la vinculación del plan con la planificación (ejercicio de la planeación), como condición del plan para iniciar el proceso de planificación deben contener un nivel técnico depurado, ser lo suficiente flexible para responder a sus condiciones histórica y coyunturales, considerar instrumentos de dirección y control para orientar políticamente su implementación, enmarcar estrategias viables para el cambio social y contener un grado relativamente alto de descentralización de decisiones, entre otras características.

2.2.3.1. Como se hace

Independientemente del tipo de plan de acción que se desarrolle en una organización, deben seguir los siguientes pasos para crear un plan de acción que aumente la eficiencia y el compromiso en una organización:

- Definir los objetivos: cuando se trata de establecer objetivos la claridad es fundamental; con el método de objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzable, realista y tiempo limitado), se tiene la tranquilidad de que tu objetivo este claramente definido.
- Identificar las tareas: al tener los objetivos claramente definido y escrito, se procede a identificar los pasos que deben seguir para alcanzarlo. Enumerando todas las tareas que el equipo debe completar para alcanzar los hitos y, en última instancia, el objetivo principal.
- Asignar recursos: una vez que se hay alineados las tareas, se puede asignar los recursos, como los miembros del equipo, el presupuesto del proyecto o el equipamiento necesario. A veces, no pueden asignar todos los recursos antes de poner en marcha el plan de acción. Ta vez primero debe solicitar financiamiento o necesites la aprobación ejecutiva antes de continuar con una tarea.
- Priorizar las tareas: cuando los miembros del equipo conocen las prioridades, saben que trabajo hacer primero y que tareas pueden reprogramar si es necesarios. Ningún plan de acción es definitivo y estratico, por lo que la mejor manera de empoderar al equipo es al definir y compartir que tareas tienen una prioridad alta y cuales son más flexible.
- Definir plazo e hitos: cuando el equipo conoce el propósito del trabajo, cuenta con el contexto para priorizar las tareas de manera eficaz y la motivación para hacer

un gran trabajo. Esto ayuda a que contribuyan a los objetivos generales y específicos de la organización. Para eso se crea un cronograma o un diagrama de Gantt para visualizar mejor las tareas prioritarias, los hitos y las fechas límites.

- Supervisar y adaptar el plan de acción: es fundamental supervisar el progreso del equipo y modificar el plan cuando sea necesario.

2.2.3.2. Como se estructura

Para estructura un plan que sea más detallado y que abarque diferentes aspectos para asegurar un enfoque completo, a continuación, se presenta una estructura que puede seguir:

- Título del plan: nombre del proyecto o actividad (y la presentación).
- Visión y misión: ¿Cuál es futuro deseado? ¿Cuál es el propósito del plan?
- Valores: la representación del proyecto sujeto a los valores.
- Objetivos generales: una declaración amplia sobre lo que se quiere lograr.
- Objetivos específicos: metas más concretas que se derivan del objetivo general.
- Estrategias y actividades: descripción de las estrategias que se van a implementar y actividades específicas que se llevan a cabo para cada estrategia.
- Cronograma: un calendario con fechas de inicio y fin para cada actividad y hito importante.
- Recursos necesarios: detalle de los recursos humanos, materiales y financieros requerido.
- Responsables: asignación de tareas a personas o equipos específicos.

- Indicadores del éxito: criterios claros para medir el progreso y el éxito del plan.
- Evaluación y seguimiento: estrategias para revisar el avance del plan en intervalos regulares y espacios para ajustes basados en la evaluación continua.

2.3 Bases Legales

Esta investigación se fundamenta en las bases legales de la constitución, entre ellas están:

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)

Artículo 2. Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Artículo 132. Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social.

Artículo 135. Las obligaciones que correspondan al Estado, conforme a esta Constitución y a la ley, en cumplimiento de los fines del bienestar social general, no excluyen las que, en virtud de la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria, correspondan a los o a las particulares según su capacidad. La ley proveerá lo conducente para imponer el cumplimiento de estas obligaciones en los casos en que fuere necesario. Quienes aspiren al ejercicio de cualquier profesión, tienen el deber de prestar servicio a la comunidad durante el tiempo, lugar y condiciones que determine la ley.

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

2.3.2 Tratados internacionales.

Los tratados internacionales son fuente de derecho venezolano, una vez suscrito y ratificados por Venezuela, dentro de estos debemos destacar los 10 Principios del Pacto Mundial de las Organizaciones de las Naciones unidas vigentes a partir del año 2000. A través del Pacto Mundial se estableció el deber de las empresas de apoyar y ejecutar valores fundamentales en materia de derecho humanos, medio ambiente, normas laborales y prevención de la corrupción. Así, los principios se basan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y Declaraciones de Rio sobre el Medio Ambiente y Desarrollo.

2.4 Términos Básicos

- **Alta gerencia:** es el nivel de liderazgo que se encarga de administrar y dirigir una organización.
- **Cliente:** es una persona natural o jurídica que adquiere los bienes y servicios

que ofrece el vendedor. Este intercambio se hace mediante una compensación monetaria por regla general. En pocas palabras se está comprando a la empresa, lo que sea que esta venda.

- **Conducta socialmente responsable:** es aquella que se orienta al bienestar de la comunidad y se ejerce de manera ética. Puede darse en el ámbito personal, empresarial o en grupos.
- **Empleado:** es una persona que trabaja para un empleador, ya sea pública o privada, a cambio de una remuneración.
- **Estado:** es una organización social que establece un gobierno para administrar un territorio y a su población.
- **Estrategia:** es un plan de acción coordinado y deliberado, diseñado para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos, utilizando los recursos disponibles de manera efectiva.
- **Gestión empresarial:** es el proceso de organizar, planear y controlar los recursos y operaciones de una empresa. Su objetivo es alcanzar los objetivos de la empresa y obtener el mayor beneficio posible.
- **Grupos de intereses:** es un conjunto de personas u organizaciones que se une para influir en las políticas públicas o decisiones empresariales, con la finalidad de satisfacer sus intereses. También se le conoce como grupo de presión, grupo de defensa o stakeholders.
- **Indicadores:** un indicador es una herramienta que muestra señales o indicios de una situación, actividad o resultado. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos.
- **Líneas estratégicas:** es un eje que guía las acciones de una organización para alcanzar sus objetivos.

- **Mercado:** es un lugar, real o virtual, donde compradores y vendedores se reúnen para intercambiar bienes o servicios, y donde la oferta y la demanda interactúan para determinar precios.
- **Multidisciplinario:** se refiere a un enfoque en que diferentes disciplinas trabajan en paralelo o de manera independiente en un mismo proyecto o problema, pero sin integración significativa entre ellas. Cada disciplina aporta sus conocimientos y técnicas específicas, pero no hay una fusión o intercambio profundo de ideas y metodologías.
- **Organismos corporativos:** es una empresa que tiene una estructura y procesos para administrar y controlar sus actividades. El objetivo de un organismo corporativo es regular sus operaciones, asignar roles, definir departamentos y elegir responsables.
- **Política social:** es el conjunto de acciones que llevan a cabo el estado para mejorar el bienestar de la población.
- **Sostenimiento:** es término que abarca la idea de las prácticas comerciales sostenibles y se refiere al esfuerzo realizado por la empresa para garantizar que sus operaciones sean ambiental y socialmente responsables al tiempo que siguen siendo financieramente viable.
- **Transparencia:** es la cualidad, de ser claro, evidente, comprensible y sin ambigüedad.
- **Unidad de trabajo:** puede referirse a la cantidad de horas trabajadas en un año, a una secuencia de operaciones en un proceso de aplicación, o a un elemento de trabajo en gestión de proyectos.
- **Viabilidad:** es la posibilidad de que algo sea factible o se pueda llevar a cabo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Arias, F. (2006) El marco metodológico, está compuesto por el tipo de investigación, las técnicas de recolección de la información y los instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo la búsqueda de la información. Es decir, el marco metodológico es cómo se realizará el estudio para dar respuesta al problema planteado. (p.110).

3.1. Diseño de Investigación

Se ejecutará una investigación documental para recopilar y analizar información, lo que resulta fundamental para alcanzar los objetivos de este trabajo. De igual forma, Arias, F. (2012) define que “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”. (p.27).

3.2. Nivel de la Investigación

De acuerdo al presente trabajo el nivel de investigación es de carácter descriptivo, el cual Arias, F. (2012) señala que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (p.24).

3.3. Población y muestra

Balestrini, M. (1997) define la población como “Un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación” (Pág.137) y la muestra según Méndez (2011) “comprende el estudio de una parte de los elementos de una población” (p.281).

Dado a que la investigación se encuentra orientada hacia la elaboración de estrategias en materia de responsabilidad social para las organizaciones, la población objeto de estudio son las organizaciones en general, con o sin fines de lucro, por lo que no es necesario determinar muestra.

3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Las técnicas e instrumento de recolección de datos son necesario, ya que permite que la información que se obtenga se confiable y autentica. Según Fidias (2012) “Se entenderán por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p.67).

En función de este caso, la recolección requerida para llevar a cabo este trabajo, es la técnica de análisis documental, según Fidias (2012) “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p.68).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Indicadores para evaluar las estrategias en materia de responsabilidad social de la organización

Los indicadores son herramientas clave que facilitan la mediación de los resultados y de las iniciativas implementadas en el marco RSC. De esa manera, la empresa puede obtener información valiosa sobre su contribución a la sostenibilidad. Sin embargo, esta transición es más fácil si los gerentes y empleados de la organización entienden la organización, sobre todo si se sienten parte de la misma y, a través de la participación en las actividades de formulación de la estrategia, adquieren el compromiso de colaborar con el éxito de la organización.

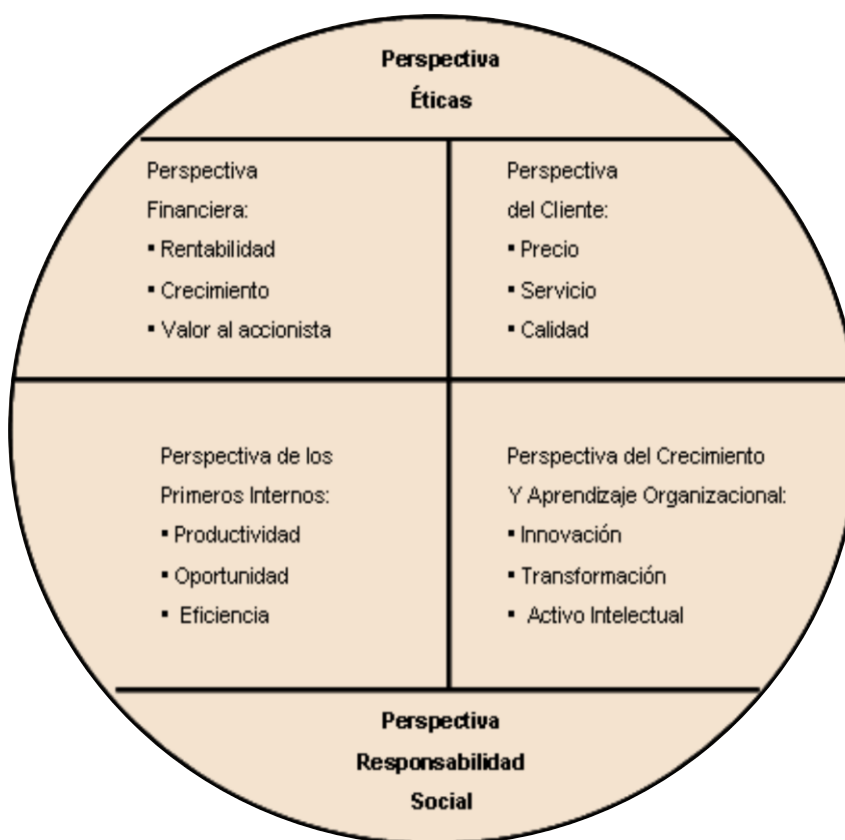
Por ende, se puede decir que la implantación de la estrategia afecta a una organización desde los niveles más altos hasta los más bajos, a pesar que afecta todas las áreas funcionales y de división. Aun así abarcar diversas dimensiones, incluyendo los aspectos de empleados, cliente, mercado y estado, Sin duda, debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica y permitiendo a las organizaciones identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer su compromiso con la sociedad.

Para llevar a cabo la evaluación las organizaciones, en su mayoría, hacen uso de indicadores, los cuales, según Francés (2006), “son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logros y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y control de gestión” y los clasifica en indicadores operativos y estratégicos, empleándose los primeros para la medición de las actividades permanentes en los planes operativos, mientras que los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos.

En tal sentido para poder medir los resultados que se esperan obtener, pero en el ámbito de la responsabilidad social se plantean los aportes realizados por Guédez (2006), donde el autor establece una correspondencia entre los indicadores internos y externos más importantes del desempeño organizacional, referidos los primeros a las perspectivas de los procesos y a las perspectivas de crecimiento y de aprendizaje organizacional; mientras que los indicadores externos se relacionan con las perspectivas financieras y las perspectivas del cliente, señalando este autor.

Proponiendo el siguiente contenido explícito en la figura N° 1:

Figura N° 1 Sistema Balanceado de Indicadores Redimensionados



Fuente: Guédez. 2006.

En las siguientes secciones, exploraremos en detalle los diferentes tipos de indicadores que se pueden utilizar para medir el desempeño de la organización en relación con sus grupos de interés, así como las mejores prácticas para su implementación y gestión.

❖ Perspectiva de los empleados:

- Conciliar asignaciones de trabajo y de educación con los requerimientos de la organización.
- Comunicación oportuna y sincera de las metas.
- Reconocer y recompensar productividad y méritos.
- Ofrecer condiciones adecuadas de trabajo y capacitación para desarrollo profesional.

❖ Perspectiva de los clientes:

- Conocer sus necesidades y expectativas.
- Ofrecer productos y servicios de calidad y precios justos.
- Cumplir compromisos adquiridos ante el cliente.
- Ofrecer servicios superiores a sus expectativas.
- Beneficiar su fidelidad y compromiso.

❖ Perspectiva del mercado:

- Satisfacer las expectativas y demandas de sus grupos de interés.
- Mayor apertura y transparencia en la comunicación.
- Mejora de la reputación y la confianza.
- cumplimiento de las regulaciones y leyes vigentes.
- Adoptar prácticas de RSC para evitar sanciones legales y proteger su reputación.
- Respeto y consideración con los competidores

❖ Perspectiva del estado:

- cumplir con las leyes y regulaciones establecidas por el Estado en materia ambiental, laboral, fiscal, entre otras.
- Cumplimiento de la ley es la base de la responsabilidad social.
- Trabajar en conjunto con el Estado para desarrollar soluciones a problemas.
- invertir en proyectos sociales que están alineados con los objetivos de la organización y que contribuyen al desarrollo sostenible.

Ahora bien, los indicadores planteados no son las únicas herramientas con que cuenta la organización para medir los alcances de sus esfuerzos realizados en materia de responsabilidad social.

En fin todas y cada una de la herramientas planteadas ayudan a las organizaciones a cuantificar un valor cualitativo propio de ellas con el objeto de lograr un contraste entre lo planificado y lo alcanzado o realizado, de manera que se puedan determinar las diferencias existentes entre estos permitiendo entonces, tener un control de las acciones que lleva a cabo y tratar de mejor sobre la marcha los obstáculos que se presenten.

4.2 elementos que deben incorporarse en la visión, misión y valores de la organización en materia de responsabilidad social.

La visión, la misión y los valores son los pilares fundamentales sobre los cuales se construye la responsabilidad social corporativa (RSC) de una organización. Estos elementos definen la identidad de la empresa, guían sus acciones y le permiten alinear sus operaciones con sus objetivos sociales y ambientales.

4.2.1. Visión

Quigley (1993), define la visión como: “La Visión del liderazgo que implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado”.

Es decir, La visión hace referencia al perfil que se desea para la empresa en el futuro, con especial enfoque con respecto a otras organizaciones rivales. Al analizar su situación actual respecto a lo deseado en el futuro se podrán derivar los objetivos a corto, medio y largo plazo.

Para que esta visión sea efectiva, debe incorporar ciertos elementos clave:

- Compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Impacto Social y Ambiental.
- Valores Corporativos.
- Innovación y Creatividad.
- Colaboración con Stakeholders.
- Transparencia y Rendición de Cuentas.
- Adaptabilidad.

De acuerdo a estos elementos anteriormente mencionados, las organizaciones deben reflejar un compromiso claro con los principios éticos que guíen sus decisiones y acciones, al mismo tiempo incorporarlas en las practicas sostenibles; más aun asegurando la protección del medio ambiente y el uso responsable de los recursos, ya que generara un impacto social de manera positiva que pueden originar el bienestar social en las comunidades locales y globales, Aun así, la comunicación debe ser clara y honestad en relación con las prácticas empresariales y los resultados, fomentando la confianza entre los grupos de interés. Por lo tanto, el entorno laboral debe ser inclusivo que valore la diversidad y fomente la equidad.

Cabe destacar, que la visión necesita ser lo suficientemente ambiciosa para provocar el entusiasmo, suficientemente comprensiva para ser aceptada por todos, suficientemente consistente para ser entendida y suficientemente realista para asegurar a los accionistas que su inversión será rentable.

En igual forma la visión está orientada a lo que pudieran considerar los clientes, empleados, mercado y estado acerca del futuro de la organización, es importante reflexionar en cuanto a la inclusión de la sociedad, ya que parece que sólo se incluye las partes que de alguna manera están involucradas con el proceso productivo de la organización y no se toma en cuenta la comunidad, que a pesar de no formar parte, directamente, de las actividades de ésta, sienten los impactos de la misma, siendo afectada en algunas ocasiones de manera negativa.

4.2.2. Misión

De acuerdo a Thompson y Strickland (2004:35) sostienen que uno de los papeles de la declaración de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo. Ella debe diferenciar a la organización de las otras organizaciones que están situadas de manera similar.

Según Thompson y Strickland (2004:36) para que una misión sea estratégicamente reveladora debe incluir tres elementos:

- Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer.
- Los grupos de clientes o a quien se está tratando de satisfacer.
- Las actividades, las tecnologías y capacidades de la empresa, o como la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor a los clientes, así como de la satisfacción de sus necesidades.

La misión es utilizada como base para decidir el curso a largo plazo, y planear una ruta estratégica que la organización debe recorrer, simplemente, se utiliza para la elaboración de la visión de la organización, por ende al vincular la responsabilidad social a la misión, los valores de solidaridad son transferidos a la visión futura de la organización. La Misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización.

Es de gran importancia destacar que la incorporación de los elementos de la responsabilidad social corporativa en la misión organizacional es vital para construir estrategias gerenciales que no solo busque beneficios económicos, además, promuevan el desarrollo social y ambiental. Claramente una misión bien definida puede inspirar a empleados, clientes, mercado y estado a participar activamente en un propósito común.

4.2.3. Valores

A propósito Morrissey (1996), antes de empezar a generar la misión y visión de una organización es necesario determinar los valores estratégicos organizacionales, puesto que al evaluarlos se estará en capacidad de elaborar la misión de la organización haciendo énfasis en los valores; posteriormente la visión se elabora basándose en la misión, ya realizada, por lo tanto es probable que se base enteramente en los valores.

De acuerdo con Tamayo (1996), los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o

mixtos. Además, Tamayo (2005) indica que desde el punto de vista teórico; origen, desarrollo y función son los elementos que constituyen la base de la similitud entre las estructuras de valores personales y organizacionales. En ambas estructuras, el origen está en las personas, y por ese motivo la estructura de los valores organizacionales puede ser bastante similar a la de los valores personales. Con relación al desarrollo, los valores organizacionales se desarrollan en estrecha interacción con exigencias internas (exigencias y necesidades de los trabajadores) y externas (exigencias y necesidades de clientes) a la organización. Por lo tanto, las motivaciones que sostienen los valores, tanto de las organizaciones como de las personas, pueden ser las mismas.

Por parte de Morrissey y francés emergen una serie de elementos, que se sugiere tomar en cuenta al momento de seleccionar aquellos que guiarán su conducta, y a su vez, representarán la base para la elaboración de la misión y visión de la organización. Dentro de ellos destacan los siguientes:

- Ética.
- Seguridad.
- Ambiente.
- La imagen en su comunidad.
- Transparencia.
- Mejoramiento continuo.

Ahora bien, los valores señalados son apenas una muestra de los valores que se encuentran estrechamente ligados a la responsabilidad social y que pueden ser incorporados a la organización, cuya selección queda a juicio de sus directivos. El

objetivo es plantear la gama de valores que existen y dejar una orientación del por qué deben ser seleccionados con mucho celo, ya que ellos dan la pauta para establecer la visión y misión de la organización.

En este sentido, las organizaciones no pertenecen únicamente a sus accionistas, ellas pertenecen también, en un sentido social, a sus Stakeholders o dolientes (Clientes, Mercado, Estado, Empleado etc.), de cuya actuación depende su existencia continua. Por lo tanto, al momento de generar la visión de la organización los accionistas o actores dominantes que tienen la potestad de fijar los lineamientos, no deben afectar de manera excesiva los intereses de los demás, en tal sentido, los valores y la misión ya elaborados, que se encuentran empapados de un carácter socialmente responsable, permitirán que en la visión no sólo está siendo considerado ese carácter de éxito financiero de la organización (que sin duda es importante, pero no lo es todo), sino también que al mismo tiempo se considere ese carácter de responsabilidad social, logrando que la organización tome en consideración la manera en qué desea ser vista por la sociedad en un futuro, es decir, que la visión sea una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la organización ante los ojos de la sociedad, clientes, empleados, administradores, propietarios y accionistas importantes, de manera que proporcione una vista panorámica de hacia dónde va la organización, en materia de responsabilidad social.

En esta época los cambios sociales ha con llevado a las organizaciones a definir un código de conducta, basado en valores socialmente aceptables, y remitirse a él en sus acciones, tomando en cuenta el respeto al estado, a las relaciones comerciales, los derechos de los consumidores y los derechos laborales.

La integración de la responsabilidad social corporativa en la visión y misión y valores de una organización es fundamental para su sostenibilidad y relevancia en el entorno actual. Ya que visión establece el horizonte hacia el cual la empresa se dirige,

reflejando su compromiso con un futuro donde el bienestar social y ambiental son prioritario. De cualquier modo, la misión bien definida, que reúna los elementos de RSC, no solo guía las operaciones diarias, sino que también inspira a los empleados y partes interesadas a alinearse con un propósito más grande que mero lucro. Por otro lado, los valores organizacionales actúan como principios rectores que sustentan las decisiones y comportamiento de las empresas; al adoptar valores que promuevan la ética, la sostenibilidad, la inclusión y el impacto positivo en las comunidades, las organizaciones pueden cultivar una cultura que fomente la responsabilidad social a todos los niveles.

Resumiendo lo planteado, los tres elementos son un marco coherente que no solo fortalecen la identidad de la organización, sino que también contribuye a construir una reputación sólida y confiable. En un mundo en donde los empleados y clientes valoran cada vez más el compromiso social de las empresas, aquellas que logran integrar efectivamente la responsabilidad social corporativa en su visión, misión y valores estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro y generar un impacto duradero.

4.3 Estrategias en torno a la responsabilidad social de la organización.

4.3.1 Matriz DOFA o FODA:

Es una herramienta que permite sintetizar el análisis interno y externo de la organización, con el fin de decidir las estrategias que más le convenga según dicho entorno. Palacios (2007), señala que “la herramienta busca identificar aspectos diferenciadores entre la organización y sus competidores en términos de las características de los productos, la mezcla de mercado, la experiencia, las habilidades de la empresa promotora”.

Las estrategias de responsabilidad social corporativa pretenden asegurar que la organización se estructura sobre la base de su naturaleza social y no sobre valores de índole estrictamente técnica económica. Dentro de este orden de ideas las estrategias, tomando en consideración que las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con las fortalezas originan estrategia reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas (Francés, 2006:25). Con respecto a lo precedentemente mencionado se puede visualizar a través del **tabla 1**:

Tabla 1. Matriz DOFA y las Estrategias

	Oportunidades (Son características específicas que tiene la organización que la hacen inferior a sus competidores)	Amenazas (Es una situación del entorno que coloca a la organización en una posición desfavorable en su misión de satisfacer las necesidades del mercado)
Fortalezas (Son características diferentes que tiene una organización que la hacen superior a sus competidores)	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades (Son características específicas que tiene la organización que la hacen inferior a sus competidores)	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas

Fuente: Francés 2006.

- Estrategias ofensivas: son aquellas que se crean al aprovechar las fortalezas de una empresa en un momento favorable. se pueden aplicar en el marketing para captar y fidelizar clientes. Para ello, se busca persuadir a los clientes potenciales para que visiten el sitio de la empresa.
- Estrategias reactivas: Se ponen en marcha cuando una empresa contrarresta las amenazas externas con recursos internos. Un ejemplo claro de ello lo vemos cuando una marca crea productos nuevos para recuperar el liderazgo perdido en el campo comercial. Sin embargo, algunas veces la defensa consiste simplemente en resistir el envite de las amenazas.
- Estrategias adaptativas: Se trata de un conjunto de acciones de reorientación de aspectos relacionados con la marcha de los negocios. O para decirlo de otro modo, la idea esencial es invertir el signo de las debilidades que ha arrojado el análisis DOFA para darles la entidad de oportunidades. Esto se aplica, por ejemplo, en aquellos servicios deficientes que, sin embargo, suponen un valor significativo para las marcas.
- Estrategias defensivas: Relacionan las debilidades con las amenazas, es decir, los dos puntos negativos de cualquier análisis DOFA. En este caso el asunto no es fortalecer ni impulsar nada; la idea es que la empresa mantenga su lugar para evitar que la situación vaya a peor y su posición en el mercado se vea afectada. La suma de los puntos débiles tanto internos como externos es un buen componente para comprender el lugar de un negocio en relación con la competencia.

Además de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas se debe considerar que las organizaciones al momento de establecer sus estrategias buscan una combinación de dos o más de éstas en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna organización puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiarla; por tanto, es

necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. Las organizaciones, al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo.

4.3.2 Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral:

Es una herramienta gerencial que establece la implementación de estrategias que permitan el cumplimiento de la misión y estrategia de las organizaciones, también define sus objetivos y evalúa su cumplimiento, relacionándolos de forma definitiva y permanente con el control de su ejecución.

El BSC, respecto a la planeación estratégica, es un modelo que traduce la visión de la organización en objetivos o factores clave de éxito y que a su vez, se convierten en metas concretas y claras cuya consecución se mide a través de indicadores de desempeño de la empresa para aplicar la mejora continua en base a las cuatro perspectivas, las cuales permitirán llevar un control de la empresa facilitando la comprensión del cuánto y cómo los empleados impactan en el desempeño y resultados de la empresa.

Entre los principales beneficios que provee el BSC, son la información de las variables financieras y no financieras de la organización, alinea la estrategia a los objetivos y cuatro perspectivas, comunica la estrategia a toda la estructura organizacional, tanto horizontal como vertical, permite la revisión de la estrategia organizacional para su pronta adaptación de acuerdo a los cambios del entorno, facilita la formación de manera específica, promueve la mejora continua (Amat, Banchieri, & Campa-Planas, 2016).

En concordancia, es una metodología de planeación estratégica que permite evaluar el funcionamiento de una organización a partir de cuatro perspectivas clave:

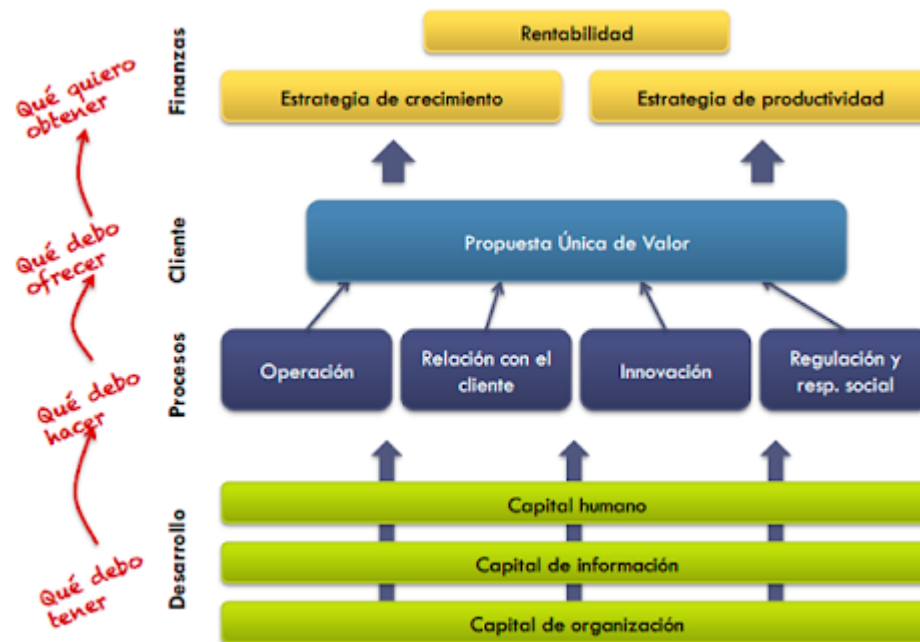
La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Además, organiza la planeación estratégica en términos de objetivos (las metas organizacionales de alto nivel), indicadores (que te ayudan a medir y comprender si estás logrando tu objetivo estratégicamente) e iniciativas (programas de acción clave que ayudan a alcanzar los objetivos trazados).

4.3.3 Mapa estratégico:

Un mapa estratégico es una herramienta visual diseñada para comunicar claramente a toda la organización un plan estratégico y alcanzar objetivos comerciales de alto nivel. El mapeo de estrategias es una parte importante, ya que ofrece una excelente manera de comunicar la información de alto nivel en toda la organización en un formato fácil de digerir.

Sobre todo las empresa desea es crear valor sostenible en su organización, lo que implica desarrollar un modelo de negocio que combine tanto acciones a corto plazo como a largo plazo, generando valor y creando expectativas de futuro crecimiento. Un mapa estratégico puede ayudar a lograr dicho objetivo. Si apelamos a un ejemplo seria la figura N° 2

Figura N° 2: Mapas Estratégicos, una pieza clave



Fuente: Trissa Strategy Consulting, SF (2017)

Las estrategias en RSC es un proceso continuo que requiere un compromiso a largo plazo por parte de las organizaciones. Al alinear la RSC con la estrategia de negocio, las empresas pueden generar un impacto positivo en el estado, al mismo tiempo fortalece su posición en el mercado, sin embargo al integrar prácticas responsables en su modelo de negocio, las empresas no solo contribuyen al bienestar social y ambiental, sino que también fortalecen su reputación, mejoran sus relaciones con los grupos de interés y generan valor compartido. Las organizaciones que adopten un enfoque estratégico y proactivo hacia la RSC estarán mejor posicionadas para prosperar en el largo plazo y contribuir a un futuro más sostenible.

Por último es conveniente acotar en las estrategias de RSC se pretende cumplir con los requerimientos de los diversos grupos de interés de la organización

(stakeholders), teniendo como punto de referencia los pilares de la RSC que son el compromiso social, económico. Mediante la gestión integral de estas áreas se producen mejoras en las organizaciones, al imponer mecanismos direccionados a prácticas responsables que integren las estrategias corporativas impulsadas por los sistemas de gestión.

4.4 plan de acción integral de la formalización de la responsabilidad social con los empleados, clientes, mercado y estado.

Titulo

Propuesta de un plan de acción integral de responsabilidad social corporativa empleados, clientes, mercado y estado.

Presentación

En la actualidad, es común observar que las organizaciones se encuentran apegadas a un modelo económico de mercado. Sin embargo, el hecho de que la responsabilidad social corporativa se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones que busca no solo prosperar económicamente, si no también contribuir positivamente al entorno en el que operan. Este plan acción integral tiene como objetivo establecer un marco claro y estructurado que guie las iniciativas en RSC, abordando las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés: empleados, cliente, mercado y estado.

Por ende, se requieren los requerimientos de transparencia y responsabilidad, el incremento de las regulaciones, las normativas y mejores prácticas, el acrecentamiento de la presión competitiva y la nueva dimensión de valor que ha tomado el capital humano; por nombrar tan solo algunos de los desafíos que emergen con vigor en el nuevo escenario de los negocios. A través de este enfoque integral, se

buscará no solo cumplir con las obligaciones legales y éticas, sino también liderar las organizaciones, inspirando a otros adoptar prácticas similares. Con el compromiso firme hacia la transparencia y la redición de cuenta, este plan guiara las acciones hacia un futuro más sostenible y equitativo.

Visión

Ser una organización referente en responsabilidad social corporativa donde las prácticas empresariales no solo generen valor económico, sino que también contribuyan al bienestar del empleado, satisfacción del cliente, el desarrollo sostenible del mercado y el fortalecimiento del estado. Aspirando crear un futuro en el que la colaboración entre las organizaciones y la sociedad impulse un cambio positivo y sostenible.

Misión

Garantizar la calidad de los servicios ofertados, generando el bienestar de los empleados haciéndolos partícipes en la toma de decisiones y atendiendo en todo momento sus necesidades y requerimientos, fomentando relaciones transparente y responsable con los clientes, se trabajara en estrategia de mercado para adoptar practicas sostenible que impulse la innovación y el crecimiento responsable, contribuyendo al desarrollo económico del estado alineando las acciones con las normativa y políticas publica para impulsar un impacto positivo en la sociedad .

Valores

- Respeto y consideración a las necesidades y requerimientos de los empleados
- Calidad y seguridad en el producto y servicios.
- Innovación sostenible que minimice el impacto ambiental y social

- Colaboración estratégica con otras organizaciones para generar un impacto positivo.
- Transparencia fiscal en pago de impuestos de manera justa y oportuna.

Objetivos de la propuesta

Objetivo generales

Integrar la RSC como modelo de gestión empresarial; mediante la consolidación de un Plan Estratégico que incorpore la creación de valor para todos los grupos de interés (empleados, clientes, mercado y estado), teniendo en cuenta criterios económicos, sociales y ambientales.

Objetivos específicos

- Definir un buen clima laboral que genere relaciones de fidelidad y compromiso con los empleados de la organización.
- Estudiar la calidad y seguridad de los productos ofrecidos.
- Identificar prácticas comerciales sostenibles que impulse la innovación y el crecimiento responsables.
- Establecer una relación colaborativa con las autoridades gubernamentales, alineado a las prácticas empresariales con las normativas vigentes.

Estructura de la estrategia

Tabla 2. Tabla de indicadores

Objetivos	Indicadores		
	Indicador	Frecuencia	Método
OE1: Definir un buen clima laboral que genere relaciones de fidelidad y compromiso con los empleados de la organización.	Conciliar asignaciones de trabajo y de educación con los requerimientos de la organización.	Anual	Diseñar encuestas para recopilar información sobre la percepción de los empleados respecto a la conciliación entre sus responsabilidades laborales y lo que requiere la organización.
	Comunicación oportuna y sincera de las metas.	Semestral	-Facilitar discusiones abiertas sobre la comunicación de las metas. - Evaluar la efectividad de los canales utilizados para comunicar las metas (reuniones, correos electrónicos, grupo de whatsapp, etc.).

	Reconocer y recompensar productividad y méritos.	Semestral	- Implementa un sistema de evaluación de desempeño que incluya revisiones. - Vincula las bonificaciones y los aumentos salariales al rendimiento y los méritos
	Ofrecer condiciones adecuadas de trabajo y capacitación para desarrollo profesional.	trimestral	-Realizar encuestas periódicas para monitorear las condiciones laborales - Implementar talleres dirigido a cada área laborar
OE2: Estudiar la calidad y seguridad de los productos ofrecidos.	Conocer sus necesidades y expectativas.	Anual	Realiza pruebas con cliente para observar cómo interactúan con el producto y qué mejoras sugieren.
	Ofrecer productos y servicios de calidad y precios justos.	Anual	Realiza pruebas de calidad antes de lanzar cualquier producto al mercado.
	Cumplir compromisos adquiridos ante el cliente.	semestral	Analiza lo que los clientes dicen sobre tu producto en redes sociales.

	Ofrecer servicios superiores a sus expectativas.	Anual	Encuesta de satisfacción del cliente
OE3: Identificar prácticas comerciales sostenibles que impulse la innovación y el crecimiento responsables.	Satisfacer las expectativas y demandas de sus grupos de interés.	Anual	Medir el nivel de satisfacción de los grupos de interés.
	Mejora de la reputación y la confianza.	Mensual	analizar los comentarios en redes sociales, y testimonios de clientes
	Adoptar prácticas de RSC para evitar sanciones legales y proteger su reputación.	Anual	Establecer los Objetivos de Desarrollo Sostenible que ayude adoptar prácticas de RSC
	Respeto y consideración con los competidores	trimestral	Realizar un análisis de la competencia
OE4: Establecer una relación colaborativa con las autoridades gubernamentales, alineado a las	Cumplir con las leyes y regulaciones establecidas por el Estado en materia ambiental, laboral, fiscal, entre otras.	Anual	Estudiar los Instrumentos legales y colocar en practica

prácticas empresariales con las normativas vigentes.	Cumplimiento de la ley es la base de la responsabilidad social.	Anual	Mantenerse actualizado sobre las leyes y regulaciones aplicable
	Trabajar en conjunto con el Estado para desarrollar soluciones a problemas.	Mensual	Colaborar con las autoridades reguladora mediante los impuesto parafiscales

Líneas estratégicas de actuación

En este apartado del Plan de RSC se describen cómo se van a conseguir los objetivos planteados, mediante la definición de líneas de acción que se debe seguir. Así las acciones descritas a continuación tienen la suficiente flexibilidad para adaptarse a cambios que se puedan producir dentro de la organización o el entorno.

Tabla 3.Líneas de acción Plan de RSC

Objetivo generales: Integrar la RSC como modelo de gestión empresarial; mediante la consolidación de un Plan Estratégico que incorpore la creación de valor para todos los grupos de interés (empleados, clientes, mercado y estado), teniendo en cuenta criterios económicos, sociales y ambientales.		
Objetivo	Acciones	Estrategia
OE1	Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan cómodos compartiendo ideas, preocupaciones y sugerencias. Esto puede incluir reuniones regulares, buzones de sugerencias o plataformas digitales.	Mapa estratégico
	Valorar el esfuerzo y los logros de los empleados. Un simple "gracias" o un reconocimiento formal pueden motivar enormemente.	
	Fomentar el crecimiento profesional de los empleados de la empresa; a través de planes de capacitación enfocados a la actualización de conocimientos, para de esta manera mantener un buen nivel de eficiencia individual y colectiva.	
	Definir estándares claros para la calidad de los	

OE2	productos, basados en normativas de la industria y expectativas del cliente.	Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral
	Utilizar un marco como ISO 9001 para estructurar procesos que aseguren la calidad en todas las etapas, desde el desarrollo hasta la entrega del producto.	
	Escuchar a los clientes a través de encuestas, reseñas y comentarios para identificar problemas relacionados con la calidad y seguridad del producto.	
OE3	Trabajar en conjunto con proveedores, clientes y comunidades para identificar oportunidades de sostenibilidad e innovar en prácticas comerciales responsables.	Matriz DOFA o FODA
	Crear alianzas con otras empresas e instituciones para compartir buenas prácticas en sostenibilidad y desarrollar proyectos conjuntos que impulsen la innovación.	
	Realizar evaluaciones periódicas sobre el impacto social de las operaciones comerciales, ajustando las estrategias según los resultados obtenidos.	

OE4	Familiarizarse con las leyes y regulaciones relacionadas con los impuestos parafiscales, asegurándose de entender sus obligaciones y los beneficios de cumplirlas.	Mapa estratégico
	Mantener un registro adecuado y actualizado de todas las obligaciones parafiscales, asegurando que todos los pagos se realicen a tiempo y de acuerdo con lo estipulado por la ley.	
	Involucrarse en iniciativas sociales o comunitarias apoyadas por el gobierno, lo que puede mejorar la percepción pública de la empresa.	

CONCLUSIONES

El reto de las organizaciones es adaptarse a los cambios que se vienen presentando en el mundo, por lo cual, deben manejar una excelente gestión en base a la responsabilidad social corporativa como dentro y fuera de su organización, buscando un conjunto de acciones estratégicas para la puesta en práctica de un plan de acción, que conlleve a la excelencia y a la transparencia en la gestión de los recursos; por lo tanto, la realización de la presente investigación permitió a través de la identificación y el análisis de información, determinar los aspectos clave para que las organizaciones inicie el cambio hacia una gestión sostenible, enfocada en primera instancia en la preocupación y atención a las necesidades de sus stakeholders (grupo de interés) internos y externo (empleado, cliente, mercado y estado).

Todas las organizaciones cuentan con una administración, para establecer o estructurar estrategias, en función de su visión, misión y valores para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, logrando un buen desempeño del negocio, teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que toda organización posee. Por lo consiguiente, los instrumentos utilizados para evaluar la puesta en marcha de las acciones llevadas a cabo en materia de responsabilidad social se encuentran, sistema de indicadores relacionados con los grupos de interés, los cuales, representan algunas de las herramientas que emplean las organizaciones para cuantificar un valor cualitativo propio de ellas, con el objeto de lograr un contraste entre lo planificado y lo alcanzado, de manera que se puedan determinar las diferencias existentes entre estos, permitiendo tener un control de las acciones y evitar las desviaciones.

En particular las organizaciones tienen una obligación ética con cada uno de los grupos de interés que la componen. Cada uno de ellos afectan a la organización y resultan afectados por ella, y poseen ciertas expectativas de lo que se debe hacer.

Ahora bien, independientemente de las estrategias que decida emprender la organización, tanto desde el punto de vista operativo como aquellas orientadas con un sentido social, deben cumplir con las obligaciones de los grupos de interés.

El éxito del Plan de acción integral de RSC diseñado en esta investigación dependerá del nivel de compromiso que la alta gerencia asuma en este aspecto para apoyar la formación de un Comité de RSC (multidisciplinario) cuyos primeros esfuerzos se enfocaran en lograr una correcta implementación, teniendo como centro la mejora las relaciones con sus grupos internos y externos. En vista a esto les permitirá a las organizaciones conocer su nivel general en aplicación de la responsabilidad social corporativo en su gestión; y con cuya información se podrán tomar acciones y generar proyectos en búsqueda de un desarrollo sostenible.

RECOMENDACIONES

Es fundamental que la responsabilidad social organizacional debe formar parte de los valores, misión y visión de la organización y reflejar una estrategia sustantiva de ella, además debe convertirse en una competencia ineludible en los niveles directivos, ejecutivos, gerenciales, profesionales, técnicos y operacionales.

Fomentar los valores estratégicos, ya que son un punto de partida para la posterior elaboración de la misión y visión de la organización, la selección de los mismos, realizada por los directivos de la organización, la cual debe guardar relación con el tipo de organización, sus actividades, características, además deben estar relacionados con la responsabilidad social de la organización.

Se les recomienda las organizaciones el uso de la matriz DOFA o FODA, Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral y el mapa estratégico como instrumento para orientar las estrategias en materia de responsabilidad social corporativa para que obtengan resultados oportunos como también una eficiente colaboración con los grupos de interés y así reconocer las perspectivas de las mismas.

Con base en los hallazgos obtenidos a lo largo de esta investigación, se recomienda la implementación continua del Plan de Acción Integral en las organizaciones. Esta herramienta se ha demostrado eficaz para abordar problemas de responsabilidad social corporativa y mejorar las relaciones organizacionales con los grupos de interés.

Es fundamental que las instituciones involucradas adopten una metodología participativa que incluya a todos los actores relevantes, garantizando así una mayor aceptación y compromiso con las acciones propuestas. Se sugiere establecer un cronograma de seguimiento y evaluación que permita medir el progreso de las

iniciativas implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

Además, se recomienda fomentar la capacitación constante del personal encargado de ejecutar el Plan de Acción Integral de responsabilidad social corporativa empleados, clientes, mercado y estado , con el fin de asegurar que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos que puedan surgir durante su implementación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¿qué es Responsabilidad? Immanuel Kant (1724-1804), Disponible en: <https://humanidades.com/responsabilidad/#ixzz8zXCBZ8Aq>

Aguilar, José Luis. (2022). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el Fortalecimiento de la Empresa Compañía Anónima Hidrológica del Centro (HIDROCENTRO) Cojedes. [Tesis de Magíster. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”]. Disponibles en: http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=2385

Amat, O., Banchieri, L., & Campa-Planas, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del Grupo Alimentario Guissona. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, 26-36. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1619>

Andrés E. Miguel. 2005. Planeación y organización de empresas. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/185215860/Proyectos-de-inversion-Andres-E-Miguel>

Araque, R y Montero, J. (2006). La responsabilidad social de la empresa a debate. Barcelona-España: Icaria Economía Editorial.

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5 ed.). Caracas: Episteme. Disponible en: <https://es.slideshare.net/slideshow/fidias-gariaselproyectedeinvestigacion5taedicion-251133752/251133752>

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: (6ª Edición). Editorial Episteme, C.A. Disponible en:

<https://es.slideshare.net/slideshow/arias-f-2012-el-proyecto-de-investigacin-6-ed-caracas-epstemepdf/25724336123>

Ayala. L, Maris T. (2017). Generación DIRECTV Programa de Responsabilidad Social Empresarial Caso Comunidad Área Metropolitana de Caracas. [Tesis pregrado. Universidad Central de Venezuela]. Disponible en: <http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/18720/1/TESIS%20MARIS%20AYALA.pdf>

Balestrini, M. (1998). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas. BL Consultores Asociados.

Campbell, A. y Tawadey, K. (1990). Mission and business philosophy: winning employee commitment, Butterworth-Heinemann, Oxford. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

Casals Ovalles, Juan (2006). Responsabilidad Social Corporativa (RSC): La gestión sostenible de la empresa (www.monografía.com)

Definición de corporativa. Costa (2006, p.25), Disponible en: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0108328/Cap02.pdf>

Definición de corporativa. Limón, (2008, p.49), Disponible en: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0108328/Cap02.pdf>

Definición de social. Susana Cazzaniga, Seminario Internacional, Maestría en Trabajo Social 2003.

Durán, S., García, J., Crissien, J., & Virviesca, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano. Revista Espacios, 38(13), 26-28.

FRANCÉS Antonio. 2006. Estrategias y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral. Pearson Prentice Hall. México.

GUÉDEZ, Víctor. 2006. Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social. Editorial Planeta. Caracas Venezuela.

LOZANO, Arvey. 2007. Estrategia y dirección estratégica. (Documento en línea). Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

Lozano, J. (1999). Ética y empresa. Madrid: Editorial Trotta, S.A

Martínez, Milagros y Teixeira, Ricardo. (2008). Modelo Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones. [Tesis pregrado. Universidad de Oriente]. Disponible en:
http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2675/2/TESIS_MMyRT--%5B00520%5D--%28tc%29.pdf

McWilliams, S, (2020) la responsabilidad social empresarial y la justicia restaurativa como factores clave del Proyecto Alcatraz de la Fundación Santa Teresa. Sapienza Organizacional. Año 1 n° 1. Mérida: Gilog Faces.

Mencik, Alexandra. Silvestri, Mariela. (2007). Responsabilidad Social y Crecimiento Empresarial en el Sector Bancario Venezolano: Análisis Cuantitativo. [Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello]. Disponible en:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1367.pdf>

Méndez, C. (2011). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Bogotá. McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Mintzberg, E. & Quinn, B. (2005). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice hall hispanoamericana, S.A

MINTZBERG, Henry y JAMES, Brian. 1993. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice may Ed. México.

MORRISEY. George. 1996. Planendo con Morrisey. Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.

Palacios, L. (2007). Los Principios esenciales para realizar proyectos, Un enfoque Latino. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Raebum, Alicia. (2025). Como crear un plan de acción eficaz. Disponible en: <https://asana.com/es/resources/action-plan>

República Bolivariana de Venezuela. (2000). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N 5.453 de fecha 24 de marzo de 2000. Caracas: Imprenta Nacional.

Robbins y Judge, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. México: Editorial Pearson., Decimoséptima edición.

Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. En Tamayo, A. Borges-Andrade, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), Trabalho, Organizações e Cultura (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. Revista de Administração Mackenzie, 3, 192-213.

Trissa Strategy Consulting. (SF). trissa.com. disponible en: <http://www.trissa.com.mx/articulos/mapas-estrategicos-una-pieza-clave>

YEPES, G. 2007. Responsabilidad Social Empresarial fundamentos y Aplicaciones en las organizaciones de hoy. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/journal/5045/504554929006/504554929006.pdf>

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Estrategias gerenciales basada en la responsabilidad social corporativa para el sostenimiento de las organizaciones.
---------------	--

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código ORCID / e-mail	
Hernández R. Elianny C.	ORCID	
	e-mail	Elianny2507@gmail.com
	e-mail	
Ramos G. Ivannys V.	ORCID	
	e-mail	Ivannysramos25@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

estrategias
responsabilidad social corporativa.
organizaciones
stakeholders

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Área o Línea de investigación:

Área	Subáreas
Ciencias Administrativas	Administración
Línea de Investigación: Responsabilidad social corporativa	

Resumen (abstract):

Resumen

En un entorno organizacional cada vez más competitivo y globalizado, la responsabilidad social corporativa se erige como un componente esencial para el sostenimiento y el éxito de la misma, sin embargo, no solo busca maximizar sus beneficios económicos, sino contribuir positivamente al entorno social y ambiental en que operan. En este marco, el objetivo rector de la investigación es generar estrategias gerenciales de responsabilidad social corporativos (RSC) para el sostenimiento de las organizaciones, por tal motivo se efectuó una revisión bibliográfica minuciosa de los aspectos más selectos del tema, donde se abordó cuatro aspectos (empleado, cliente, mercado y estado), para ello se realizó un análisis de los elementos que deben ser incorporados a la misión, visión y valores de la organización, con el fin de que ellos asuman la responsabilidad social como corresponde de manera interna y externa, es decir, se examinó herramientas que facilita la medición de los resultados y de las decisiones realizadas en marco de la RSC, a través de indicadores operativos y estratégicos, con una secuencia de perspectiva redimensionales. En efecto, se realizó estrategias gerenciales basadas en la RSC para dar propuesta a un plan de acción integral que tendrá por objetivo crear un marco claro y constituido que guíe las iniciativas de la responsabilidad social corporativa abordando las necesidades y posibilidades de los primordiales grupos de interés: el empleado, el cliente, el mercado y el estado; la cual pueden son efectivas para el sostenimiento y crecimiento de las organizaciones.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código ORCID / e-mail										
Velásquez A. Ramón E.	ROL	CA		AS	X	TU		JU			
	ORCID										
	e-mail	Rvelasq_1@hotmail.com									
	e-mail										
	ROL	CA		AS		TU		JU	X		
	ORCID										
	e-mail										
	e-mail										
	ROL	CA		AS		TU		JU	X		
	ORCID										
	e-mail										
	e-mail										

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2025	03	12

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NSUCTG_HRCE2025

Alcance:

Espacial: UNIVERSAL

Temporal: INTEMPORAL

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura en Administración**Nivel Asociado con el Trabajo:** Licenciatura**Área de Estudio:** Administración**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNELG
Secretario

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

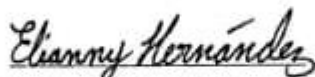
REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

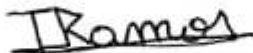
JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.



Br. Hernández R. Elianny C.
C.I N° 28.250.053
AUTORA



Br. Ramos R. Ivannys V.
C.I N° 29.612.437
AUTORA

MSc. Velásquez A. Ramon E.

C.I N° 9.984.265

TUTOR