

## **La humanización de las organizaciones en el siglo XXI**

**M.<sup>a</sup> del Mar RAMOS GONZÁLEZ**  
Real Centro Universitario  
«Escorial-María Cristina»  
San Lorenzo del Escorial

**Resumen:** Durante la década de los noventa, los términos más utilizados en el ámbito de las empresas hacían referencia a la competitividad empresarial. Sin embargo, en los últimos años parece que en un entorno donde los valores y principios básicos permanecen ausentes, las empresas comienzan a incorporar en su haber todo aquello que puede ir acompañado de un comportamiento y una práctica socialmente reconocida.

**Abstract:** During 90's the concepts more usually in the world of companies were referring to competitive organizations, so terms like competitive sustainable advantages, However in the last years, The firms

**Palabras clave:** Responsabilidad social corporativa (RSC), Ventajas sociales, Competitividad.

**Keywords:** Corporate social responsibility (CSR), Social advantages, Competitive.

### **Sumario:**

- I. Introducción.**
- II. La competitividad de la empresa y la responsabilidad social.**
- III. Posibles cambios en el entorno empresarial.**
- IV. Cambios necesarios en los agentes que dirigen las empresas.**
- V. Bibliografía.**



## I. INTRODUCCIÓN

Cuando nos plantemos la definición de la misión de la empresa desde un punto de vista estratégico, tratamos de dar respuesta a un conjunto de preguntas que hacen referencia a cuestiones trascendentales, como qué queremos ser y hacer en el ámbito que nos rodea, cómo deseamos que nos reconozcan en el mercado con el paso del tiempo..., no es fácil pensar en las respuestas adecuadas, teniendo en cuenta el horizonte temporal del largo plazo y las dificultades añadidas a las que nos enfrentamos en un mundo globalizado, donde son más escasos, cada vez, los comportamientos éticos.

Si bien no cabe duda sobre cuál es hoy por hoy el objetivo de toda empresa, *incrementar la riqueza de los accionistas*, es importante que también consideremos el concepto de riqueza desde una perspectiva social, es decir, que la empresa sea capaz de generar resultados muy valorados por el mercado, bien por la calidad que sostienen sus productos o servicios, bien por el comportamiento que demuestra la empresa con el entorno, o las actividades que desarrolla de manera complementaria.

Los responsables de las empresas no pueden ser indiferentes frente a determinados problemas y amenazas que en la actualidad envuelven a las empresas como una constante. Las personas que dirigen empresas son cada vez más conscientes del valor que suponen para la misma la generación de riqueza en forma de beneficios sociales, es decir, valoramos la *excelencia* empresarial o el crecimiento de las empresas de manera *sana* porque la actividad que desarrolla la empresa genera beneficios económicos y beneficios sociales. Por tanto, los responsables de las mismas están más cerca de los problemas o retos que se encuentran tanto en el ámbito externo como también a nivel interno en la empresa.

Así, destacamos entre tales peligros el hecho de que la violencia esté presente de manera intensa en la sociedad, la pérdida de valores

morales y principios éticos en general, la contaminación ambiental y demás problemas generados sobre el ecosistema son sólo un pequeño boceto del cuadro que representa el delicado contexto al que se enfrentan los directivos.

Por tanto, el empresario actual no se puede contentar con alcanzar beneficios a corto plazo, bien en términos de facturación o de rentabilidad, sin una predisposición ética y responsable, sin medir las consecuencias negativas de sus decisiones, para la empresa y para el entorno social, humano y ambiental que rodea a la misma.

## II. LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es muy interesante observar cómo «lo social» está *ganando* terreno en el ámbito empresarial en los últimos tiempos, y se ha hecho habitual el uso de términos como *La Responsabilidad Social Corporativa*, RSC<sup>1</sup>, que supone un cambio voluntario en las empresas que deciden integrar las preocupaciones sociales y ecológicas en el desarrollo de sus actividades. Se trata de uno de los principios esenciales que conecta en términos empresariales dentro de lo que se conoce como *La Nueva Cultura de Empresa*, NCE, junto con otros principios, como *la visión a medio y largo plazo, la ética en los negocios, la calidad total, la mejora continua, etc.*<sup>2</sup>

---

1. El concepto de Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social tiene su origen a finales de los años cincuenta del pasado siglo en Estados Unidos, como consecuencia de la Guerra de Vietnam y otros conflictos como el Apartheid. Se emplea en el ámbito comercial, ya que se hace partícipes a los consumidores de determinadas cuestiones políticas al adquirir productos de la empresa. De ahí, que empiece a surgir un cambio en la forma de entender los negocios, las empresas comienzan a colaborar en cuestiones de carácter social.

En España, surge en la década de los noventa, a través de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones, INVERCO, cuando se introduce el concepto de *Inversión Social Responsable*, se pretende fomentar el *ahorro responsable*. En otro plano, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, desde su fundación en 1914 tuvo un papel representativo en torno a la declaración de los principios fundamentales y los derechos humanos.

2. Un modelo que también destaca en este sentido, es el de *Excelencia Empresarial de la European Foundation Quality Management*, EFQM, cuyo nacimiento se produjo en 1989, aunque fue revisado y actualizado en el año 2000. Este modelo, principalmente trata de establecer un sistema de auditoría para evaluar los resultados de la gestión empresarial en tres grupos de interés: Los consumidores y clientes. Los empleados y la sociedad.

La pregunta clave en este sentido es la siguiente: *¿Podemos ser competitivos en términos económicos y de forma simultánea ser responsables socialmente?* Una empresa que es capaz de lograr ambos objetivos es una empresa que actúa con *excelencia*, no sólo alcanza *ventajas competitivas* para diferenciarse en el mercado, sino que también es capaz de conquistar *ventajas sociales* <sup>3</sup>.

Las características más sobresalientes que supone la aplicación de una conducta empresarial que practica la RSC son:

- Se realiza de forma voluntaria, cumpliendo más de lo que la normativa exige.
- El concepto de RSC se encuentra muy relacionado con el *crecimiento sostenible*, porque las empresas se comprometen a orientar su actividad procurando un crecimiento económico, garantizando la protección del medioambiente el bienestar social.
- La RSC tiene repercusión en las actividades básicas de la empresa, por tanto, sus consecuencias se extienden al ámbito de la gestión y de la estrategia empresarial.

La RSC se basa en un modelo que se desarrolla en cuatro dimensiones básicas de forma progresiva.

En primer lugar, es importante tener en cuenta los principios generalmente aceptados, a los que la RSC hace referencia y que han sido enunciados y actualizados por la ONU en 2004 <sup>4</sup>. Básicamente todos ellos tratan aspectos relacionados con las personas o con el medioambiente.

Los sintetizamos a continuación:

---

3. La *ventaja social* es aquella que permite a la empresa que la adquiere obtener resultados extraordinarios, derivados de su comportamiento social, en el entorno o también a nivel interno, dentro de la empresa.

4. En el año 2001, se publica el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, que tiene como objetivo, *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, siendo necesario un mayor compromiso y responsabilidad por parte de las empresas.

Este documento, manifiesta que la responsabilidad social corporativa supone, *la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con todos sus interlocutores*. Establece un conjunto de objetivos que tienen que ser alcanzados y que afectan a una nueva estrategia global en el entorno europeo, que pretende una economía basada en el conocimiento, capaz de alcanzar un crecimiento sostenible con mejores y mayores empleos, así como una mayor cohesión social.

1. El apoyo y el respeto a los derechos humanos.
2. Es importante que las empresas controlen adecuadamente a sus filiales para que éstas también respeten tales derechos.
3. Libertad de asociación y negociación colectiva.
4. Quedan excluidas cualquier forma de trabajo forzado.
5. Abolición del trabajo infantil.
6. Eliminación de toda práctica que suponga una discriminación al empleo o a la ocupación.
7. Acercamiento preventivo que evite catástrofes medioambientales.
8. Acciones que promuevan iniciativas responsables con el medio ambiente.
9. El fomento y desarrollo de tecnologías favorables con el medio ambiente.
10. Castigar toda conducta que suponga diferentes formas de corrupción y atente contra una conducta ética.

Para implantar el modelo de RSC es importante partir de un buen diagnóstico de la situación de partida de la empresa, así como el seguimiento correcto de las diferentes fases que componen el proceso.

La fase inicial debe ser asumida por los responsables de la organización, es decir, la alta dirección de la empresa tiene que incluir en un plan los objetivos que se pretenden alcanzar para proceder a su aplicación paulatina, valorando qué recursos se necesitan, si éstos se pueden adquirir fácilmente o no, en caso necesario, así como los cambios que deben ser realizados para una correcta «puesta en marcha».

Una de las tareas más complejas consiste en encajar de forma armónica y equilibrada el plan ya definido, en el conjunto de las actividades de toda la organización.

Desde el lado medioambiental podemos considerar el libro *Silent Spring*, de Rachel Carson, publicado en 1962 como una referencia pionera en la literatura que fomenta por primera vez una preocupación internacional por la naturaleza, estudiando las consecuencias que un desarrollo no controlado podía originar a la humanidad, resaltando cómo los seres humanos nos encontramos desde nuestro nacimiento en permanente contacto con agentes químicos peligrosos para nuestra salud. Por entonces, las grandes empresas, especialmente las pertenecientes al sector químico, se preocuparon por rechazar

la obra criticando a la propia autora de la misma forma que en el pasado otros personajes de la historia fueron perseguidos, como Charles Darwin con su obra *El origen de las especies* o Galileo Galilei con sus teorías económicas <sup>5</sup>.

Posteriormente, en 1972, el informe Meadow del Club de Roma destacó la importancia que para la economía presentaban algunas materias relacionadas con el medio ambiente, los límites del crecimiento económico, el riesgo de agotamiento de los recursos naturales no renovables, la degradación del entorno y el aumento incontrolado de los desechos son algunas de las más relevantes.

### III. POSIBLES CAMBIOS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL

Aunque es posible encontrar algunas publicaciones que hacen referencia a una preocupación por el medio ambiente, ya en la década de los sesenta, prácticamente es necesario esperar a la década de los noventa para conocer los primeros estudios de Dirección relacionados con la naturaleza (Welford, 1995:1), algunos autores <sup>6</sup> nos ofrecen sus obras para destacar la importancia en el mundo económico de determinados conceptos, como son la biosfera, el ecosistema, la calidad ambiental o el desarrollo sostenible. Biedenkopf (1989) ha sido uno de los pioneros en indicar que si bien en el siglo pasado el problema social fue un verdadero obstáculo, actualmente «lo verde» se puede considerar como un verdadero reto empresarial. En este sentido, el autor resalta la necesidad que tiene el hombre de conocer las limitaciones del consumo, ya que sin los actuales recursos nuestra sociedad no podría sobrevivir.

Partiendo de todo lo anterior, paulatinamente el medio ambiente ha ido adquiriendo un papel relevante en nuestra sociedad en consecuencia esta circunstancia afecta a las empresas.

Durante los últimos años el llamado «reto verde» forma parte importante del entorno sociopolítico, así hemos avanzado desde una economía de «libre mercado» hasta una economía «social de mercado», caracterizada porque los objetivos sociales son muy relevantes.

---

5. Esta situación producida en el pasado resulta paradójica si la comparamos con la actuación, que algunas multinacionales de reconocido prestigio en el sector químico como 3M, están llevando a cabo en materia medioambiental.

Sin embargo, actualmente se vislumbra la necesidad de avanzar hacia una economía «ecosocial de mercado», donde las dimensiones social y ecológica adquieren un papel sobresaliente.

La relación que existe entre la economía como ciencia y el entorno ha sido considerada de forma amplia por autores como L. Von Bertalanffy en su obra *General System Theory: Foundations, Developments, Applications*, publicada en 1968, quien ya entendía a la empresa como un sistema abierto en permanente relación con el entorno <sup>7</sup>.

Sin embargo, con el paso del tiempo han surgido aportaciones que claramente incluyen al medio ambiente como una pieza esencial relacionada directamente con las empresas, así Hopfenbeck (1993:40) expresa «... que las empresas deberían concebirse como modelos ecológicos entrelazados dentro del medio ambiente, cuyas hebras forman un sistema muy complejo».

Por tanto, partimos de una consideración ampliamente aceptada por la comunidad científica, «los sistemas económicos son sistemas abiertos», algo que queda muy patente cuando contemplamos los retos sociales y medioambientales del entorno. De hecho, el entorno natural es imprescindible para que se desarrolle la función de producción, ya que aporta las materias primas necesarias para que esta función se desarrolle, y también constituye un gran depósito donde son evacuados todos los residuos y desechos que se generan. En este sentido, las empresas tropiezan con dos barreras: por una parte, se enfrentan con el problema de la escasez y agotamiento de los recursos, y, por otra, la dificultad que supone para las mismas la gestión y el tratamiento de los desechos que se producen durante su funcionamiento <sup>8</sup>.

Históricamente las funciones de aprovisionamiento, producción y eliminación de los residuos se han caracterizado por ser tratadas

---

6. HOSMER (1994); PAUCHAN & FORTIER (1990); THROOP, STARIK & RANDS (1993); BUCHHOLZ (1993); GLADWIN, STEAD & STEAD (1992) y otros en HOPFENBECK (1993).

7. Aunque es importante destacar que la palabra «entorno» es empleada por el autor en su obra en su sentido más amplio, sin que éste mencione explícitamente el término «medio ambiente» como podemos comprenderlo hoy en día.

8. Para conseguir la conservación de los recursos podemos distinguir tres métodos: Evitando su utilización, conservándolos y reemplazando en lo posible el consumo de los que no son renovables por los que sí son susceptibles de renovación.



tanto en la teoría como en la práctica como independientes, por tanto, se abordaban de forma aislada para conseguir la máxima eficacia. En la actualidad, sin embargo, tenemos que concebirlas como partes integradas, tratando de optimizar tanto la calidad como la eficacia del sistema (Syrbe, 1989) <sup>9</sup>.

#### IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AL GORE, «Earth in the Balance», en *Ecology and The Human Spirit*, Penguin, Nueva York 1993.
- ARAGÓN CORREA, J. A., «La Integración del Medio Ambiente en las Teorías sobre la Empresa: Un Enfoque Estratégico desde una Perspectiva Cross-Paradigmática», en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (1996) 93-108.
- BERTALANFFY, L. V., *General system theory: foundations, developments, applications*, G. Baziller, Nueva York 1968. (Traducción en español: *Perspectivas en la teoría general de sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México 1976.)
- CUERVO GARCÍA, A., «El papel de la empresa en la competitividad», en *Papeles de Economía Española*, 56 (1993) 363-378.
- DEAN, J. W., y BOWEN, D. E., «Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development», en *Academy of Management Review*, 19 (1994) 392-418.
- DENTON, D. K., *Enviro-management: How Smart Companies Turn Environmental Costs into Profits*, Prentice Hall 1994c.
- DURÁN HERAS, A. (et al.), «Implantación gradual de la responsabilidad social corporativa (RSC) en las empresas: Dimensiones de avance y papel de la acreditación progresiva», en *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 32 (2006) 37-44.
- GLADWIN, T.; KENNELLY, J. J., y KRAUSE, T., «Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implication for Management Theory and Research», en *Academy of Management Review*, 20/4 (1995) 874-907.
- HOPFENBECK, W. (1993), *The Green Management Revolution. Lessons in Environmental Excellence*, Prentice Hall, Nueva York.
- JENNINGS, P. D., y ZANDBERGEN, P. A., «Ecologically Sustainable Organizations. An Institutional Approach», en *Academy of Management Review*, 20/4 (1995) 1015-1052.
- PORTER, M. E., *Estrategia Competitiva*, Ed. CECSA, México 1982.
- PORTER, M. E., *Ventaja Competitiva*, Ed. CECSA, México 1987.
- PORTER, M. E., «Green Competitiveness», en *Scientific American*, abril 1991.

---

9. En Hopfenbeck, W. (1993). *Dirección y Marketing Ecológicos*.

- RAPPAPORT, A., y HELEVI, S., «¿Qué significa ser verde?», en *Harvard Deusto Business Review*, abril (1992) 49.
- ROOME, N., «Developing Environmental Management Strategies», en *Business Strategy and the Environment*, 1/1 (1992) 11-24.
- ROOME, N., «Business Strategy, R&D Management and Environmental Imperatives», en *R & D Management*, 24 (1994) 65-82.
- SHRIVASTAVA, P., y SCOTT, H. I., «Corporate Selft-Greenewal: Strategic Responses to Environmentalism», en *Business Strategy and the Environment*, 1/3 (1992) 9-22.
- SHRIVASTAVA, P., «Environmental Technologies and Competitive Advantage», en *Strategic Management Journal*, (1995b) 183-200.
- WELFORD, R. J., «Linking Quality and the Environment. A Strategy for the Implementation of Environmental Management Systems», en *Business Strategy and the Environment*, 1/1 (1992).
- WELFORD, R. J., «Breaking the Link Between Quality and the Environment: Auditing for the Sustainability and Life Cycle Assessment», en *Business Strategy and the Environment*, 2/4 (1993).
- WELFORD, R. J., y GOULDSON, A. P., *Environmental management and business strategy*, Pitman Publishing, Londres 1993.
- WELFORD, R. J., *Cases in the Environmental Management and Business Strategy*, Pitman Publishing, Londres 1994.
- WELFORD, R. J., *Environmental Strategy and Sustainable Development: The Corporate Challenge for the Twenty-first Century*, Pitman Publishing, Londres 1995.
- WHEELER, D., «Creating sustainable: local enterprise networks», en *MIT Sloan Management Review*, 47/1 (2005) 33-40.