



FIMPES®

REVISTA DE INVESTIGACIÓN FIMPES:
MAYOR CALIDAD, MEJOR FUTURO

La noción de RSE en ejecutivos de RH; oportunidad para crear valor compartido

The notion of CSR in HR executives; opportunity to create shared value

Liliana Raquel Ruiz Fuentes, Miguel Armando Paniagua, Martha Beatriz Valderrama Sánchez
Universidad Valle de México, campus Chapultepec, Instituto Superior de Economía y Administración
de Empresas - ISEADE - FEPADE, Universidad Anáhuac México
Ciudad de México, México

Recibido / Received 05/03/2021

Aceptado / Accepted 21/06/2021

Resumen

La literatura existente presenta a la Responsabilidad Social Empresarial como un elemento de gestión que genera valor para la empresa y para sus stakeholders. El objetivo de esta investigación consiste en conocer la noción de RSE que tienen ejecutivos de RH y contrastarlo a la luz de la teoría de la firma de Friedman (1953) y la teoría de los grupos de interés¹ de Freeman y Moutchnik (2013).

Se desarrolla en tres etapas, una revisión de la literatura; una sección de campo en la que se describe la metodología y se realiza el análisis del discurso y finalmente, una sección de hallazgos y conclusiones. Los resultados facilitan comunicar a los ejecutivos, el potencial de la RSE para generar valor compartido en términos de Calidad de Vida Laboral, en términos de atracción de talento y de resultados no financieros. La investigación

es original en su aplicación a El Salvador y es limitada a un grupo de empresas.

Palabras clave: Capital Humano, Estrategia de negocios, RSE, El Salvador

Abstract

Existing literature and empirical evidence present Corporate Social Responsibility (CSR) as an element incorporated into the value chain and invites entrepreneurs to turn their social responsibility practices into an innovation and shared value (SV) generation alternative with stakeholders. This perspective has garnered importance in academic discussion; however, it is not popular in developing countries. This study aims to understand the CSR notion of 35 HR executives in El

Liliana Raquel Ruiz Fuentes. profesor-investigador en la UVM Campus Chapultepec. Doctorada en la Universidad Antonio de Nebrija en España. Temas: Competitividad de empresas, la RSE y el gobierno corporativo. liliana.ruiz@uvmnet.edu

Miguel Armando Paniagua. Colaborador académico en ISEADE - FEPADE. Economista y actualmente cursando estudios de Doctorado en Ciencias Sociales. Temas: RSE y logro académico en IES. miguelarmando.paniagua@gmail.com

Martha Beatriz Valderrama Sánchez. Psicóloga por la UNAM y maestra en administración. Dirige la Maestría en Dirección Estratégica de Capital Humano en la Universidad Anáhuac. Temas: Talento. martha.valderrama@anahuac.mx

¹ También denominados Stakeholders y definidos por Freeman (1984) como aquellos grupos o individuos que puedan afectar el logro de los objetivos de la empresa

Salvador by analyzing their discourse when describing CSR practices to collaborators. Achieving this objective is useful to generate SV both for employees, in terms of quality of work life, and for the company, in terms of attracting talent and of non-financial CSR results.

Keywords: *Human Capital, Business Strategy, Corporate Social Responsibility, El Salvador*

1. Introducción

En las últimas décadas, la RSE ha cobrado importancia entre las buenas prácticas que desempeñan las multinacionales; muestra de ello son las 8 mil empresas en 160 países que están adscritas al Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2019)². Al mismo tiempo, también han crecido el volumen y la profundidad de las discusiones académicas en torno a este tema Wang et al. (2016).

En la revisión de literatura, a nivel internacional, es posible apreciar al menos tres cambios sustantivos en la función de RSE. La discusión ha transitado de su existencia y conceptualización, a la medición de su contribución al desempeño financiero de las organizaciones y más recientemente al estudio de las formas en que ésta se gestiona. En los años más recientes, se estudia principalmente la manera en cómo el actuar responsable de la empresa frente a sus grupos de interés³ se incorpora como parte de la estrategia central de la organización y se integra a la cadena de valor. Esta integración se hace con el objetivo de que las prácticas de RSE contribuyan a la generación del término acuñado como “valor compartido” definido por Porter (2011) como “Aqueellas políticas y prácticas de operación que incrementan la competitividad de la empresa, a la vez que mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que operan en beneficio de diversos grupos de interés” (p. 11).

A pesar de que en la última década se han realizado acciones de divulgación por parte de organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas, esta visión de la RSE aún no es conocida,

comprendida ni implementada en el mismo grado en diversas regiones del mundo y, es con base en ello, que resulta pertinente estudiar la evidencia empírica para casos específicos. Especialmente, resulta relevante hacerlo en las naciones que muestran mayor vulnerabilidad con base en indicadores específicos como el Índice de Progreso Social (Porter et al., 2017), en el cual El Salvador está en el grupo de naciones que reflejan un mayor descenso en el período 2014-2017.

Es un hecho que, en el entorno internacional, cada vez en mayor medida, se tiene una expectativa de que las empresas realicen acciones positivas en las comunidades locales en las que operan y más aún, que les sea posible demostrar que lo que hacen incide positivamente en la sociedad representada en diversos grupos de interés (Wang et al., 2016).

En este sentido, se tienen dos teorías que muestran las concepciones de las empresas y de las actividades de RSE a la luz de las cuales es posible fundamentar la presente investigación. Una de ellas es la Teoría de la Firma que surge desde el enfoque microeconómico clásico, en donde la única función de la empresa consiste en ser productiva y generar riqueza y lo cual según Fernández (2005), “es una concepción de una entidad pasiva que se adapta al mercado y resulta insuficiente para comprender y describir la complejidad de las organizaciones actuales” (p. 21). La segunda es la Teoría de los Stakeholders de Donaldson y Preston (1995).

De entre los grupos de interés a los que las empresas responden, uno de los que tienen participación más activa en la creación de valor compartido son los empleados; lo cual es también uno de los principales retos que las empresas en sus áreas de recursos humanos deben resolver en términos de atracción y retención del talento.

Un elemento más a considerar es la estructura de las organizaciones, en donde la RSE ha pasado de ser un apéndice a constituirse como una función organizacional y, en las grandes corporaciones, se han creado unidades que se dedican específicamente a esta función, las cuales claramente reportan a los equipos de la alta dirección (Ernst & Young, 2012). En aquellas organizaciones en donde aún no se tiene un área específica

2 El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es la iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo. Un llamado a las empresas a alinear sus estrategias y operaciones con los principios universales de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción para tomar acciones que permitan avanzar en los objetivos sociales.

3 Para fines prácticos, a lo largo de esta investigación, se utilizan los términos grupos de interés y stakeholders como sinónimos

para esta actividad, con frecuencia recae en el área de Recursos Humanos.

Para comunicar eficientemente el cuerpo de conocimiento en RSE y su potencial efecto positivo en la atracción y retención de talento, es pertinente el objetivo de esta investigación de conocer la noción de RSE que tienen directivos de RH mediante el análisis del discurso con el que describen las prácticas de RSE hacia los colaboradores como grupo de interés.

2. Estado del Arte

Como bien apuntan Raufflet et al., (2012), “tan pronto la empresa cumple con su labor de generar riqueza, surge la controversia sobre la forma en que esa riqueza debería ser distribuida” (p. 38). Dentro de esa discusión cobra importancia el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

Si bien las prácticas de filantropía datan de varios siglos atrás, la necesidad de fijar una postura y de profundizar en el estudio académico de la RSE recién surge con intensidad en el siglo pasado. En la primera mitad del siglo XX, comienza una preocupación por el equilibrio que se había venido perdiendo en lo económico, lo social y lo medioambiental; en este contexto, en el campo de los negocios, se pone al centro de la discusión la responsabilidad que los empresarios tienen frente a la sociedad.

En línea con los postulados de Adam Smith sobre el interés individual y la mano invisible, Friedman⁴ (1953) afirma que “la responsabilidad de la empresa consiste en generar riqueza” (p. 11), concepto sobre el cual desarrolla la Teoría de la Firma; mientras que otra postura contraria marca el compromiso que el empresario tiene con la sociedad desarrollada sobre los postulados de Freeman (1984).

Una de las formas de resolver esta controversia, la ofrece en la década de los 80 Peter Drucker⁵ (como se cita

en Toubiana y Yair, 2012), planteando que es necesario que los empresarios conviertan sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocios. En la misma década, la vinculación de la RSE con el término de Sustentabilidad, abre una resolución a esta controversia y surge la teoría organizacional y de ética de los negocios denominada “Teoría del Stakeholder” de Edward Freeman⁶; estos tres factores descritos (el enfoque de Drucker, el concepto de Sustentabilidad y la Teoría de los Stakeholder), permiten un mayor impulso a la RSE y la implementación de actividades a nivel estratégico de las organizaciones.

En los inicios del siglo XXI, las empresas han comenzado a competir con base en este esquema, sin dejar de enfocarse a la generación de riqueza, pero con mayor atención hacia el equilibrio y el bienestar social como bien describen Freeman y Moutchnik (2013):

No hay duda, de que la historia de los negocios requiere un cambio. Los cambios se han venido dando en los últimos 30 años, al tiempo que la tecnología ha impulsado la globalización, a un muy distinto ambiente de operaciones de los negocios y a la publicidad de todo aquello que un negocio hace. La antigua idea de un negocio como solo un tema de ganancias, de dinero y de accionistas, simplemente ya no funciona, si es que acaso algún día lo hizo. La crisis financiera global de 2008, trajo este punto a la mesa, pero los cambios han estado ya ocurriendo por algún tiempo. (p. 87)

Para sentar las bases teóricas y referenciales que sirven de base para el análisis del trabajo de campo, a continuación, se describen cinco categorías, a la luz de las cuales se analiza la noción de RSE que tienen ejecutivos de RH de empresas en El Salvador y su relación con la creación de valor compartido.

⁴ Premio Nobel de Economía

⁵ Considerado uno de los mayores filósofos de la administración en el S. XX, Toubiana y Yair, (2012) hacen un análisis de su obra, el cual muestra que las preocupaciones teológicas secularizadas alemanas, relacionadas con el fin de la modernidad, influenciaron su obra, llevándolo a proponer a la “organización significativa” como una alternativa de solución a los padecimientos de la sociedad moderna. El análisis que realizan, muestra la continuidad de esta propuesta en la obra de Drucker, en oposición a una era de lo racional, de la alienación, del sin sentido y de la tendencia al totalitarismo. Su interpretación sugiere la creencia de Drucker, de que la administración de las organizaciones, tenía obligaciones morales en un mundo Nietzscheano sin Dios. Estas ideas de Drucker se concretan en tres dominios: a) la RSE, b) el tercer sector y c) la revolución de la información.

⁶ Filósofo americano y profesor de administración empresarial.

2.1 El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial

Se toma como base la definición clásica de RSE de Davis (1960) quien la define como “las decisiones y acciones tomadas por la empresa que, al menos parcialmente, se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa.” (p. 70-71). Ya que esta definición no se contrapone con la visión de su participación en la estrategia de negocio. Y en una definición más contemporánea se tiene a Smith (2011) quien ofrece una definición de RSE entendida como “un sistema de negocio que favorece la producción y distribución de riqueza para el bienestar de sus stakeholders, a través de la implementación e integración de los sistemas de prácticas de gestiones éticas y sustentables.” (p. 1)

Quizás lo más representativo del término de RSE, sea que, en los últimos 70 años, ha acompañado a los problemas globales de la comunidad y representa posiblemente el principal vínculo entre la sociedad y el mundo de los negocios. Este concepto ha transitado de un enfoque de ética, hacia la filantropía y finalmente más hacia un enfoque de negocios y resultados e impactos. En este sentido, el número de stakeholders que se ven influenciados por las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial sigue incrementando y es por ello que cada vez más empresas están utilizando a la RSE como un elemento diferenciador que favorece las ventajas competitivas sustentables y beneficios específicos (Barić, 2017).

2.2 Los componentes de la responsabilidad de la empresa

En naciones en desarrollo, aún persisten perspectivas más limitadas de la RSE, que contribuyen a críticas negativas o en el mejor de los casos a acotarla a prácticas de filantropía corporativa. A diferencia de todos los posibles efectos positivos de las prácticas de RSE en la estrategia de la organización, la filantropía corporativa puede ser vista simplemente como un costo que, en la lógica de ganancias de la empresa, simplemente es mejor evitar. Otro caso que se puede presentar en países en desarrollo, es que si bien empresas de clase mundial conocen el más amplio concepto de RSE, prefieren, por ser más sencillo, apegarse al enfoque de filantropía corporativa como bien lo describe Emezi (2014) para el caso de Nigeria o cumplir con los estándares que las naciones en desarrollo marcan, los cuales suelen ser de

menor alcance.

Para el análisis del concepto de RSE que tienen los ejecutivos de RH y la identificación de la evolución del paradigma de RSE desde filantropía hasta estrategia para innovar y crear valor compartido, resulta útil tomar como referencia, los cuatro componentes de responsabilidad de la empresa que propone Carroll (1991) que en orden de la importancia que les da son a) económica entendiendo que la principal función de la empresa es generar riqueza y con ello su primera responsabilidad, b) legal ya que se espera que las empresas actúen de acuerdo al marco normativo y legal del lugar en donde operan, c) ética que hace referencia a lo que es justo y a los principios morales y d) filantrópica que no es considerada como obligación de la empresa por lo que no se le considera falta de ética en caso de no llevarla a cabo.

En este orden de ideas, resulta indispensable que las empresas de países en desarrollo, generen una estrategia de RSE, un plan de acción y de gestión, que vincule misión, visión y objetivos de la organización con la creación de valor para los stakeholders al tiempo que se trabaje en alcanzar los objetivos organizacionales. Para que la RSE pueda ser utilizada como herramienta estratégica, debe estar institucionalizada e incorporada en las actividades y procesos corporativos, así como surgir desde los órganos de gobierno de la empresa.



Figura 1 Interrelación entre Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo
Fuente: Elaboración propia

Tal y como se discute en el siguiente apartado, se identifica una evolución interactiva entre RSE y Gobierno Corporativo, ambos mecanismos involucran elementos económicos y legales; en una dinámica en donde la competencia de mercado es una de las fuerzas más poderosas, estos dos mecanismos son complementarios y están directamente vinculados con las fuerzas del mercado; por tanto, es posible afirmar que contribuyen mutuamente al alcance de los objetivos de cada uno de ellos (Rahim, 2013).

2.3 Beneficios y beneficiarios de la RSE

Uno de los elementos críticos para que estos cambios de paradigma se hayan comenzado a implementar en las empresas, lo ha representado el gobierno de las organizaciones. Al respecto, la teoría de los stakeholders, descrita en Rodríguez (2003), plantea el gobierno de la empresa como “el conjunto de estructuras, reglas y procedimientos institucionales que determinan el ejercicio del poder de control, los incentivos de los diversos participantes (accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, proveedores etc.) la realización y el posterior reparto del excedente logrado por la firma” (p. 15). Es de ahí de donde surge un modo de entender la empresa orientado a la creación de riqueza para todos los participantes, los cuales reciben beneficios mutuamente.

Tal como lo describe Fernández (2005), tras los escándalos financieros de empresas multinacionales como Enron, WorldCom, Parmalat entre otras, de manera generalizada, se implementaron prácticas y estándares para restituir la confianza en los mercados de capitales; algunas a nivel de ley como la Ley Sarbanes Oxley, otras a nivel de recomendaciones como los códigos y principios de The Conference Board y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Código Olivencia en España, o el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial en México. Todas estas iniciativas procuran la información, la transparencia y la adecuada operación de los órganos de gobierno corporativo.

Los hechos descritos en párrafos anteriores, derivan en que las empresas, en la actualidad compiten por la inversión socialmente responsable; en una espiral positiva, que impulsa a las empresas que desean mantener su posición competitiva, a adoptar mejores prácticas de cara tanto a la estrategia de negocio como de sus stakeholders.

Las investigaciones empíricas en este sentido muestran que existe una relación entre las acciones de RSE y el desempeño financiero de la organización en empresas multinacionales (Díaz, 2014), otras argumentan que la RSE influye positivamente en el desempeño en el caso de empresas familiares (Perlines, 2017) o bien miden la manera en que las empresas familiares integran la RSE en sus operaciones y cuya principal motivación para hacerlo es la presión del mercado que, en el caso de México, está dando prioridad a las prácticas justas de operación, a los asuntos de los consumidores, y a la participación activa para el desarrollo de la comunidad como aspectos más visibles de RSE ante los grupos de interés (Conraud et al., 2015). Se tienen también estudios que analizan la percepción de los colaboradores con respecto a las prácticas de RSE de la organización; así, López et al. (2017) encuentran que “tener condiciones laborales seguras con bajos índices de accidentes y enfermedades, así como ofrecer un ambiente laboral adecuado para que el capital humano se desarrolle profesionalmente son características que influyen en la percepción positiva del personal.” (p. 8)

2.4 La dimensión laboral de la RSE

Entre los stakeholders prioritarios de cualquier sector o industria, se tiene el talento con el cual las organizaciones producen lo que comercializan o bien generan los servicios que prestan. De acuerdo con Ruiz et al., (2013) a partir de la última década del siglo XX, cuando la dirección de recursos humanos comienza a considerarse como función estratégica, comienza también a considerarse a los empleados como recursos a los que se debe motivar y desarrollar, y en los que es necesario invertir para mejorar su competitividad.

Es así que, entre los stakeholders se requiere atender a los empleados a quienes de acuerdo con los principios laborales del Pacto Mundial de la ONU, la empresa tiene el compromiso de proporcionar: a) condiciones de trabajo seguras, b) trato justo, c) pago equitativo con el valor que aportan con su trabajo, d) evitar la discriminación y e) el trabajo infantil (ONU, 2019). Así se espera que todo esto contribuya con la motivación y la productividad y garantice mayor volumen de negocio. Incluso se tienen estudios de caso en El Salvador, en donde con métodos cualitativos, se ha podido corroborar esta relación de satisfacción y motivación del trabajador y la productividad (Debelijuh y Reyes, 2016).

A inicios de siglo XXI, la atracción y retención del talento, se ha convertido en uno de los temas prioritarios a resolver por parte de los empleadores (Dessler y Varela, 2013); por otra parte, el equilibrio de vida y trabajo o grado de bienestar, se ha conformado como uno de los temas prioritarios de la RSE y elemento esencial de las ventajas competitivas desde el gobierno de las organizaciones.

Más allá de la teoría organizacional y partiendo de un enfoque antropológico (Jones, 2003, citado por Fernández, 2005), se argumenta que, es tal la importancia que las organizaciones tienen en la vida de los individuos en la actualidad, que son un factor determinante del bienestar físico y emocional de los individuos no sólo durante la jornada laboral sino incluso fuera de ella. Esta realidad, sugiere, forma parte de una transición evolutiva en el cual las organizaciones empresariales juegan un papel fundamental en la supervivencia de la especie. En este contexto, propone que los elementos con los que puede medirse la calidad de vida laboral son aquellas cuestiones con las que puede mejorarse el nivel de satisfacción de los empleados como: a) seguridad e higiene en el trabajo, b) diseño de puestos de trabajo, c) retribución, promoción y seguridad en el empleo, d) integración y participación, e) derechos fundamentales, f) equilibrio entre trabajo y vida personal y g) relevancia social de la actividad laboral.

Conforme argumenta Wang et al., (2016), las investigaciones que estudian los resultados no financieros de la RSE, muestran entre los principales efectos positivos, funciones críticas de Recursos Humanos (RRHH) como son la atracción de talento, la sucesión de director general y la compensación de los ejecutivos.

En este sentido, analizar las principales prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que desde el área de RRHH, se desarrollan en empresas en El Salvador, y analizar los principales retos y oportunidades que los propios ejecutivos del área reconocen, permite identificar aquellas cuestiones que se atienden de manera prioritaria así como líneas de acción que pudieran contribuir a que la calidad de vida laboral de los trabajadores en San Salvador, y así también, sean adoptadas las mejores prácticas de RSE en esa nación.

En la región, se identifican algunos esfuerzos por medir las actividades de RSE que se realizan y que en su mayoría constan de levantamientos de encuestas a mues-

tras pequeñas y análisis descriptivos de los resultados (Tapia et al., 2018).

2.5 Prácticas de RSE

Esta categoría permite identificar los campos de influencia que los ejecutivos de RH perciben a partir de las acciones de RSE que efectúa la empresa: ya sea de influencia en a) la comunidad, b) en la reputación de la organización, c) hacia la educación (que es una causa muy común en El Salvador dada la población joven que tiene y la ausencia de competencias desarrolladas en ellos) o d) las acciones enfocadas a prácticas de reclutamiento.

Marco institucional y normativo de la RSE en el trabajo en El Salvador.

En 2013, FUSADES y FUNDEMÁS realizaron una encuesta para medir elementos de la RSE en El Salvador, si bien el objetivo primordial fue la reducción del crimen y la violencia, también se aborda en el reporte final información sobre la atención a los colaboradores como stakeholders (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social [FUSADES] y Fundación Empresarial para la Acción Social [FUNDEMÁS], 2013)

Con respecto a los colaboradores como grupo de interés, FUNDEMÁS y FUSADES (2013), identifican que la RSE satisface las demandas de cambio y promueve un estilo de gestión de RRHH que va más allá de sólo o cumplir con las normas y códigos laborales. Así se identifica que las empresas en su mayoría cumplen con la formalidad necesaria en la contratación de personal, tienen políticas por escrito, aunque en temas específicos como igualdad de condiciones por género, apenas una minoría lo tiene por escrito. Hay un elevado porcentaje de empresas que apoyan a segmentos en desventaja como los jóvenes, e igualmente la mayoría de empresas otorgan a sus empleados una o más prestaciones adicionales a las mandadas por la ley.

También se identifica como práctica común, de al menos la mitad de las empresas, el brindar algún tipo de beneficio extra a sus empleados, siendo los más comunes: apoyo para capacitación, proyectos para balancear vida familiar-laboral, como horarios flexibles o permisos para atender asuntos familiares y apoyo para estudios ocasionales.

Con respecto a las motivaciones que tienen las empresas para brindar beneficios adicionales a sus colaboradores, una de cada tres, tienen interés porque el trabajador esté satisfecho, mientras que un porcentaje menor lo hace como una forma de mejorar la productividad y cerca de una de cada cinco, por apoyar al bienestar del trabajador.

Se tiene también una encuesta levantada a 100 empresas por Magaña (2006), la cual analiza la correlación entre tres elementos que son: a) actividades de RSC, b) desarrollo organizacional, c) calidad de vida de los colaboradores. Este sondeo reporta las acciones de equilibrio vida-trabajo como las de menor presencia entre las acciones de los empresarios, con apenas un 19% de representación.

Unos años más tarde, en 2015, vinculado con acciones de la Organización Internacional del Trabajo, en impulso a la visión de RSE como alternativa para crear valor compartido, se realizó un estudio de enfoque cualitativo, orientado hacia el balance vida-trabajo en El Salvador. Uno de los hallazgos de éste fue la identificación de la manera en que la Responsabilidad Familiar Corporativa impacta en los resultados individuales y organizacionales de cada empresa con indicadores relacionados con la productividad, la motivación, el deseo de permanecer o abandonar la empresa, la salud y el bienestar de las personas (Debelijuh y Reyes, 2016).

Ese estudio se realizó teniendo como marco la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social - las condiciones de trabajo y de vida (salarios y condiciones de trabajo, seguridad y salud) (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2017). Ésta establece principios en los ámbitos del empleo, la formación, las condiciones de trabajo y de vida y las relaciones de trabajo, así como políticas generales, que se recomienda observar a los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores, y las empresas multinacionales de una manera voluntaria. Como tal, es el único instrumento de la OIT que proporciona orientación directa a las empresas nacionales y multinacionales, y el único instrumento tripartito mundial sobre la política social elaborado y adoptado por los gobiernos, los empleadores y los trabajadores de todo el mundo. Adoptado por primera vez en 1977, el instrumento se modificó más recientemente en marzo de 2017.

La OIT (2017) ha dado continuidad al impulso de estas iniciativas y como parte de ello se han generado periódicamente informes regionales del grado de avance. El objetivo de la Declaración es fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social y a la consecución del trabajo decente para todos, así como minimizar y resolver las dificultades a que pueden dar lugar las operaciones de estas empresas.

La UE ha seleccionado a la OIT, junto a la OCDE y a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), para que lleven a cabo conjuntamente el proyecto regional (2018-2022) titulado Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe, a fin de promover políticas y prácticas en el ámbito de la responsabilidad social empresarial que cubran nueve países de América Latina y el Caribe (OIT, 2018).

En el orden de ideas descritas, una iniciativa más en El Salvador, es la implementada por la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) con la conformación de un comité de balance familia-trabajo en 2012.

Metodología

La discusión en torno a las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, en la primera década del s. XXI, mostraron una tendencia hacia los estudios cuantitativos con el objetivo de medir el impacto positivo de las prácticas de RSE así como su contribución al desempeño financiero de las organizaciones (Díaz, 2014); sin embargo, cuando se sitúa la mirada en el campo laboral de la RSE, resulta indispensable comprender la manera en que la RSE se está interpretando y en consecuencia implementando en las organizaciones y para ese fin es conveniente el enfoque cualitativo.

Los datos y casos de estudio

Se toma como caso de análisis un grupo de 35 ejecutivos de recursos humanos de empresas multinacionales y nacionales que operan en El Salvador, quienes durante 20 horas recibieron formación respecto al papel de la RSE desde el enfoque de la teoría de los stakeholders, posteriormente se les entrega una lista de cotejo con base en la cual, en equipos de trabajo, realizan una narración escrita de las prácticas de RSE que realizan 11 organizaciones en las que colaboran y que encuen-

tran vinculadas con su función de gestión del talento en la organización. Se solicitó a los participantes que como punto de partida tomaran la filosofía institucional de la empresa, para que posteriormente describieran las prácticas de RSE de la organización con respecto a los colaboradores como stakeholders y finalmente identificaran si las prácticas de RSE estaban de alguna manera ancladas a la cadena de valor de la empresa y si las mismas se gestionaban o reportaban bajo algún estándar internacional⁷. Se analiza también la medida en que las acciones de las empresas son respuestas al cumplimiento de políticas institucionales, sectoriales o internacionales, dado que se tiene identificado que el efecto regulatorio permea entre empresas competidoras (Weigelt y Shittu, 2016).

El perfil sociodemográfico del grupo muestra que el 95% son mujeres, en un rango de edad entre los 23 y los 55 años, con preparación profesional de grado de licenciatura como mínimo y mayoritariamente en las áreas de negocios y ciencias sociales; experiencia profesional de 1 a 25 años y un nivel socioeconómico C, C+ y A/B, ocupando posiciones de gerencia a gerencia senior.

Método y técnica

Para estudiar los reportes de prácticas de RSE se utiliza el análisis estructural del discurso (Hycner, 1985), siguiendo las guías metodológicas (Saldaña, 2009), el cual permite identificar: 1) el concepto de RSE que tienen los ejecutivos de RH, 2) los componentes de responsabilidad de la empresa que identifican los ejecutivos de RH a partir de la clasificación de económico, legal, ético y filantrópico propuesto por Carroll (1991) 3) los beneficios y beneficiarios de la RSE que identifican los ejecutivos, 4) los elementos de RSE que identifican aplicados a la dimensión laboral de la RSE y 5) los campos de influencia de las prácticas de RSE que realizan las empresas.

La naturaleza de la investigación y los insumos recolectados orientan al análisis cualitativo de los datos (Goertz, 2006). El estudio implica la comprensión, sistematización y evaluación de las diferentes aristas vinculadas a la comprensión y materialización de acciones de RSE en las empresas seleccionadas en El Salvador. Así, al trabajar con datos cualitativos es necesario ha-

cerlo con metodologías que permitan estructurar la densidad de lo recabado y minimicen el protagonismo de los sesgos del investigador; ya que la subjetividad es un elemento presente en cualquier esfuerzo de análisis, los riesgos de controlarla son diferentes en el enfoque cualitativo, dado que no se trabaja con cifras o datos exactos, como en el caso del enfoque cuantitativo.

Existen diversas herramientas para el análisis de datos cualitativos (Grbich, 2007) (Álvarez-Gayou, 2003), pero todas estas tienen al “análisis temático” como su eje central. Este tipo de análisis puede definirse como un proceso iterativo donde se identifican unidades de análisis, las cuales provienen de las transcripciones, notas de campo de los investigadores o documentos compilados, como es el caso de este trabajo. Por medio de estas técnicas se estudian unidades mínimas de significado. En el caso de esta investigación, se refiere a cada idea capturada en los reportes de RSE provistos por los ejecutivos de las áreas de talento de las empresas analizadas. Estas unidades se organizan en un sistema de categorías que permiten perfilar o identificar discursos o conjuntos de ideas relevantes que permitan abordar de forma estructurada las percepciones e información provista por las personas consultadas (Boeije, 2009), (Ritchie, 2013).

Al iniciar, se clasifican las unidades de significados en códigos de primer nivel. Esta codificación se realiza de forma iterativa, hasta que los resultados de esta categorización son aglutinados en “categorías de orden superior”. Las cuales emergen de los datos en forma de descripciones, categorías, temas, patrones, hipótesis y teorías (Boeije, 2009). Con lo anterior, se busca que el análisis alcance “saturación”, esto es, que ya no se encuentren nuevas categorías (Creswell, 1998).

Para efectos de este trabajo, los datos se sistematizaron por medio de la herramienta R Qualitative Data Analysis (RQDA)⁸ (Estrada, 2017), (Chandra y Shang, 2017). Se generaron códigos, categorías y temas para comprender el corpus de documentos disponibles; finalmente, la base de datos cualitativos generada por medio de RQDA fue exportada en formato CSV⁹ por medio DB Browser for SQLite.

⁷ Como es el Global Reporting Initiative (GRI) o el estándar ISO 26000

⁸ Paquete del software de programación y análisis de datos

⁹ CSV es un formato de valores separados por comas que es comúnmente utilizado en los análisis cuando se aplica un software como en este caso el RQDA

3. Resultados

Se codificaron 1,245 unidades de significados provenientes de los 11 documentos; con base en el encuadre conceptual, resultado de la revisión a la literatura, se crearon 22 códigos de análisis para etiquetar cada unidad mínima de significado evaluada. A su vez, estos códigos fueron agrupados en 5 categorías consistentes con la propuesta inicial de la investigación: 1) El Concepto de la RSE, 2) Los componentes de RSE, 3) Los beneficios y beneficiarios de la RSE, 4) La dimensión laboral de la RSE y 5) Las prácticas de RSE. La Tabla 1 presenta los códigos asociados a cada categoría. Debe notarse que existen códigos que han sido asociados con múltiples categorías, lo cual denota la interrelación conceptual del contenido analizado y estructura el discurso general estudiado. Se incluye en letra cursiva, el código vivo de lo expresado por los participantes en el estudio. El análisis se hace a partir de la relación entre las categorías identificadas y la literatura existente para cada una de ellas; también se apoya en una red de relaciones gráfica que permite identificar los vínculos entre categorías.

En el caso de la categoría de concepto de la Responsabilidad Social Empresarial, es de utilidad conocer la manera como los sujetos estudiados conciben a la RSE, ya que ello tiene implicaciones en las prácticas que realizan las empresas. Primero es importante notar que el nivel de apropiación varía de empresa a empresa. Se advierte que, de las empresas consultadas, aquellas con presencia multinacional engranan en su estructura orgánica la RSE desde la alta dirección, lo cual es coherente con la literatura vigente pero el resto no lo hace así. Por otra parte, la RSE, en general, se define y se asocia con prácticas de caridad y filantropía y se verbaliza la necesidad de que la firma influya de forma positiva en el contexto próximo, pero no en el valor de la empresa ni desde la óptica de reducción de impactos.

Asimismo, es posible identificar que no se verbaliza la relación de las prácticas de RSE en la estrategia y creación de valor de la organización. Se identifica que la RSE, en referencia al corpus analizado, se aborda desde un enfoque reputacional para la empresa y desde un social-filantrópico. El primero se refiere a que estas acciones se conciben de manera directa para el beneficio

Categorías	Códigos
1) El concepto de RSE	Apropiación de la RSE Definición de la RSE Enfoque Empresarial Enfoque ético-moral Enfoque social-filantrópico Estándares como méritos Motivación RSE
2) Los componentes de la RSE	Responsabilidad económica Responsabilidad ética Responsabilidad filantrópica
3) Beneficios y beneficiarios de la RSE	Externalidades y beneficios a la industria Integración de la RSE a los procesos Marketing social Retención del talento
4) La dimensión laboral de la RSE	Desarrollo del personal Fortalecer la identificación de empleados Políticas de personal Prácticas de reclutamiento Salud y bienestar ocupacional Retención del talento
5) Prácticas de RSE	Enfoque social-filantrópico Prácticas de reclutamiento RSE y comunidad RSE visible y educación

Tabla 1 Categorías y códigos finales del análisis cualitativo
Fuente: Elaboración propia con base en los textos analizados. Los códigos resaltados indican la interconexión entre las categorías, evidentes en la Figura 2

de la compañía, y que, como complemento ayudan a la comunidad. Es decir, la RSE es un elemento estratégico-diferenciador y no uno intencionado de forma inicial como atención a los Stakeholders o como reducción responsable de los impactos de la empresa, sobre el entorno.

10 Resultados de un segundo proceso de revisión de los códigos. El ejercicio inicial arrojó 45 códigos distintos. Al analizarlos nuevamente, se decidió fundir varios códigos y eliminar otros, de tal suerte de sistematizar de mejor forma el corpus de contenido de texto analizado.

Desde el enfoque social filantrópico se advierte la percepción de que la dirección de la empresa está convencida de la capacidad de incidencia y de su responsabilidad con el entorno, pero sin herramientas o estándares específicos para la reducción de impactos, ni a la integración con los procesos o core business de la firma, sino más bien se generan acciones desde una óptica cercana a la caridad, en relación con esto el código vivo dice:

... tendrá como objetivo principal desarrollar integralmente a los jóvenes de un orfanato y de escuelas cercanas a la comunidad donde está ubicada la empresa. El desarrollo de esta actividad implica impartir a los jóvenes talleres y charlas de valores que les permitan incidir positivamente en la sociedad...

La presencia predominante de los dos enfoques mencionados define el tipo de acciones de RSE en las empresas. Se advierten un fuerte componente de capacitación, y por otra parte una variedad dispersa de acciones, positivas para la comunidad y el entorno, tales como apoyo a escuelas, orfanatos, campañas de limpieza, las cuales, al no estar vinculadas con los procesos centrales del negocio, pierden potencial de impacto y entrañan riesgos de pérdidas de continuidad.

Se identificó de forma recurrente el vínculo entre Recursos Humanos y la Responsabilidad Social Empresarial. Esto podría dar cuenta que en el contexto local la

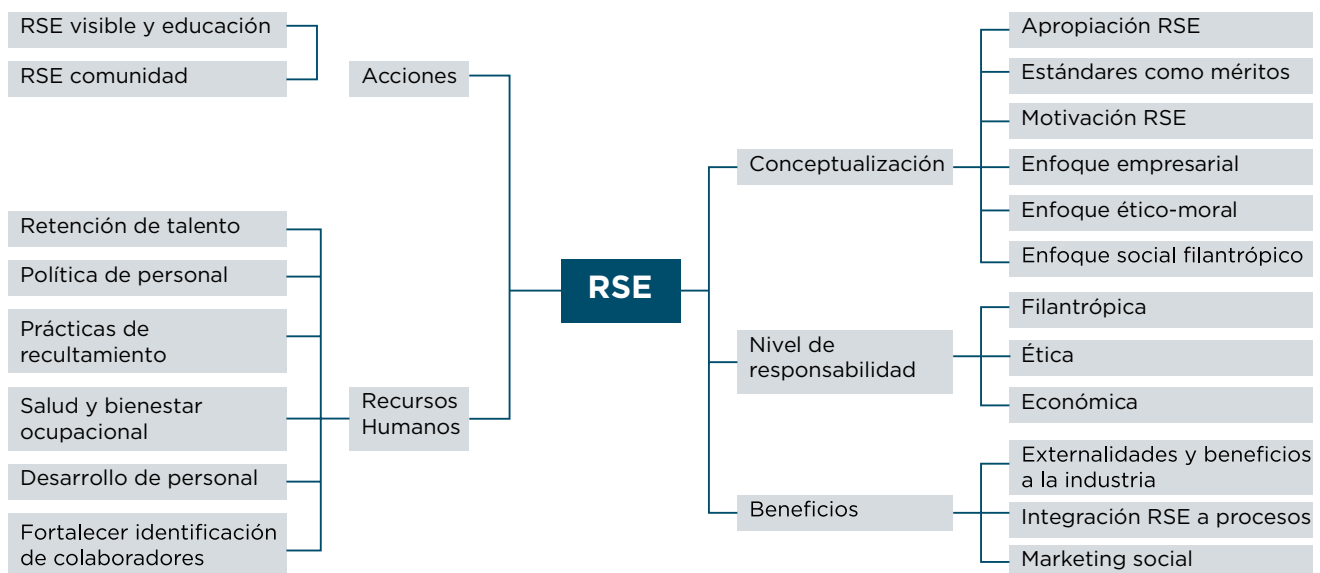


Figura 2 Interrelación conceptual de las categorías y los códigos usados
Fuente: Elaboración propia con base en los textos analizados

RSE es asignada como parte de las responsabilidades de los departamentos de recursos humanos, como actividad periférica o complementaria de la empresa. Los sujetos del reporte de prácticas de RSE en sus organizaciones son profesionales vinculados o interesados en la gestión del talento humano, lo cual contribuye a la propensión de la conformación de esta categoría (Javed et al., 2017).

La retención del talento humano es uno de los beneficios aludidos como consecuencia de implementar prácticas de RSE, orientadas al capital humano de la empresa. No obstante, a las acciones de responsabilidad empresarial también se les confiere la capacidad de incidir para fortalecer la identificación de los colaboradores con la institución y por medio de una óptica de responsabilidad económica, se puede beneficiar, de forma indirecta, el ambiente al dedicar esfuerzos conscientes hacia la mejora de la eficiencia en el consumo energético, manejo de desechos, entre otras.

Además, retomando la noción de la predominancia del enfoque empresarial, es patente el racional que motiva la ejecución de acciones de RSE como fuente de reputación corporativa más que como rasgo diferenciador y estratégico-competitivo como se nota en el código vivo:

...Las prácticas comerciales responsables son la base de la alineación sostenible [De la empresa]¹¹ ...es un requisito clave para que la sociedad acepte el negocio...

11 La adición del texto entre llaves es propia.

4. Conclusiones

El análisis de las categorías ha derivado en la identificación de cuatro temas transversales: (i) La RSE como fenómeno incipiente orientado a la educación y al medio ambiente; (ii) Predominancia del enfoque filantrópico - social de las acciones de mayor impacto, que tengan potencial de contribuir al valor de la marca más que a la estrategia del negocio mediante la atención a los stakeholders; (iii) Rezagos conceptuales asociados a la filantropía; y (iv) Riesgos en las estrategias de comunicación interna y de operación de la Responsabilidad Social Empresarial (sin estándares internacionales).

La RSE como fenómeno incipiente orientado a la educación y al medio ambiente

Las razones que definen la RSE han cambiado en el tiempo. Barić (2017) propone un esquema sencillo, sobre la evolución de la forma en que los tejidos productivos entienden y aplican la RSE en sus industrias, el cual transita desde una postura relacionada con el comportamiento ético-moral hacia uno enfocado en la integración de las acciones de RSE en los procesos de la empresa. De igual forma, Rojas et al. (2017) indican que se identifican tres enfoques predominantes sobre como las firmas abordan la RSE: ético-moral, filantrópico-social y económico-empresarial.

Bajo esta lógica de continuo conceptual-evolutivo, se expresa que acercarse a un enfoque económico-empresarial es altamente deseable, puesto que estas acciones logran integrarse de forma efectiva a los procesos de la compañía. Los casos analizados permiten observar un discurso que legitima a la RSE como un elemento valioso para la empresa, el cual debe ser engranado en todos sus procesos productivos, pero en la ejecución no se desarrolla bajo ese enfoque. En reiteradas ocasiones los documentos analizados hacen alusión a que las decisiones sobre RSE son supervisadas e impulsadas por miembros de la alta gerencia, pero no se mencionan procesos puntuales sobre cómo se definen estas estrategias ni las metas de estas acciones o la manera en que están articuladas con la cadena de valor de la organización.

Las expresiones sobre la incorporación de la RSE en los procesos de las firmas son difusas y evidencian poca coordinación con el resto de las acciones de la empresa. Más que tareas concretas, los ejecutivos se expresan en términos de “tipos” de acciones, tales como las

orientadas al uso responsable de los recursos, al cuidado consciente del medio ambiente, a la promoción de los empleados por medio de la educación, a la integración de la comunidad en los beneficios de la empresa y acciones filantrópicas en general, generación de mejor clima laboral, trabajo ético con los proveedores y consumidores, etc.

Las acciones orientadas a la educación y al medio ambiente evidencian un mayor nivel de apropiación y ejecución. Esto puede vincularse al alto nivel de visibilidad que estas acciones ofrecen para la reputación de la empresa, pero también a la necesidad de formar talento necesario y no disponible en el mercado laboral. De forma puntual, se identifican programas de educación orientados a la formación y promoción de las competencias de los colaboradores de la empresa. Respecto a lo segundo, campañas de reciclaje, usos eficientes de recursos y generación y propensión hacia el uso de energías renovables son los elementos declarados con mayor recurrencia.

La poca apropiación de las acciones de RSE puede ser resultado de que esta dimensión del negocio aun es incipiente en la cultura empresarial salvadoreña. A pesar de que los ejecutivos consultados expresen la convicción que la RSE es algo deseable y que debe incorporarse en los procesos productivos, lo que se encuentra es que estas acciones están dispersas entre una amplia gama de flancos de acción, muchas veces sin conexión con el núcleo de la actividad de la empresa. Por otra parte, en reiteradas ocasiones se declara que la RSE es “una nueva tendencia” o un elemento reciente entre las operaciones de las firmas estudiadas en El Salvador.

Desde la perspectiva de la pirámide de responsabilidades de Carroll (1991), sería alentador pensar que el discurso de las firmas salvadoreñas es uno orientado a la responsabilidad filantrópica, no obstante, el grado de incorporación de las acciones de la RSE y los rubros predominantes para encaminarlas, hacen pensar que este espíritu filantrópico responde más a un rezago conceptual en la forma de entender la RSE (Barić, 2017). Los riesgos de lo anterior implican que se reduzca el impacto de las acciones de RSE tanto sobre la comunidad como sobre el negocio, así como la continuidad de estas al no estar alineadas con el aparato productivo-estratégico central de la empresa.

5. Oportunidades con base en los hallazgos

Predominancia del enfoque económico-empresarial de las acciones con mayor impacto

Se ha indicado que Rojas et al. (2017) identifican tres enfoques predominantes sobre como las firmas abordan la RSE: a) ético-moral, b) filantrópico-social y c) económico-empresarial; este es un esquema descriptivo y no normativo. Con base en los datos analizados, se concluye que el enfoque económico-empresarial es el predominante en el discurso de las empresas consultadas, no obstante, la integración en los procesos no es identificable y se ubica más bien en un estadio filantrópico – social.

El deseable enfoque económico-empresarial, es una forma de comprender y ejecutar la RSE, implica que la empresa integra de forma consciente la responsabilidad (en sus diferentes concepciones y ámbitos), a sus procesos productivos y operativos; en cuyo caso se establece de forma clara el impacto positivo que se busca en la comunidad o sus grupos de interés, pero estas acciones son exclusivamente concebidas sobre la lógica de mejorar el desempeño de la firma.

En las empresas estudiadas en el Salvador, esta integración económico-empresarial de las actividades de RSE, no es palpable en las acciones de la gestión de Recursos Humanos, Las empresas estudiadas manifiestan dificultades al respecto, lo cual redundará en altos niveles de rotación, lo que implica incurrir de forma constante en costos de reclutamiento y formación de nuevo personal.

En el discurso se identifica el hecho que las habilidades (blandas y duras), requeridas para ciertos puestos no son generadas por parte de algún tipo de oferta educativa previa, lo cual implica que las empresas deben identificar perfiles “potenciales” para la formación de habilidades o recurrir a recursos humanos con experiencia previa en el sector. Esto último implica la necesidad de fortalecer la identificación del colaborador con la firma pues es altamente probable que el perfil de estos colaboradores sea muy sensible a variaciones en los salarios, por lo que podrían migrar su fuerza laboral hacia otra empresa, la cual no ha incurrido en los costos de reclutamiento y formación en los que si incurrió la

firma inicial¹², por lo que mediante acciones de RSE, es posible fortalecer la identificación del colaborador con la firma, para que este enfrente mayores costos de transacción ante la decisión de migrar de un trabajo hacia otro.

Con respecto a las prácticas de capacitación para la formación de recursos humanos que posteriormente buscan incorporarse a las empresas, se identifica que la formación especializada aumenta sus probabilidades de adquirir un empleo (al haber sido conferido con habilidades específicas) y fortalece el pool de mano de obra calificada en la industria, estos dos elementos constituyen el aporte “social” de una medida como esta mientras que al incorporar talento calificado a la organización, se está contribuyendo con su cadena de valor . .

Este tipo de acciones se integra de forma explícita en la mejora de los procesos de la empresa, al reducir el valor esperado de los costos de reclutamiento y retención de talento, al contrario de lo que ocasionan altas tasas de rotación. En contraposición con lo anterior, se advierte que las acciones motivadas por un enfoque ético-moral son las que menor integración tienen con los procesos productivos de la empresa, lo cual se traduce en menor impacto, menor sostenibilidad y menor apropiación por parte de los colaboradores.

Rezagos conceptuales asociados a la filantropía

La historia económica de El Salvador evidencia una relación entre Estado y capital desde su génesis (López, 2012). Por otra parte, en años recientes, se ha dado especial preponderancia al papel del empresario como motor del crecimiento económico como consecuencia de los flujos de inversión que podría proveer y los empleos que puede generar; muy acotada la postura de Milton Friedman y lejos de la postura actual de la RSE más orientado a Freeman (1984).

A diferencia de cierto grado de integración que presentan las acciones de formación de personal en los procesos productivos de las empresas consultadas, los cuales se fincan en una concepción económico-empresarial de la RSE, también se advierten una gran cantidad de acciones dispersas en favor de la comunidad y los colaboradores, entre las cuales pueden listarse acciones a favor de orfanatos y asilos de ancianos, hasta el apoyo financiero a los colaboradores ante dificultades.

12 En la teoría económica esto se reconoce como “el problema del polizón” (*free-rider problem*)

Según Carroll (1991) la pirámide de responsabilidades indica que la Responsabilidad Filantrópica implica “Ser un buen ciudadano corporativo”, es decir, contribuir con recursos a la comunidad. En este mismo modelo el autor escinde la filantropía de la ética (cumplir con los principios y normas éticas de la sociedad) y las responsabilidades legales (“cumplir con la ley”). En el caso de las empresas consultadas, diversas acciones de corte legal y ético son inadecuadamente elevadas al estado de acciones filantrópicas, tales como cumplir las prestaciones de ley o asistir con ayuda financiera a los colaboradores, en caso de muerte de algún familiar o el nacimiento de un nuevo integrante de la familia.

Lo anterior permite sistematizar un fenómeno interesante: el cumplimiento de estándares como méritos. En casi la totalidad de los casos analizados se manifiesta como algo loable el hecho que la firma cumpla con los requisitos de ley y demás prestaciones sociales, que se les recompense el trabajo en horarios extraordinarios e, incluso, en un texto se evidenció que se considera como socialmente responsable el hecho que la empresa dote con equipo de trabajo a sus colaboradores (ej. equipo de protección ante caídas para personal motorizado para el reparto de alimento). Una empresa puede cumplir estrictamente con la ley, y no necesariamente significa que actúe con responsabilidad (Rojas et al., 2017).

En términos generales la ISO 26000¹³ indica que la RSE implica que las empresas reduzcan el impacto negativo que su accionar pueda tener sobre su entorno. Así, esta noción implica que las acciones RSE deben estar asociadas con elementos propios de los procesos productivos u operacionales de las empresas. Esto implica que no todas las acciones benéficas para la comunidad, la cuales hayan sido generadas por la empresa pueden y deben ser consideradas como RSE.

Es factible hipotetizar que la confluencia indistinta de diversas acciones positivas para la comunidad, pero no vinculadas con la reducción del impacto de las acciones de la empresa en el discurso de los consultados puede devenir de una confusión conceptual entre caridad y responsabilidad social empresarial. Todo lo anterior es coherente con una postura de rezago conceptual histórico de la RSE en el cual aún no se supera la etapa filantrópica (Barić, 2017; Yepes et al., 2008).

Tipos de implementador de RSE

Los elementos anteriores permiten diagramar un esquema sobre el ejecutivo de RH como implementador de RSE en empresas en El Salvador. A través del discurso analizado fue posible identificar dos grandes categorías de empresas, en función de su abordaje a la implementación de las acciones RSE. Así, se propone un modelo sencillo que definen dos tipos de ejecutor: (i) superficial filantrópico y (ii) el empresarial-efectivo.

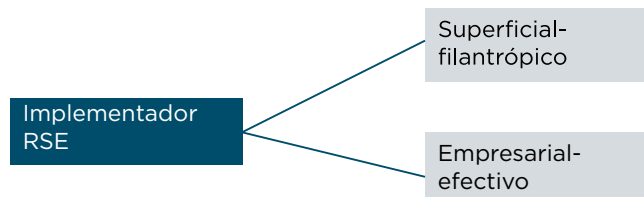


Figura 3 Modelo de tipo de implementador de RSE
Fuente: Elaboración propia

El perfil Superficial-filantrópico es la empresa que no integra las acciones de RSE a sus procesos operativos ni productivos. La definición que confiere a la RSE es muy cercana con acciones de caridad, lo que deriva en que ejecute acciones dispersas, superficiales y con grandes riesgos de no continuidad en el tiempo, dado que las acciones implementadas no se alinean con el racional central del giro del negocio. Entiende la RSE como algo loable, pero sin valor estratégico ni competitivos. Es plausible pensar que este tipo de implementados valora a la RSE como un elemento “accesorio” como una nueva tendencia, por lo que su actitud frente a la responsabilidad social empresarial es de reacción y no por convicción.

Por su parte, las empresas con un enfoque Empresarial-efectivo reconocen y declaran de forma directa que el racional de la firma es maximizar utilidades, pero que está en el interés legítimo de la empresa minimizar su impacto en la comunidad, para no minar la disponibilidad de recursos productivos y potenciar la capacidad de compra de los consumidores. Así, valora la RSE como un elemento estratégico-competitivo y que puede agregar valor a la empresa, por medio de la diferenciación y el posicionamiento. Este tipo de ejecutor integra las acciones de RSE en sus procesos internos, lo cual mejora el prospecto de la sostenibilidad, replicabilidad y escalabilidad de los proyectos de RSE.

13 ISO 26000 es un estándar internacional que sirve de guía a las organizaciones para poner en práctica actividades de la RSE

La importancia de validar este modelo puede aplicarse en dos áreas. Por un lado, este esquema puede aplicarse para diagnosticar y sistematizar las posturas de un conjunto de empresas en una industria, región o conglomerado específico. Es decir, el modelo propuesto confiere un marco conceptual para clasificar a las empresas analizadas, respecto a sus prácticas y actitudes frente a la RSE.

Por otra parte, esta referencia puede ser útil para diseñar acciones de intervención en las empresas, que busquen potenciar la calidad de sus prácticas de RSE. Por un lado, para las empresas filantrópicas-superficiales pueden diseñarse programas que muestren, a los colaboradores y a la dirección, cuáles son las nociones vigentes sobre que se considera RSE, sobre todo desde la perspectiva de la ISO 26000, haciendo hincapié en las discrepancias entre caridad y RSE, la noción de RSE como acción reductora de impactos y los beneficios de la integración de la RSE con los procesos de la empresa

Por su parte, las empresas con un enfoque de implementación empresarial-efectivo corren riesgos sobre la mala administración de la comunicación y promoción de sus planes de RSE. La certeza que la RSE es un elemento que ayuda a la mejora de la empresa entraña el riesgo que los destinatarios de los mensajes puedan concebir las intenciones de la firma como actos meramente utilitarios. Así, las compañías tipificadas en este perfil podrían requerir capacitación sobre como comunicar sus programas de RSE. Esto es alcanzable mediante la implementación de estándares internacionales disponibles como el Global Reporting Initiative (GRI) y la ISO 26000. ●

Referencias

- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Paidós.
- Barić, A. (2017). Corporate social responsibility and stakeholders: Review of the last decade (2006–2015). *Business Systems Research Journal*, 8(1), 133-146. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0011>
- Boeije, H. (2009). *Analysis in Qualitative Research*. SAGE.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chandra, Y., & Shang, L. (2017). An RQDA-based Constructivist Methodology for Qualitative Research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20, 90-112. <https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0014>
- Conraud, E., Hidalgo, J. F., & Arredondo, M. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial de las Pymes del Estado de Guanajuato, México. *Recherches en Sciences de Gestion*, 114, 77. <https://doi.org/10.3917/resg.114.0077>
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five traditions*. SAGE.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Debeljuh, P., & Reyes, E. (2016). *Hacia el balance de vida, trabajo y familia. La experiencia en y desde El Salvador*. IESE Business School - Universidad de Navarra - Centro Internacional de Trabajo y Familia & IAE Universidad Austral.
- Dessler, G., & Varela, R. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (Pearson).

- Díaz, R. (2014). Tesis Doctoral: La Responsabilidad Social Empresarial y el Desempeño Financiero; Un estudio de empresas emisoras de la Bolsa Mexicana de Valores. Universidad de Anáhuac. https://anahuac.primo.exlibris-group.com/discovery/search?query=creator,contains,diaz%20cruz,AND&pfilter=rtype,exact,dissertations,AND&tab=52ANAHUAC_UAS&search_scope=52ANAHUAC_UAS&sortby=rank&vid=52ANAHUAC_INS-T:UAS&lang=es&mode=advanced&offset=0
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Emezi, C. (2014). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A STRATEGIC TOOL TO ACHIEVE CORPORATE OBJECTIVE. *Responsibility and Sustainability*, 2, 2340-5813.
- Ernst & Young. (2012). Six growing trends in corporate sustainability. EYGM Limited.
- Estrada, S. (2017). Qualitative Analysis Using R: A Free Analytic Tool. *The Qualitative Report*, 22(4), 956-968. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2017.2659>
- Fernández, R. (2005). Administración de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Freeman, E., & Moutchnik, A. (2013). Stakeholder management and CSR: Questions and answers. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, 21(1-2), 5-9. <https://doi.org/10.1007/s00550-013-0266-3>
- Friedman, M. (1953). *The Theory of Firm*.
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, & Fundación Empresarial para la Acción Social. (2014). Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador: Prácticas y estrategias para prevenir el crimen y la violencia - PDF Free Download. Centro de Investigación y Estadísticas FUSADES. <https://docplayer.es/14546572-Responsabilidad-social-empresarial-en-el-salvador-practicas-y-estrategias-para-prevenir-el-crimen-y-la-violencia.html>
- Goetz, G. (2006). *Social Science Concepts: A User's Guide*. Princeton University Press.
- Grbich, C. (2007). *Qualitative data analysis: An introduction*. SAGE.
- Hycner, R. H. (1985). Some guidelines for the phenomenological analysis of interview data. *Human Studies*, 8(3), 279-303. <https://doi.org/10.1007/BF00142995>
- Javed, H., Bagh, T., & Razzaq, S. (2017). Herding Effects, Over Confidence, Availability Bias and Representativeness as Behavioral Determinants of Perceived Investment Performance: An Empirical Evidence from Pakistan Stock Exchange (PSX). *Journal of Global Economics*, 06(01). <https://doi.org/10.4172/2375-389.1000275>
- López, A., Ojeda, J. F., & Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>
- López, C. G. (2012). Poder, actores sociales y conflictividad. El Salvador, 1786-1972. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 132, 341-346. <https://doi.org/10.5377/realidad.v0i132.3223>

Magaña, T. (2006). La responsabilidad social y el desarrollo de las organizaciones y las personas. <https://www.isea-de.edu.sv/index.php/cpc/articulos/responsabilidad-social/84-la-responsabilidad-social-y-el-desarrollo-de-las-organizaciones-y-las-personas>

Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales | Naciones Unidas. United Nations; United Nations. Recuperado 15 de junio de 2021, de <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales>

Organización Internacional del Trabajo. (2017). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.

Organización Internacional del Trabajo. (2018). Empresas Multinacionales, desarrollo y trabajo decente. Informe sobre la promoción y aplicación de la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social en las Américas 2018-2022.

Perlines, F. (2017). Influencia de la responsabilidad social en el desempeño de las empresas familiares. GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad, 11(3), 58-73.

Porter, M. (2011). La transformación de la Competencia. 3-17.

Porter, M., Stern, S., & Green, M. (2017). Índice de Progreso Social 2017—Resumen Ejecutivo. Social Progress Imperative, 12.

Rahim, M. M. (2013). Corporate Social Responsibility, Corporate Governance and Corporate Regulation. En *Legal Regulation of Corporate Social Responsibility* (pp. 13-46). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40400-9_2

Raufflet, E., Lozano, J., & Barrera, E. (s. f.). Responsabilidad Social Empresarial. Pearson.

Ritchie, J. (2013). *Qualitative research practice: A Guide for social science students and researchers*. SAGE.

Rojas, G., Hernández, C., & Danna, J. (2017). Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy (Segunda edición). Alpha Editorial.

Ruiz, E., Gago, M. L., García, C., & López, S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. McGraw Hill. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448609719.pdf>

Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-coding-manual-for-qualitative-researchers/book243616>

Smith, R. (2011). *Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach For Socially Responsible Capitalism*. Master of Philosophy in Organizational Dynamics Theses. https://repository.upenn.edu/od_theses_mp/9

Tapia, A. G., Vega, M. I. G., Tamayo, S. P. J., & Castro, J. E. B. (2018). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL UN DESAFÍO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL ECUADOR. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, 68-89.

Toubiana, M., & Yair, G. (2012). The salvation of meaning in Peter Drucker's oeuvre. *Journal of Management History*, 18(2), 178-199. <https://doi.org/10.1108/17511341211206843>

Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions: Thematic Issue on Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>

Weigelt, C., & Shittu, E. (2016). Competition, Regulatory Policy, and Firms' Resource Investments: The Case of Renewable Energy Technologies. *Academy of Management Journal*, 59(2), 678-704. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0661>

Yepes, G., Collazos, W., & Sánchez, L. (2008). La responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy.