

busca mantener su reputación por un largo plazo, construyendo "imagen de marca" que aquellas que no buscan construirlo.

Los resultados del terremoto que azotó a nuestro país, ha generado cuestionamiento en torno a la calidad constructiva y desempeño de edificios frente al fenómeno natural, contruidos por diferentes empresas, lo que eventualmente podría deberse a un comportamiento distinto de las empresas en la ejecución del negocio. Pero también hemos observado un comportamiento distinto de las mismas empresas a la hora de responder a esos problemas, después de ocurrido el fenómeno.

Estudios preliminares del Observatorio de RSE, muestran que no hay diferencia estadística significativa en términos de número de edificios dañados en empresas con larga data en el negocio inmobiliario, comparado con las empresas de corta data. La situación se revierte al mirar el comportamiento que han tenido las empresas a la hora de responder por los daños, mientras un alto porcentaje de las empresas que se asocian al negocio de la construcción por un largo plazo intentan dar respuesta a sus clientes, un menor porcentaje de las que no tienen historia en el negocio tienen igual comportamiento, lo que muestra una aproximación diferente a la RSE.

Propuesta de modelo de desarrollo de una Estrategia de RSE

1. Un Programa de RSE.

Un programa de RSE permite dar consistencia a las acciones de RSE que realiza una empresa. Es el elemento básico para gestionar y comunicar correctamente estas acciones, siendo imposible que pueda ser desarrollado sin considerar el sistema compuesto por empresa, negocio, entorno social y geográfico. Son los expertos de las áreas de los negocios quienes están llamados a construirlo.

2. Entendiendo la relación empresa, negocio y entorno.

Las acciones de RSE que compondrán el programa de RSE, deben ser fundamentadas en la visión sistémica del conjunto; empresa, negocio, entorno. Se debe entender que el sistema de gestión es complejo y está compuesto por la *Empresa*, que decide realizar un *Negocio* en un *Entorno* definido.

La empresa se caracteriza por su estructura jurídica, jerárquica, sistemas de gestión y de control, mientras que el negocio queda definido por los procesos que se desarrollan y el modelo de negocios aplicado. Por su parte el entorno específico se caracteriza por los grupos de interés relevantes; clientes, trabajadores, proveedores, inversionistas, comunidades, ambiente competitivo y caracterización geográfica del entorno, que se relaciona con el negocio.

Cada uno de los componentes del sistema de gestión interactúa, como se muestra en la figura 2, siendo necesario estudiar las relaciones más relevantes que en esta dinámica se producen.

a) Relación empresa-institucionalidad:

La empresa se relaciona con un ambiente institucional, entendiendo por ello un conjunto de normas explícitas, y tácitas (North, 1990), que deberá tener en consideración y cumplir de manera absoluta antes de iniciar la ejecución de su negocio.

b) Relación negocio-entorno social:

Para desarrollar el negocio, la empresa define un lugar de operación donde se ejecutan los procesos que se relacionan con el entorno. El entorno social, se encuentra influido por el

entorno competitivo (Porter, 1982) y el ambiente institucional (North, 1990), lo que genera necesidades y expectativas de las personas que pertenecen al entorno en cuestión.

La empresa debe identificar los grupos de interés relevantes para el desarrollo de su negocio y comprender cómo sus procesos se relacionarán con ellos.

c) Relación empresa-negocio:

La empresa debe velar por no producir transferencias de riqueza desde los grupos de interés identificados a los accionistas. El negocio debe generar valor por medio del buen desarrollo de los procesos, apuntado a lo que se define como "Gestión Responsable del Negocio" o GRN. (Cancino y Morales, 2009).

d) Relación negocio-misión

Una empresa que busca incorporar una filosofía de RSE, debe plantear su misión luego y no antes de que ha establecido claramente la relación empresa-negocio-entorno.

e) Estrategia y modelo de negocio:

La estrategia y el modelo de negocios a aplicar, deben tener en consideración la mirada de empresa que participa en un entorno social, con un negocio que satisface las expectativas de los diferentes grupos de interés con



Figura 1 "Pirámide de Responsabilidad Social"
Fuente: Cancino y Morales, 2009