



Transformando Empresas y Sociedades

El Poder Sinérgico de la Responsabilidad Social
Corporativa y la Psicología Organizacional

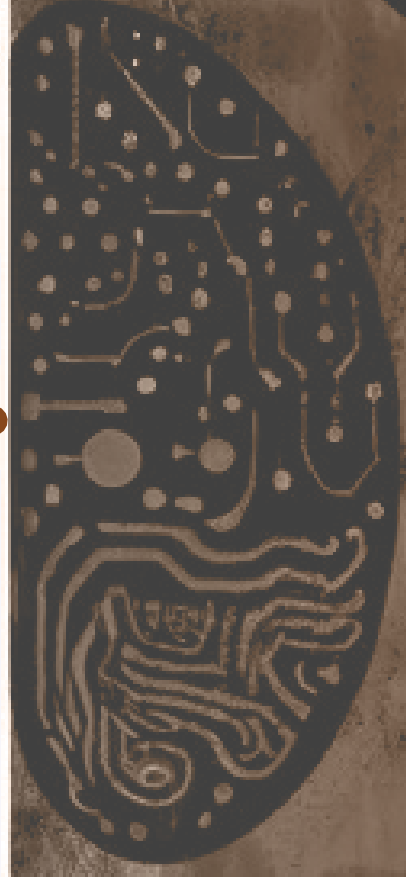
1^{era} Edición



AUTORES:

- MOLINA LÓPEZ GABRIEL FERNANDO
- CASTRO TACURI JESSICA LETICIA
- PÉREZ BRICEÑO JUAN CARLOS
- LÓPEZ VELASCO JHON EDUARDO
- CARRILLO BARRAGÁN CÉSAR ESTUARDO





TRANSFORMING BUSINESS AND SOCIETY

The Synergistic Power of Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology





ISBN: 978-9942-7221-3-3



9 789942 722133

PRIMERA EDICIÓN, ABRIL 2024

Transformando Empresas y Sociedades: El Poder Sinérgico de la Responsabilidad Social Corporativa y la Psicología Organizacional

ISBN digital: 978-9942-7221-3-3

DOI: <https://doi.org/10.62131/978-9942-7221-3-3>

Editado por:

Sello editorial:

© Editorial Investigativa
Latinoamericana (SciELa)

Quevedo, Los Rios, Ecuador

E-mail: admin@editorial-sciela.org

Código Postal: 120303

WEB: <https://editorial-sciela.org>

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review) y antiplágio. Este producto investigativo cumple con la Declaración de Principios de Budapest, San Francisco, México, Helsinki y Firma del Marco del MIT

Dirección editorial:

Lic. Alexander Fernando Haro, MSI.

Revisor (1):

Ing. Carolina Mayorga Naranjo, Mg.

Revisor (2):

Ing. Gladys Proaño Altamirano, Mg.

**Sistema de clasificación decimal
DEWEY**

658.3 - Gerencia de personal (Gerencia de recursos humanos)

**Clasificación comercial internacional -
THEMA**

**K - Economía, finanzas, empresa y
gestión**

KJ - Empresa y gestión

**KJG - Ética empresarial y
responsabilidad social**

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito a la Editorial Investigativa Latinoamericana (SciELa).



I AUTORES I



GABRIEL FERNANDO MOLINA LÓPEZ



<http://orcid.org/0009-0005-4871-711X>



ferchomolina2008@gmail.com



Gobierno Autónomo Descentralizado
Provincial de Manabí

Magister en Administración Pública en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES, con títulos de tercer nivel en Ingeniería Civil en la Universidad Técnica de Manabí, Tecnólogo Superior Universitario en Administración de Empresas e Inteligencia de Negocios y Tecnólogo Superior en Administración en el Instituto Tecnológico Superior Universitario España ISTE.



JESSICA LETICIA CASTRO TACURI



<https://orcid.org/0009-0004-2319-0465>



jecastro@istb.edu.ec



Instituto Superior Tecnológico
Babahoyo

Magister en Mercadotecnia mención Gestión Digital por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil; Ingeniera Comercial por la Universidad Técnica de Babahoyo. En mi vida profesional me he desempeñado en varias instituciones privadas y públicas como la Unidad Educativa Particular Eugenio Espejo, el Consejo Nacional Electoral, el Instituto Superior Tecnológico Ciudad de Valencia, y desde hace 6 años ejerzo la docencia en el Instituto Superior Tecnológico Babahoyo, dictando las cátedras de las asignaturas afines a la carrera de: Administración, Administración Financiera, Contabilidad y Asesoría Tributaria, y Diseño de Modas.



JUAN CARLOS PÉREZ BRICEÑO



<https://orcid.org/0000-0002-5303-041X>



jc.perezb2022@gmail.com



Investigador Independiente

Magister en Administración de Empresas, Magister en Economía y Finanzas, Ingeniero Comercial, Docente Investigador de Posgrado y Pregado en diferentes universidades públicas y privadas del Ecuador, Jefe de Talento Humano y Gerente General en COMPER.



JHON EDUARDO LÓPEZ VELASCO



<https://orcid.org/0009-0001-7694-2665>



academiasuperiordocente18@gmail.com



HIGHER TEACHING ACADEMY
"MARÍA TERESA LÓPEZ VELASCO"

Master en Psicología General, en la Universidad Isabel I de España, Magister en Ciencias de la Educación de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Diplomado Superior en Docencia universitaria de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, licenciado en ciencias de la Educación Universidad Nacional de Chimborazo, Profesor en ciencias de la Educación Instituto Superior Pedagógico Jaime Roldós Aguilera, Especialista en Neurología, psicología del Aprendizaje Universidad Pública del Alto Bolivia, Especialista en Redacción Profesional Enfoque Perú, Máster Instructor Lightouse English Center San Pedro Sula Honduras. Consultor HIGHER TEACHING ACADEMY "MARÍA TERESA LÓPEZ VELASCO"



CÉSAR ESTUARDO CARRILLO BARRAGÁN



<https://orcid.org/0000-0002-2825-6425>



cesar.carrillo@02d03.saludzona5.gob.ec



Ministerio de Salud Pública - Dirección
Distrital 02D03 Salud



Ingeniero Comercial por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Master Universitario en Dirección y Administración de Empresas / Master In Business Administration (MBA) por la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR), Magister en Gestión de la Calidad e Innovación por la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE)





INDICE

PREFACIO

EL ACTIVO MÁS IMPORTANTE DE LAS EMPRESAS

Introducción16

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Concepto y Alcance de la Psicología Organizacional.....	21
1.2 Historia y Desarrollo del Campo.....	24
1.3 Principales Teorías en Psicología Organizacional	27
1.4 Psicología Organizacional en la Práctica	29
1.5 Psicología Organizacional y Gestión del Cambio.....	31
Actividades: Ejercicio de Autoevaluación	32
Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Repaso.....	34

CAPÍTULO II.

ENTENDIENDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

2.1 Definición de RSC	41
2.2 Historia y Evolución de la RSC	43
2.3 Dimensiones de la RSC	47
2.4 RSC y Ética Empresarial	50
Actividades: Creación de un Plan de RSC	53
Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Repaso.....	55

CAPÍTULO III.

RSC Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 La Cultura Organizacional y su Importancia	63
3.2 Influencia de la RSC en la Cultura Organizacional.....	67
3.3 Implementación de RSC para Cambiar la Cultura.....	69
3.4 Estudios de Caso: Éxitos y Fracasos.....	72
3.5 RSC y Comunicación Interna.....	75
3.6 RSC y Engagement de los Empleados	75
Actividades: Análisis de la Cultura Organizacional.....	77
Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Repaso.....	79

CAPÍTULO IV.

ROL DE LA RSC EN EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

4.1 Definición y Componentes del Bienestar en el Trabajo	87
4.2 Relación entre RSC y Bienestar Laboral	91
4.3 Programas de Bienestar Basados en RSC.....	95

4.4 Casos de Éxito en Programas de Bienestar98

4.5 RSC y Salud Mental de los Empleados99

4.6 Evaluación de Programas de Bienestar100

Actividades: Diseño de un Programa de Bienestar.....101

Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Repaso.....103

CAPÍTULO V.

RSC Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

5.1 RSC como Herramienta de Motivación.....111

5.2 Liderazgo Ético y RSC.....115

5.3 RSC y Dinámicas de Equipo.....117

5.4 RSC y Comportamiento Prosocial en el Trabajo118

5.5 Resistencia al Cambio y RSC119

5.6 RSC y Satisfacción Laboral120

5.7 RSC y Retención de Talentos121

Actividades: Role-Playing en Liderazgo.....123

Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Repaso.....124

CAPÍTULO VI.

ESTRATEGIAS PARA INTEGRAR LA RSC EN LAS ORGANIZACIONES

6.1 Planificación Estratégica de RSC.....131

6.2 Integración de RSC en la Misión y Visión Corporativa.....133

6.3 RSC y Stakeholders Internos135

6.4 RSC y Gestión de la Cadena de Suministro138

6.5 Comunicación y Reporte de RSC140

6.6 Evaluación y Mejora Continua de las Iniciativas de RSC142

6.7 Superación de Barreras para la Implementación de RSC.....144

Actividades: Simulación de Implementación de RSC	147
Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Comprensión	149

CAPÍTULO VII.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA RSC

7.1 Importancia de la Medición y Evaluación en RSC	157
7.2 Herramientas y Métodos para Medir el Impacto de RSC	159
7.3 Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) para RSC.....	161
7.4 Desafíos en la Medición del Impacto de RSC	164
7.5 Reportes de Sostenibilidad y Comunicación de Resultados.....	166
7.6 Mejora Basada en Feedback y Evaluaciones de RSC	168
Actividades: Creación de un Sistema de Medición de RSC.....	170
Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Análisis.....	171

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUTORES DESTACADOS

Referencias Bibliográficas.....	178
---------------------------------	-----

PREFACIO

EL ACTIVO MÁS IMPORTANTE DE LAS EMPRESAS

En la encrucijada de la evolución empresarial y el progreso social se encuentra una convergencia poderosa y transformadora: la sinergia entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Psicología Organizacional. Este prefacio introduce un tema que no solo es relevante en el panorama empresarial actual, sino que es esencial para el futuro sostenible de nuestras sociedades. Al explorar la intersección de estas dos disciplinas, nos embarcamos en un viaje hacia la comprensión de cómo las organizaciones pueden convertirse en agentes de cambio positivo, no solo dentro de sus propios límites, sino en la sociedad en su conjunto.

La Responsabilidad Social Corporativa ha evolucionado de ser una mera idea ética a una estrategia empresarial crucial que influye en las decisiones y políticas de las organizaciones en todo el mundo. En un mundo cada vez más consciente de los desafíos sociales y medioambientales, la RSC se ha convertido en un pilar para las empresas que buscan contribuir al bienestar de la sociedad, al mismo tiempo que mejoran su imagen pública y competitividad. Sin

embargo, el verdadero potencial de la RSC se desbloquea cuando se combina con los principios y prácticas de la Psicología Organizacional, una disciplina dedicada a entender y mejorar la salud y el rendimiento de los empleados dentro de las organizaciones.

Este libro se adentra en cómo la integración de la RSC y la Psicología Organizacional puede conducir a una cultura organizacional más empática y consciente, que no solo fomenta un ambiente de trabajo positivo, sino que también impulsa a las empresas a desempeñar un papel más activo en la resolución de problemas sociales. Al hacerlo, las organizaciones no solo pueden mejorar su desempeño y la satisfacción de los empleados, sino también impulsar cambios sociales significativos y sostenibles.

A través de una serie de estudios de caso, investigaciones teóricas y ejemplos prácticos, este libro busca inspirar a líderes, académicos y profesionales a repensar el papel de las organizaciones en la sociedad. Invita a los lectores a considerar cómo las prácticas responsables y éticas, informadas por un profundo entendimiento de la psicología humana, pueden transformar no solo empresas, sino también sociedades.

Al final de esta lectura, los lectores se encontrarán con una comprensión más rica de cómo la RSC y la Psicología Organizacional, cuando se aplican en conjunto, tienen el potencial de cultivar un futuro más justo, equitativo y sostenible para todos. Este libro no es solo un llamado a la acción para las empresas modernas; es una visión para un nuevo paradigma donde los negocios y el bien social avanzan de la mano hacia un horizonte compartido de prosperidad y armonía.

Introducción

La intersección de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Psicología Organizacional es un campo rico en investigaciones que abordan cómo las prácticas de RSC influyen en la cultura organizacional, el compromiso de los empleados y la percepción de la marca. Por ejemplo, una revisión teórica propone una taxonomía de la RSC estratificada en tres etapas según el compromiso y desarrollo de la estrategia: pre-RSC, RSC convencional o básica, y RSC plena (López, 2020).

Además, algunos trabajos analizan la inclusión de la responsabilidad social y la ética en la planificación estratégica, enfatizando su importancia como prioridades para que las organizaciones mantengan una cultura de responsabilidad social a pesar de las fluctuaciones del mercado (Meira & Garbelini, 2014). Un aspecto destacado en la investigación es la ergonomía participativa como parte de la RSC al interior de las organizaciones, centrándose en la salud y bienestar del capital humano en el trabajo, lo que refleja una aplicación directa de los principios de la Psicología Organizacional en las iniciativas de RSC (I. A. Arroyo et al., 2014).

El concepto de RSC también se vincula estrechamente con la imagen corporativa y el atractivo organizacional, especialmente en sectores como el bancario, donde la imagen corporativa se ha identificado como un antecedente clave del atractivo organizacional (López & Calderón, 2020). Esto subraya la relevancia de las prácticas de RSC no solo para la sostenibilidad y la ética, sino también para la atracción y retención de talento, un área de gran interés para la Psicología Organizacional.

Continuando, hay varios otros aspectos y estudios relevantes a considerar. Por ejemplo, el papel de la RSC en la promoción de la gobernanza y el desarrollo económico respetuoso y ético con los stakeholders, especialmente en respuesta a los numerosos escándalos financieros y de condiciones laborales de las últimas décadas, es crucial para comprender cómo las empresas pueden fomentar una cultura organizacional ética y socialmente responsable (Celka, 2015).

La Responsabilidad Social Corporativa también se ve influenciada por el concepto de Triple Bottom Line, que aboga por que las empresas no solo busquen la rentabilidad económica, sino que también consideren el impacto ambiental y social de sus actividades. Esta perspectiva ampliada de la RSC resuena profundamente con la Psicología Organizacional, especialmente en la forma en que las organizaciones pueden influir positiva-



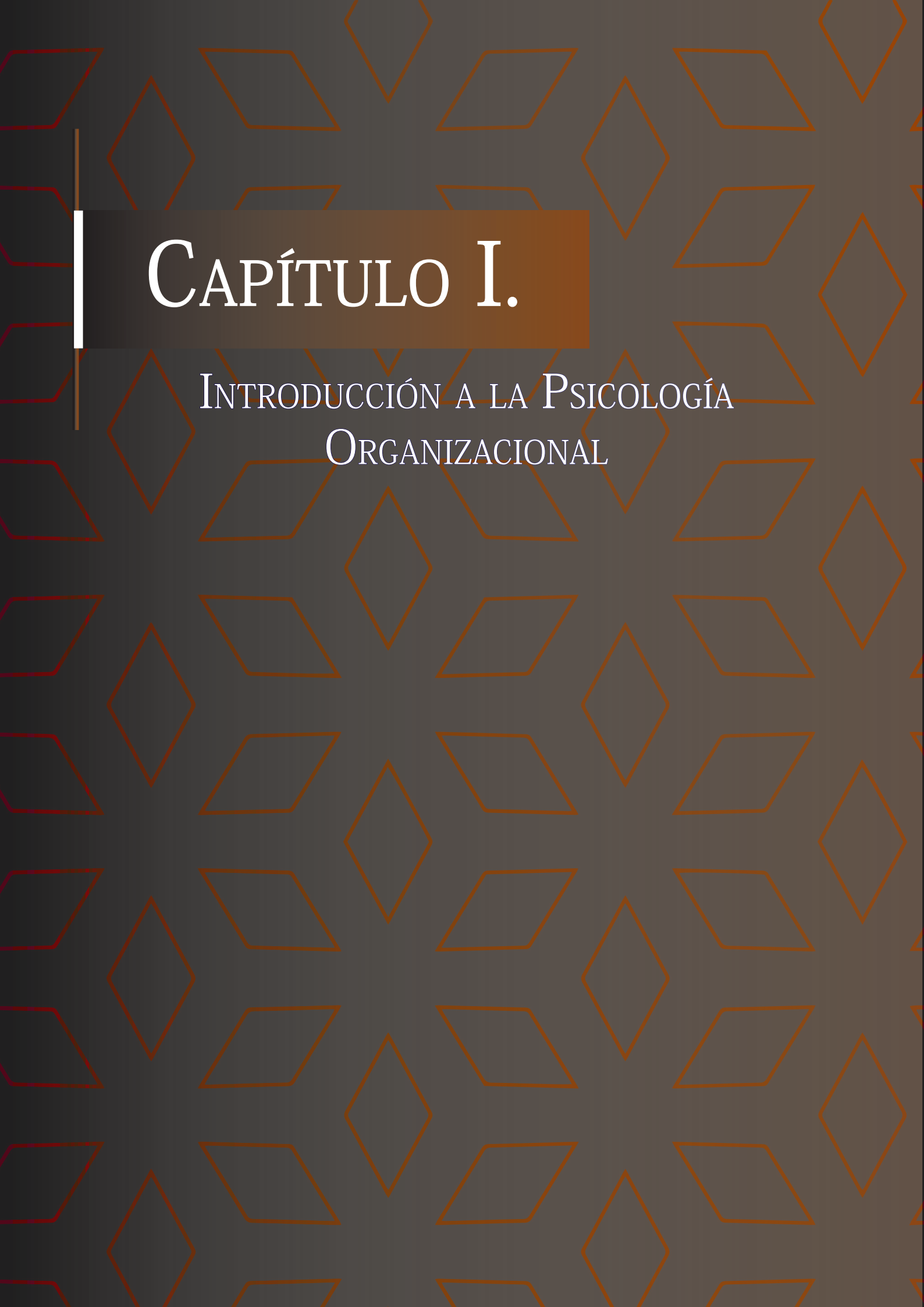
mente en el bienestar de sus empleados y comunidades (Vieira, 2008).

Otra área de investigación importante es cómo las empresas utilizan la visibilidad mediática de sus prácticas de RSC como una estrategia de legitimación organizacional. La publicación de prácticas de RSC en sitios web y otros medios se convierte en una herramienta clave para justificar la existencia de la empresa en la sociedad contemporánea, lo que tiene implicaciones significativas para la percepción de los empleados y el público sobre la empresa (Fossá & Sgorla, 2011).

Finalmente, es importante destacar los principios que deben guiar a las empresas en la implementación de prácticas de RSC. Estos incluyen la gestión de sus actividades con transparencia y justicia, la contribución a la protección del medio ambiente, el impacto positivo en las condiciones económicas de la comunidad local y la garantía de que sus actividades no tengan efectos negativos en el medio ambiente. Estos principios subrayan la interconexión entre la RSC y la Psicología Organizacional, especialmente en términos de promover una cultura organizacional ética y responsable (Santillán Ramos, 2017).

ESTA PÁGINA HA SIDO
INTENCIONALMENTE DEJADA EN BLANCO





CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

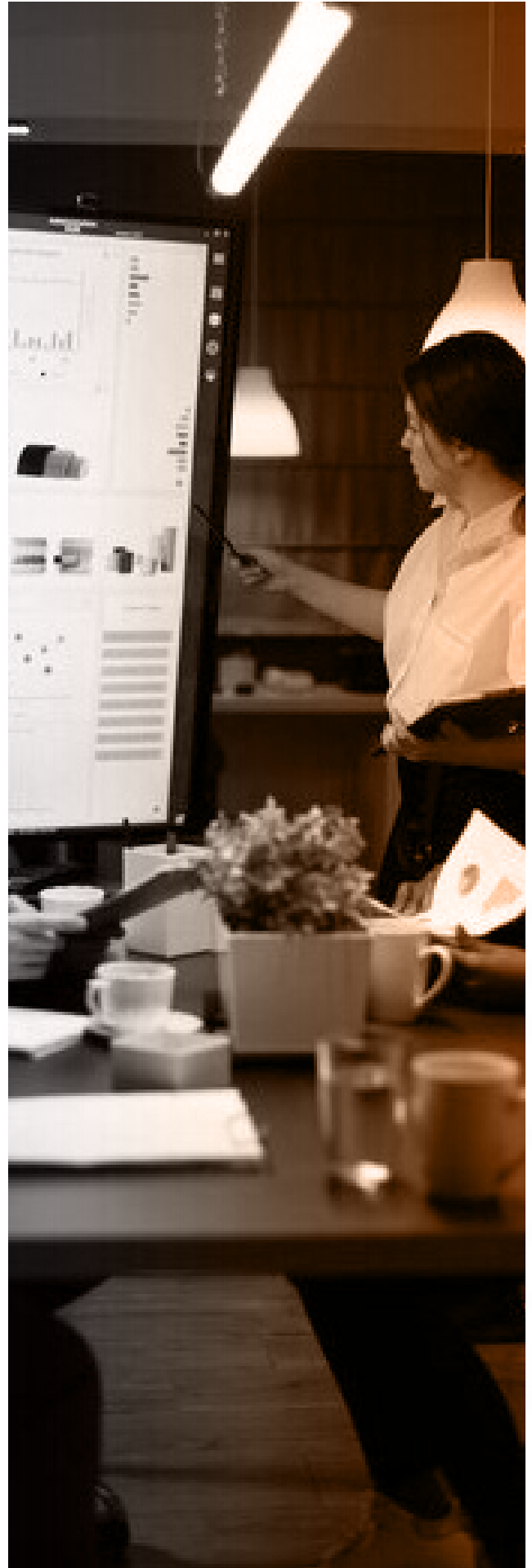
1.1 Concepto y Alcance de la Psicología Organizacional

La psicología organizacional es una rama de la psicología que se centra en el estudio del comportamiento humano en el contexto laboral y organizacional. Su objetivo principal es comprender, predecir y modificar el comportamiento de las personas en el trabajo para mejorar la eficacia organizativa y el bienestar de los empleados.

El alcance de la psicología organizacional abarca una amplia gama de áreas y actividades, incluyendo:

- Selección y evaluación del personal: desarrollo de herramientas y técnicas para identificar y seleccionar a los candidatos más adecuados para un puesto de trabajo. Esto incluye la realización de entrevistas, pruebas psicométricas, evaluaciones de desempeño y análisis de currículums.

- **Formación y desarrollo:** diseño y aplicación de programas de formación para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Esto puede incluir capacitación en liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación, resolución de conflictos, entre otros.
- **Evaluación del desempeño:** desarrollo de sistemas y métodos para evaluar el rendimiento de los empleados en el trabajo. Esto implica establecer criterios de evaluación, realizar revisiones periódicas del desempeño y proporcionar retroalimentación constructiva.
- **Motivación y compromiso:** estudio de los factores que influyen en la motivación y el compromiso de los empleados en el trabajo. Esto puede implicar la identificación de recompensas y reconocimientos efectivos, así como el diseño de estrategias para fomentar un ambiente laboral positivo y satisfactorio.



- Clima organizacional: análisis del ambiente psicológico y social en el lugar de trabajo, incluyendo aspectos como la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación interna, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral.
- Gestión del cambio organizacional: ayuda a las organizaciones a gestionar y adaptarse a los cambios, ya sea en términos de reestructuración, implementación de nuevas tecnologías, fusiones o adquisiciones. Esto puede implicar la identificación de resistencias al cambio y el desarrollo de estrategias para superarlas.
- Salud ocupacional y bienestar: promoción de la salud mental y física de los empleados en el trabajo, incluyendo la prevención del estrés laboral, el acoso laboral, el agotamiento y otros riesgos psicosociales.

La Psicología Organizacional abarca una amplia gama de temas, desde la relación entre el individuo y la organización hasta la psicología aplicada en contextos organizacionales. Un estudio proporciona una visión general de los métodos de la Psicología Organizacional, el papel del individuo dentro de las organizaciones, la dinámica de los grupos, la naturaleza de las organizaciones mismas y la aplicación de la Psicología Organizacional en contextos prácticos (Porras Velásquez, 2018).

Las contribuciones actuales en el campo incluyen el enfoque de la Teoría de la Identidad Social, la Psicología Positiva y los enfoques desde la Complejidad, destacando sus conceptos fundamentales y su impacto tanto teórico como aplicado en el ámbito organizacional (Arroyo & Moncayo, 2015).

Otro aspecto importante del alcance de la Psicología Organiza-

cional es su enfoque en el emprendimiento como motor de cambio e innovación dentro de las organizaciones (Gutierrez Rincon et al., 2019). Este enfoque subraya la importancia del trabajo en la estructuración del individuo y los procesos psicológicos como la identidad, la salud mental, el aprendizaje y las actitudes, lo que demuestra la relevancia central del trabajo en la Psicología Organizacional (Pereira & Leite, 2015).

Además, la Psicología Organizacional aspira a mejorar cómo se realiza el trabajo y modificar la estructura organizacional para promover un ambiente de trabajo satisfactorio y agradable para las personas, abordando la salud mental, la motivación y la calidad de vida en el trabajo

1.2 Historia y Desarrollo del Campo

La historia y el desarrollo de la psicología organizacional han sido influenciados por una serie de factores históricos y teóricos. Un ejemplo:

- **Inicios en la Psicología Industrial:** La psicología organizacional tiene sus raíces en la psicología industrial, que surgió a finales del siglo XIX y principios del siglo XX en respuesta a las necesidades de las industrias en crecimiento. Los pioneros como Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott aplicaron principios psicológicos al ámbito laboral, centrándose en áreas como la selección de personal, la productividad y el ambiente laboral.
- **Expansión durante la Segunda Guerra Mundial:** Durante la Segunda Guerra Mundial, la necesidad de seleccionar y ubicar rá-

pidamente a grandes cantidades de personal militar llevó al desarrollo de técnicas de evaluación y selección más sofisticadas. Este período fue crucial para el crecimiento de la psicología organizacional, ya que se aplicaron métodos científicos para abordar problemas específicos del trabajo.

- **Teorías de la Motivación y el Comportamiento Organizacional:** En las décadas de 1950 y 1960, teóricos como Abraham Maslow, Frederick Herzberg y Douglas McGregor desarrollaron teorías sobre la motivación y el comportamiento en el trabajo. Sus ideas influyeron en la comprensión de cómo las necesidades individuales, la satisfacción laboral y la cultura organizacional afectan el desempeño y la productividad.
- **Enfoque en la Salud Ocupacional:** A partir de la década de 1970, hubo un mayor énfasis en la salud ocupacional y el bienestar de los empleados. Se comenzó a prestar atención a problemas como el estrés laboral, el agotamiento y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esto condujo al desarrollo de intervenciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- **Globalización y Cambios Tecnológicos:** En el siglo XXI, la globalización y los avances tecnológicos han transformado el panorama laboral. La psicología organizacional ha tenido que adaptarse a estos cambios, abordando cuestiones como el trabajo virtual, la diversidad cultural, el liderazgo en entornos globales y la gestión del cambio en organizaciones cada vez más complejas.

La historia y el desarrollo de la Psicología Organizacional han sido influenciados por numerosos autores y obras fundamentales. En las décadas pasadas, figuras como Lawrence y Lorsch con su obra "O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação", Warren Ben-

nis con "O desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas" y Richard Beckhard con "Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos" han contribuido significativamente al campo (Burke, 1973). Estos trabajos han ayudado a definir y expandir el alcance de la Psicología Organizacional, abarcando desde el diagnóstico organizacional hasta estrategias de desarrollo y modelos de intervención.

Además, el libro "Contemporary Organization Theory" discute las contribuciones de Giorgio Agamben sobre la comunidad sin identidad, la respuesta de Zygmunt Bauman a Hobbes y Judith Butler sobre la organización de las subjetividades, entre 1985 y 2005 (Jones & Munro, 2005). Estas perspectivas han enriquecido el entendimiento de la teoría organizacional, integrando conceptos filosóficos y sociológicos que profundizan el análisis del comportamiento y la estructura organizacionales.

En el trabajo de Mike Lucas "'Nomadic' organization and the experience of journeying: Through liminal spaces and organizing places", se utiliza un enfoque autoetnográfico para explorar la organización 'nómada' a través de espacios liminales, contribuyendo a una comprensión más rica de cómo las personas y los grupos se mueven y organizan dentro y entre las organizaciones (Lucas, 2014).

Estas obras y autores han ayudado a dar forma a la Psicología Organizacional como un campo que no solo se ocupa de la eficacia y el rendimiento organizacionales, sino también de las experiencias, identidades y subjetividades de los individuos dentro de las organizaciones. La intersección de teorías organizacionales, psicológicas y sociológicas ha llevado a un enriquecimiento y una expansión

continua del campo, permitiendo abordar desafíos complejos y dinámicos en el mundo del trabajo y las organizaciones.

1.3 Principales Teorías en Psicología Organizacional

La psicología organizacional ha sido moldeada por varias teorías que han contribuido a nuestra comprensión del comportamiento humano en el contexto laboral. Un proceso teórico es:

- Teoría de la Motivación de Abraham Maslow: Maslow propuso la famosa jerarquía de necesidades, que sugiere que las personas tienen una serie de necesidades jerárquicas que deben satisfacerse, desde necesidades básicas como la alimentación y la seguridad, hasta necesidades más elevadas como la autorrealización. Esta teoría influyó en la comprensión de cómo las necesidades individuales afectan la motivación en el trabajo.



- **Teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg:** Herzberg propuso que existen dos conjuntos de factores que influyen en la satisfacción laboral: los factores higiénicos (como el salario y las condiciones de trabajo) y los factores motivadores (como el reconocimiento y la responsabilidad). Según esta teoría, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo son influenciadas por diferentes conjuntos de factores.
- **Teoría X e Y de Douglas McGregor:** McGregor propuso dos conjuntos de creencias sobre la naturaleza humana y la gestión en las organizaciones. La Teoría X supone que los empleados tienen poca motivación intrínseca y necesitan ser controlados y dirigidos, mientras que la Teoría Y supone que los empleados son intrínsecamente motivados y autodirigidos si se les da la oportunidad adecuada.
- **Teoría de la Equidad de J. Stacy Adams:** Esta teoría postula que las personas comparan su propia contribución y recompensa en el trabajo con las de otros y buscan mantener una relación equitativa entre ellas. Cuando perciben una inequidad, pueden experimentar tensión y buscar restaurar el equilibrio, ya sea cambiando su esfuerzo, cambiando su percepción de la situación o abandonando la situación.
- **Teoría del Aprendizaje Social de Albert Bandura:** Bandura propuso que el aprendizaje ocurre a través de la observación y la imitación de modelos, y que este proceso tiene importantes implicaciones para el comportamiento en el trabajo. La teoría del aprendizaje social destaca el papel de los modelos a seguir, la autoeficacia y la autorregulación en la adquisición de habilidades y comportamientos laborales.

- Teoría de la Teoría del Intercambio Social (Líder-Miembro) de Graen y Uhl-Bien: Esta teoría se centra en las relaciones entre líderes y seguidores y postula que estas relaciones se basan en un intercambio de recursos y apoyo mutuos. Los líderes pueden diferenciar a los miembros de su equipo en función de la calidad del intercambio, lo que afecta el compromiso y el desempeño de los miembros.

1.4 Psicología Organizacional en la Práctica

La Psicología Organizacional en la práctica se centra en mejorar la forma en que se realiza el trabajo y modificar la estructura organizativa para promover un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio, abordando temas como el bienestar y la calidad de vida de los empleados. Los te-



mas clave incluyen la visión general y los métodos de la psicología organizacional, el individuo y la organización, los grupos en las organizaciones, la naturaleza de las organizaciones y la psicología organizacional aplicada.

La práctica también implica identificar los motivos de afastamiento por salud mental, así como el concepto que los líderes de una empresa tienen sobre este tema, las causas que contribuyen a los diagnósticos de salud mental y el impacto en el proceso productivo. Además, se examina cómo la "sobreorganización" puede afectar tanto a las instituciones como a los individuos dentro de ellas, observando los efectos a través de signos clínicos que impactan las reacciones grupales y la ambivalencia hacia la organización (Potier, 2015).

La psicología organizacional contribuye significativamente al proceso motivacional dentro de las organizaciones y para las personas, ofreciendo una comprensión de las teorías motivacionales para ayudar a los psicólogos a asistir a los empleados en la construcción de la motivación y el compromiso en la ejecución de tareas (Luiz Chiusoli et al., 2020). Este enfoque se complementa con el análisis de la conducta humana en las organizaciones, su evolución histórica y la importancia actual de los problemas internos y externos que afectan el bienestar y la productividad en un entorno competitivo.



1.5 Psicología Organizacional y Gestión del Cambio

La Psicología Organizacional y la Gestión del Cambio son fundamentales en el manejo eficaz de las transformaciones dentro de las organizaciones. Los gerentes de RR. HH. necesitan comprender la naturaleza del cambio, las fuerzas impulsoras, los tipos de cambio y las intervenciones de desarrollo organizacional que se deben adoptar según las circunstancias de la industria.

La segunda parte de un estudio sobre la Gestión del Cambio Organizacional aborda temas como las reacciones y obstáculos al cambio, enfoques del cambio organizacional (estructural, técnico y comportamental), pasos y etapas de la transformación, estrategias y planes de transformación en la organización, y elementos, antecedentes y factores del cambio organizacional (Vargas Alfonso, 2020).

Además, se enfatiza la participación efectiva de los directores, la construcción colectiva de estrategias y el abordaje de la resistencia como aspectos clave para ayudar a las empresas a mantenerse y evolucionar en entornos desafiantes (Duque et al., 2013). Asimismo, la transformación de los modelos mentales vigentes y la generación de visiones compartidas son fundamentales para adquirir nuevas competencias y tener procesos de reflexión y aprendizaje corporativo institucionalizados (Estrada et al., 2015).

En el contexto de la gestión del cambio e innovación organizacional, es crucial adaptarse a la rápida dinámica de cambio en la sociedad, lo que requiere una adaptación por parte de los gerentes para asegurar la supervivencia y el éxito (Bharjoo, 2005). La con-

sistencia entre las palabras y acciones gerenciales es crucial para los esfuerzos exitosos de cambio organizacional, ya que mejora la credibilidad e impacta en la efectividad, la comunicación y la satisfacción dentro de la organización (Poole, 1990).

Actividades: Ejercicio de Autoevaluación

Estudio de Caso: Harmony Tech

Contexto: Harmony Tech es una empresa tecnológica en crecimiento que desarrolla soluciones de software para la industria de la salud. A lo largo de los años, ha construido una cultura empresarial basada en la innovación, la colaboración y el bienestar de sus empleados. Sin embargo, a medida que la empresa ha crecido, también lo han hecho los desafíos relacionados con la gestión de su equipo diverso y en expansión.

Desafío: Recientemente, Harmony Tech ha experimentado un aumento en los niveles de estrés y agotamiento entre sus empleados, lo que ha llevado a una disminución en la satisfacción laboral y un aumento en la rotación de personal. La gerencia ha identificado varios factores contribuyentes, incluida la carga de trabajo, las expectativas poco claras y la falta de apoyo para el desarrollo profesional.

Situación Reciente: En una encuesta interna, muchos empleados expresaron sentirse abrumados por sus responsabilidades y expresaron una necesidad de mayor reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Además, se mencionó la falta de comunicación efectiva entre los equipos como un obstáculo para la colaboración eficaz.

Preguntas de Análisis:

- 1. Diagnóstico Organizacional: ¿Qué factores específicos dentro de la cultura y estructura organizacional de Harmony Tech están contribuyendo al estrés y al agotamiento de los empleados?
- 2. Teorías Aplicables: ¿Qué teorías de la psicología organizacional se pueden aplicar para comprender mejor los desafíos que enfrenta Harmony Tech? Considera teorías relacionadas con el estrés laboral, la motivación, la comunicación y el liderazgo.
- 3. Intervenciones Psicosociales: ¿Qué intervenciones psicosociales podrían implementarse para abordar los problemas de estrés y agotamiento? Proporciona ejemplos concretos que consideren la cultura única de la empresa.
- 4. Desarrollo y Capacitación: ¿Cómo puede Harmony Tech mejorar su enfoque hacia el desarrollo profesional y la capacitación para mejorar la satisfacción y retención de empleados?
- 5. Estrategias de Comunicación: Considerando la falta de comunicación efectiva, ¿qué estrategias puede implementar la empresa para fomentar una comunicación más abierta y efectiva entre los equipos y niveles jerárquicos?
- 6. Medición del Éxito: ¿Cómo puede Harmony Tech medir el éxito de las intervenciones implementadas? Identifica indicadores clave que la empresa podría utilizar para evaluar la eficacia de las estrategias propuestas.

Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Repaso

¿Cuál de las siguientes NO es un área de enfoque de la psicología organizacional?

- A. Selección y evaluación del personal
- B. Diseño de interiores de oficina
- C. Formación y desarrollo de empleados
- D. Motivación y compromiso de empleados

RESPUESTA: **B**

Según el texto, ¿cuál es un objetivo principal de la psicología organizacional?

- A. Incrementar las ventas de la organización
- B. Mejorar la eficacia organizativa y el bienestar de los empleados
- C. Reducir el número de empleados en las organizaciones
- D. Aumentar la carga de trabajo individual

RESPUESTA: **B**

¿Qué aspecto NO se menciona como contribución actual en el campo de la psicología organizacional?

- A. Teoría de la Identidad Social
- B. Psicología Positiva
- C. Diseño de moda en el lugar de trabajo

D. Enfoques desde la Complejidad

RESPUESTA: **C**

¿Qué período fue crucial para el crecimiento de la psicología organizacional?

- A. La Revolución Industrial
- B. Durante la Segunda Guerra Mundial
- C. En el siglo XIX
- D. En los años 80

RESPUESTA: **B**

¿Cuál de los siguientes NO es un tema abordado por la historia y desarrollo de la psicología organizacional?

- A. Teorías de la motivación
- B. Salud ocupacional
- C. Diseño de moda en el trabajo
- D. Globalización y cambios tecnológicos

RESPUESTA: **C**

¿Qué teoría sugiere que las necesidades humanas están jerarquizadas desde las básicas hasta las de autorrealización?

- A. Teoría X e Y de Douglas McGregor
- B. Teoría de la Motivación de Abraham Maslow

- C. Teoría del Aprendizaje Social de Albert Bandura
- D. Teoría de la Equidad de J. Stacy Adams

RESPUESTA: **B**

¿Cuál de estas teorías se centra en las relaciones basadas en el intercambio de recursos y apoyo entre líderes y seguidores?

- A. Teoría de la Teoría del Intercambio Social (Líder-Miembro)
- B. Teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg
- C. Teoría de la Equidad
- D. Teoría X e Y

RESPUESTA: **A**

Según el texto, ¿cuál de los siguientes NO es un objetivo de la psicología organizacional en la práctica?

- A. Mejorar cómo se realiza el trabajo
- B. Modificar la estructura organizativa
- C. Aumentar la competitividad en el mercado bursátil
- D. Promover un ambiente de trabajo satisfactorio

RESPUESTA: **C**

¿Qué concepto es importante entender para abordar los motivos de afastamiento por salud mental según el texto?

- A. La visión de los líderes sobre la salud mental

- B. Los fundamentos de la economía global
- C. Las tendencias de la moda en el lugar de trabajo
- D. La historia de la arquitectura organizacional

RESPUESTA: **A**

¿Qué aspecto es clave para ayudar a las empresas a evolucionar en entornos desafiantes según el texto?

- A. Participación efectiva de los directores
- B. Reducción de personal
- C. Aumento de las horas de trabajo
- D. Disminución de la inversión en tecnología

RESPUESTA: **A**

¿Qué enfoque subraya la importancia del trabajo en la estructuración del individuo según el texto?

- A. El enfoque en el emprendimiento
- B. La Teoría de la Identidad Social
- C. La Psicología Positiva
- D. Los enfoques desde la Complejidad

RESPUESTA: **A**

¿Quién propuso la Teoría de la Motivación-Higiene?

- A. Abraham Maslow

- B. Frederick Herzberg
- C. Douglas McGregor
- D. Albert Bandura

RESPUESTA: **B**

¿Cuál teoría postula que las personas comparan su contribución y recompensa en el trabajo con las de otros?

- A. Teoría de la Motivación de Abraham Maslow
- B. Teoría del Aprendizaje Social de Albert Bandura
- C. Teoría de la Equidad de J. Stacy Adams
- D. Teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg

RESPUESTA: **C**

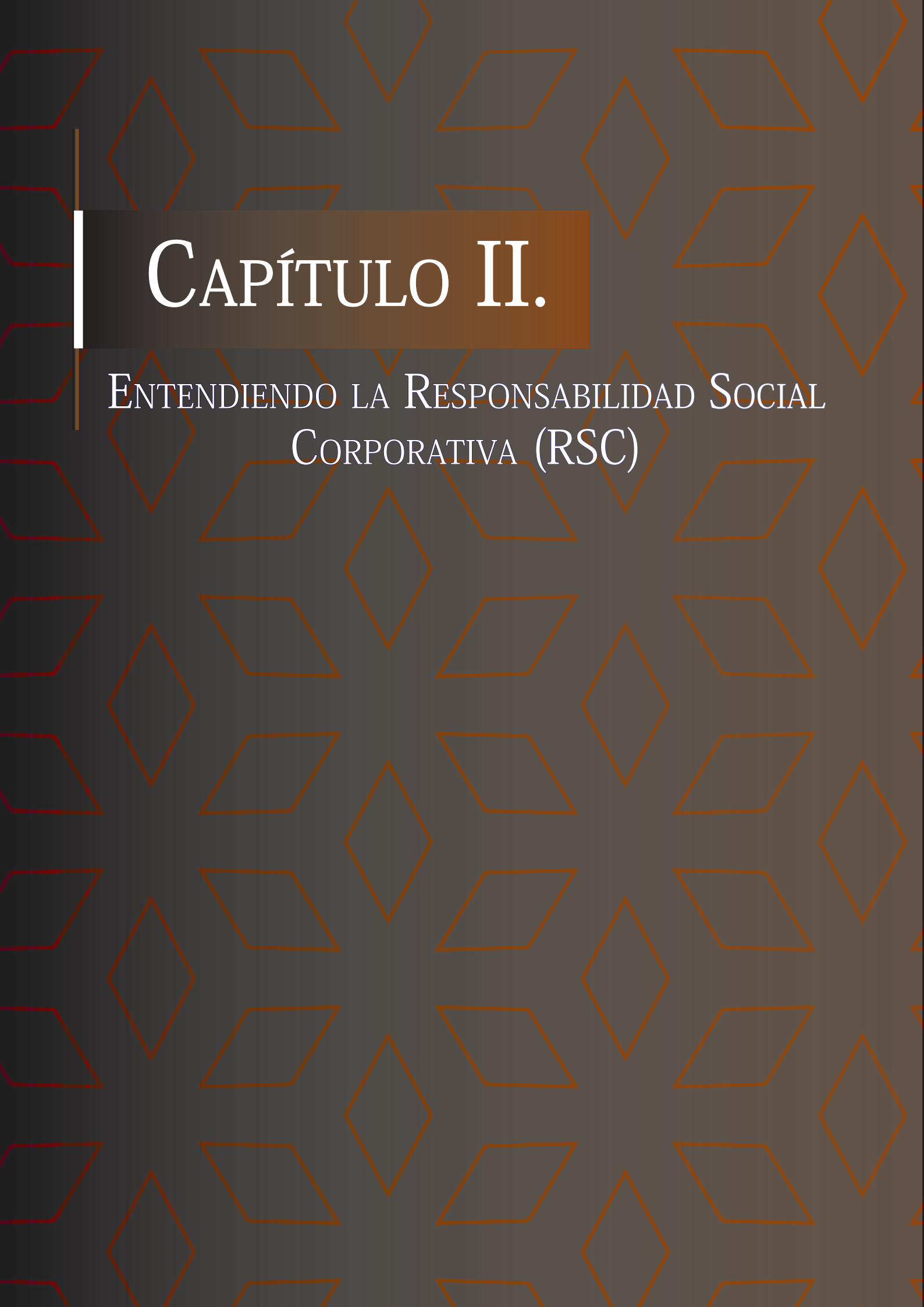
¿Qué factor NO se menciona como influyente en la historia y desarrollo de la psicología organizacional?

- A. La Segunda Guerra Mundial
- B. La Revolución Industrial
- C. Las tendencias de moda contemporáneas
- D. Globalización y cambios tecnológicos

RESPUESTA: **C**

ESTA PÁGINA HA SIDO
INTENCIONALMENTE DEJADA EN BLANCO





CAPÍTULO II.

ENTENDIENDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

CAPÍTULO II.

ENTENDIENDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

2.1 Definición de RSC

La RSC, o Responsabilidad Social Corporativa, también conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se refiere al compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible y la contribución activa al bienestar social y ambiental de las comunidades en las que operan.

En términos más específicos, la RSC implica que las empresas integren consideraciones éticas, sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos en sus operaciones y estrategias comerciales. Esto va más allá del objetivo principal de maximizar los beneficios financieros, para incluir la creación de valor compartido para todos los grupos de interés, como empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y el medio ambiente.

Las prácticas de RSC pueden incluir iniciativas como la adopción

de políticas laborales justas, la reducción del impacto ambiental de las operaciones, el apoyo a programas de educación y salud en la comunidad, la promoción de la diversidad y la inclusión, entre otros aspectos.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un concepto que ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, comenzando a utilizarse ampliamente desde principios de los años 70, aunque su uso por organizaciones y gobiernos data de finales del siglo XIX y, en algunos casos, incluso antes. Este concepto ha progresado desde ser considerado meramente filantrópico en el siglo XX hasta convertirse en una obligación estratégica gestionada para contribuir al desarrollo sostenible a nivel global (Paz, 2021a).

La RSC implica actividades realizadas por empresas que van más allá de las expectativas legítimas y se llevan a cabo voluntariamente para mejorar el



bienestar social y ambiental (Büyükyılmaz & Fidan, 2015). Las normas destacadas en el ámbito de la RSC incluyen las normas de aseguramiento (AA1000), responsabilidad social (SA 8000) y la guía sobre responsabilidad social (ISO 26000), proporcionando un marco para las empresas que desean desarrollar un sistema de RSC (León, 2009).

El estudio de Timbalino (2015) concluye que la RSC en Indonesia es una acción voluntaria de las empresas para mejorar el bienestar público, aunque no está explícitamente declarado en la ley indonesia. La Ley de Inversiones N.º 25 de 2007 regula las obligaciones de RSC, estableciendo que cada inversor debe realizar responsabilidades sociales, y la no conformidad conduce a diversas sanciones administrativas). La RSC se considera un mecanismo clave para construir asociaciones para abordar problemas urgentes dentro de la sociedad, destacando su papel como un recurso social valioso para el desarrollo sostenible y una respuesta efectiva a los desafíos sociales.

2.2 Historia y Evolución de la RSC

La historia y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se remonta a varios siglos atrás, pero su concepto moderno ha experimentado un desarrollo significativo en las últimas décadas. Se detalla una breve línea de tiempo:

- **Orígenes Filantrópicos:** Los primeros indicios de responsabilidad social por parte de las empresas se pueden encontrar en actos filantrópicos llevados a cabo por empresarios y empresas en el pasado. Desde tiempos antiguos, las empresas han participado en

donaciones caritativas, financiamiento de proyectos comunitarios y otras actividades con el propósito de mejorar el bienestar de la sociedad.

- **Movimiento Obrero y Reformas Laborales:** A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, el surgimiento del movimiento obrero y las demandas de reformas laborales llevaron a un mayor escrutinio sobre las prácticas empresariales. Las condiciones laborales injustas, las largas jornadas laborales y los bajos salarios fueron temas importantes que impulsaron la necesidad de que las empresas asumieran una mayor responsabilidad hacia sus empleados y la sociedad en general.
- **La Ética en los Negocios:** A medida que avanzaba el siglo XX, hubo un creciente interés en la ética empresarial y la responsabilidad social. Los escándalos corporativos y los problemas ambientales destacaron la necesidad de que las empresas actuaran de manera ética y responsable. Esto llevó al surgimiento de movimientos y organizaciones dedicadas a promover prácticas comerciales éticas y la rendición de cuentas corporativa.
- **Desarrollo del Concepto Moderno:** En la década de 1950 y 1960, el concepto moderno de RSC comenzó a tomar forma. La idea de que las empresas tienen una responsabilidad más allá de la maximización de los beneficios financieros se hizo más prominente. Las empresas comenzaron a considerar su impacto en la sociedad y el medio ambiente, y surgieron iniciativas para abordar temas como la protección del medio ambiente, los derechos humanos, la equidad laboral y la transparencia corporativa.
- **Institucionalización y Estándares Internacionales:** En las décadas posteriores, la RSC se institucionalizó aún más con la creación

de estándares y marcos de referencia internacionales. Organizaciones como las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo promovieron la adopción de prácticas comerciales sostenibles y éticas a través de la creación de directrices y principios internacionales.

- Integración en la Estrategia Empresarial: En el siglo XXI, la RSC se ha convertido en una parte integral de la estrategia empresarial para muchas organizaciones. Las empresas están reconociendo cada vez más que la adopción de prácticas responsables puede generar beneficios tangibles, como una mayor reputación de marca, la lealtad del cliente, la atracción y retención de talento, y la reducción de riesgos.



La historia y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) han sido marcadas por cambios significativos desde sus inicios hasta la actualidad. El término "responsabilidad social" comenzó a utilizarse de manera generalizada a comienzos de la década del 70, enfocándose inicialmente en la empresa y evolucionando hacia términos como "responsabilidad social empresarial" (RSE) o "responsabilidad social corporativa" (Sabogal Aguilar, 2008). En los años 50 y 60, el concepto de Responsabilidad Social se desarrolló hasta comenzar a hablar de estrategia, marcando el inicio de la integración de la RSC en la gestión empresarial (Paz, 2021b).

William J. Bowen fue el primero en mencionar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa en su publicación "Social responsibilities of the businessman" en 1953, estableciendo una base teórica para el desarrollo posterior de la RSC. A partir de entonces, la RSC ha sido debatida como un nuevo modelo de gestión empresarial, ajustándose a la transparencia esperada de las empresas en la economía globalizada.

La norma internacional ISO 26000 ha satisfecho objetivamente la expectativa de las organizaciones respecto a la responsabilidad social, proporcionando un marco para la acción corporativa responsable. A lo largo del tiempo, el contenido de la RSC ha crecido desde centrarse únicamente en los beneficios para los accionistas hasta abarcar el bienestar de los empleados, consumidores, el medio ambiente y otros factores, impulsado por la presión de organizaciones de consumidores, grupos laborales, agencias ambientales y regulaciones gubernamentales.

2.3 Dimensiones de la RSC

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) abarca una serie de dimensiones que reflejan las áreas en las que las empresas pueden tener un impacto en la sociedad y el medio ambiente. Se idealizan:

- Ambiental: Esta dimensión se refiere a las acciones que las empresas llevan a cabo para minimizar su impacto ambiental. Esto puede incluir la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la conservación de recursos naturales, la gestión de residuos, el uso de energías renovables y la adopción de prácticas de producción sostenibles.
- Social: La dimensión social de la RSC se centra en el impacto de las operaciones de la empresa en la sociedad y en las personas. Esto puede abarcar áreas como las condiciones





laborales, la equidad de género, la diversidad e inclusión, el desarrollo comunitario, la educación, la salud y el bienestar de los empleados y las comunidades en las que operan.

- **Económica:** La dimensión económica de la RSC implica que las empresas operen de manera ética y contribuyan al desarrollo económico sostenible. Esto puede incluir prácticas de gobernanza corporativa transparentes, el cumplimiento de las leyes y regulaciones financieras, la creación de empleo, el apoyo a proveedores locales y el pago de impuestos justos.
- **Ética:** Esta dimensión se refiere al compromiso de las empresas de actuar de manera ética y responsable en todas sus operaciones. Esto implica la adhesión a estándares éticos y principios morales, la prevención de la corrupción y el soborno, la promoción de la transparencia y la rendición

de cuentas, y el respeto a los derechos humanos en toda la cadena de suministro.

- **Gobernanza Corporativa:** La dimensión de gobernanza corporativa se centra en la estructura y los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa. Esto incluye prácticas de gobierno transparentes, la participación de los accionistas en la toma de decisiones, la gestión de riesgos, la divulgación de información financiera precisa y la protección de los derechos de los accionistas y otras partes interesadas.

Las dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cubren una amplia gama de áreas, incluyendo la evolución histórica, conceptos semánticos, su relación con la gobernanza corporativa y su interpretación por los tribunales. Los principios rectores para una participación efectiva en la RSC sugieren que las empresas deben conducir sus actividades de manera transparente y justa, contribuir a la protección ambiental, ofrecer servicios y bienes de manera responsable, impactar positivamente en las condiciones económicas de la comunidad local y gestionar sus actividades de forma ambientalmente amigable (Paz, 2021b).

En el contexto de las intervenciones de trabajo social en el ámbito industrial, se considera la relación entre la empresa y la sociedad externa conocida como Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Este enfoque subraya la importancia de la responsabilidad social interna, promoviendo la reflexión sobre la relación entre la gestión de personas y la responsabilidad social interna (Amorim & Capelo, 2016).

Finalmente, la RSC no siempre ocurre voluntariamente en las empresas, a menudo siendo impuesta por leyes y acciones legales del

Ministerio Público y del Poder Judicial para promover acciones socialmente responsables y ambientalmente sostenibles, lo que demuestra la influencia de la legislación en la implementación de estos proyectos. Estos elementos constituyen las dimensiones fundamentales a través de las cuales se puede evaluar e implementar la RSC en el contexto empresarial.

2.4 RSC y Ética Empresarial

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Ética Empresarial están estrechamente relacionadas y se complementan mutuamente en la forma en que las empresas operan y se comportan en el entorno empresarial. Ejemplo:

- **Orientación hacia el bien común:** Tanto la RSC como la ética empresarial tienen como objetivo principal contribuir al bienestar general de la sociedad. La RSC se enfoca en cómo las empresas pueden hacer esto a través de sus operaciones y actividades, mientras que la ética empresarial se refiere a los principios y valores fundamentales que guían el comportamiento empresarial responsable.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** Tanto la RSC como la ética empresarial promueven la transparencia en las prácticas comerciales y la rendición de cuentas por las acciones de la empresa. Las empresas éticas son transparentes en su toma de decisiones y divulgan información relevante sobre su desempeño social, ambiental y económico como parte de su compromiso con la responsabilidad corporativa.



- **Respeto por los derechos humanos y laborales:** Tanto la RSC como la ética empresarial exigen que las empresas respeten los derechos humanos y laborales en todas sus operaciones y en toda su cadena de suministro. Esto incluye el respeto a la dignidad y la seguridad de los empleados, así como el respeto a los derechos de las comunidades locales y los grupos de interés afectados por las actividades de la empresa.
- **Gestión de riesgos y prevención de conflictos:** La ética empresarial y la RSC se centran en la identificación y gestión de riesgos relacionados con el impacto social y ambiental de las operaciones empresariales. Las empresas éticas toman medidas proactivas para prevenir conflictos y minimizar los impactos negativos en las comunidades y el medio ambiente.
- **Desarrollo de relaciones sólidas**

das con las partes interesadas: Tanto la ética empresarial como la RSC requieren que las empresas desarrollen relaciones sólidas y de confianza con sus partes interesadas, como empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y accionistas. Esto implica escuchar y responder a las preocupaciones de las partes interesadas y trabajar en colaboración para abordar los desafíos sociales y ambientales.

La relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Ética Empresarial es fundamental en el ámbito de la gestión empresarial moderna. Los estudios sobre este tema abordan diversos aspectos, como el propósito de la empresa, la gobernanza corporativa, la lógica del beneficio, la responsabilidad social corporativa, los métodos operativos de las empresas, la integración social y las estrategias de desarrollo sostenible. La ética empresarial puede mejorar la competitividad de las pymes españolas estableciendo normativas que fomenten el respeto de aspectos éticos, manteniendo límites competitivos dentro de márgenes éticos.

El artículo sobre la ética empresarial en PT. Dian Swastatika Sentosa Tbk subraya la importancia de crear un entorno de trabajo productivo, mantener la imagen de la empresa y asegurar la sostenibilidad empresarial a largo plazo (Syaputra, 2020). Por otro lado, un estudio sobre la ética empresarial en pequeñas y medianas empresas en Haryana, India, se enfoca en explorar la percepción y las prácticas relacionadas con la ética empresarial y comprender los procesos de toma de decisiones de los propietarios/gerentes de estas unidades (T. Sharma & Dudeja, 2013).

Una relación positiva y significativa se encontró entre el comportamiento ético y la calidad laboral de las organizaciones con el

desempeño empresarial en micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Celaya, Guanajuato, México, mostrando que el comportamiento ético y la calidad laboral impactan favorablemente en el desempeño empresarial de estas empresas (Manríquez et al., 2015). Además, se ha subrayado la importancia de las prácticas empresariales éticas y socialmente responsables para las empresas en los últimos años, destacando cómo la inversión en tales actividades puede resultar en una mejor imagen de marca, empleados cualificados y una mejor gestión de riesgos para las empresas.

Actividades: Creación de un Plan de RSC

Estudio de Caso: GreenWave Electronics

Contexto: GreenWave Electronics es una empresa líder en la producción de dispositivos electrónicos sostenibles. La empresa ha logrado un equilibrio entre la innovación tecnológica y la sostenibilidad ambiental, utilizando materiales reciclados y procesos de producción ecológicos. GreenWave se enorgullece de su compromiso con la responsabilidad social y ambiental, pero reconoce la necesidad de formalizar este compromiso a través de un Plan de RSC estructurado.

Desafío: A pesar de las buenas intenciones y las prácticas sostenibles existentes, GreenWave no tiene un Plan de RSC formal que articule sus objetivos, estrategias y métricas de rendimiento en términos de responsabilidad social y ambiental. Esto ha resultado en esfuerzos fragmentados y la falta de una narrativa cohesiva que podría ser comunicada a los stakeholders, incluidos los clientes, empleados y socios.

Situación Reciente: Recientemente, GreenWave ha enfrentado preguntas de inversionistas y clientes sobre su estrategia de RSC y cómo mide el impacto de sus iniciativas sociales y ambientales. La dirección ha decidido que es el momento de desarrollar un Plan de RSC completo que alinee las prácticas empresariales con los valores de sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa.

Preguntas de Análisis:

- 1. Evaluación de la Situación Actual: ¿Cuáles son las prácticas sostenibles y responsables que GreenWave ya ha implementado? ¿Cómo se integran estas prácticas en las operaciones diarias de la empresa?
- 2. Identificación de Stakeholders: ¿Quiénes son los principales stakeholders de GreenWave y cuáles son sus expectativas en términos de RSC? Considera clientes, empleados, proveedores, la comunidad local y los inversores.
- 3. Objetivos del Plan de RSC: Basado en las expectativas de los stakeholders y las prácticas actuales de GreenWave, ¿cuáles deberían ser los objetivos clave del Plan de RSC? Asegúrate de que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART).
- 4. Estrategias e Iniciativas: ¿Qué estrategias e iniciativas específicas podría implementar GreenWave para alcanzar estos objetivos de RSC? Considera áreas como sostenibilidad ambiental, ética en la cadena de suministro, bienestar de los empleados y participación comunitaria.

- 5. Medición y Reporte: ¿Cómo medirá GreenWave el éxito de su Plan de RSC? Identifica indicadores clave de rendimiento (KPIs) y describe cómo se reportarán y comunicarán los resultados a los stakeholders.
- 6. Desafíos y Soluciones: ¿Qué desafíos potenciales podría enfrentar GreenWave en la implementación de su Plan de RSC y cómo podría la empresa abordar estos desafíos?

Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Repaso

¿Cuál de las siguientes opciones NO es un aspecto clave de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) según la definición proporcionada?

- A. Integrar consideraciones éticas en las operaciones comerciales
- B. Maximizar los beneficios financieros sin tener en cuenta el bienestar social y ambiental
- C. Promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo
- D. Apoyar programas de educación y salud en la comunidad

RESPUESTA: **B**

Según el texto, ¿cuál de las siguientes normas NO está relacionada con la Responsabilidad Social Corporativa?

- A. AA1000
- B. SA 8000
- C. ISO 26000
- D. ISO 9001

RESPUESTA: **D**

¿En qué país se menciona que la RSC es considerada una acción voluntaria de las empresas para mejorar el bienestar público, aunque no esté explícitamente declarada en la ley?

- A. México
- B. Indonesia
- C. España
- D. India

RESPUESTA: **B**

¿Quién fue el primero en mencionar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa en su publicación "Social responsibilities of the businessman"?

- A. Paz
- B. Bowen
- C. Timbalino
- D. Büyükyılmaz

RESPUESTA: **B**

De acuerdo con el texto, ¿cuál de las siguientes NO es una dimensión de la RSC?

- A. Ambiental
- B. Económica
- C. Tecnológica
- D. Ética

RESPUESTA: **C**

¿Cuál de las siguientes NO es considerada una práctica dentro de la dimensión social de la RSC?

- A. Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero
- B. Equidad de género
- C. Diversidad e inclusión
- D. Desarrollo comunitario

RESPUESTA: **A**

¿Qué dimensión de la RSC se enfoca en la transparencia de las prácticas de gobernanza corporativa y la participación de los accionistas en la toma de decisiones?

- A. Social
- B. Económica
- C. Ética
- D. Gobernanza Corporativa

RESPUESTA: **D**

Según el texto, la relación entre RSC y ética empresarial subraya la importancia de:

- A. Maximizar beneficios financieros
- B. Orientación hacia el bien común
- C. Ignorar las demandas de reformas laborales
- D. Centrarse únicamente en los accionistas

RESPUESTA: **B**

¿Cuál de los siguientes NO es un aspecto que relaciona la RSC con la ética empresarial?

- A. Transparencia y rendición de cuentas
- B. Exclusión de las comunidades locales en las decisiones empresariales
- C. Respeto por los derechos humanos y laborales
- D. Gestión de riesgos y prevención de conflictos

RESPUESTA: **B**

De acuerdo con el estudio mencionado, ¿qué impacto tiene el comportamiento ético y la calidad laboral en las empresas de Celaya, Guanajuato?

- A. No tiene impacto significativo
- B. Impacto negativo en la reputación de marca
- C. Impacto positivo en el desempeño empresarial
- D. Disminuye la lealtad del cliente

RESPUESTA: **C**

¿Qué afirmación describe correctamente el cambio en la percepción de la RSC desde el siglo XIX hasta la actualidad?

- A. La RSC siempre se ha considerado una obligación estratégica para las empresas.
- B. Inicialmente se veía como una acción meramente filantrópica, pero ahora es vista como una parte integral de la estrategia empresarial.
- C. La RSC ha disminuido en importancia y ya no se considera relevante para el desarrollo sostenible.
- D. La RSC se ha mantenido constante en su definición y aplicación

a lo largo de los años.

RESPUESTA: **B**

¿Cuál de las siguientes NO es una iniciativa que se esperaría de una empresa comprometida con la RSC según el texto?

- A. Implementación de políticas laborales injustas
- B. Reducción del impacto ambiental de las operaciones
- C. Apoyo a programas de educación y salud en la comunidad
- D. Promoción de la diversidad y la inclusión

RESPUESTA: **A**

Según la evolución histórica de la RSC, ¿qué aspecto impulsó la necesidad de una mayor responsabilidad empresarial a finales del siglo XIX y principios del siglo XX?

- A. El auge de la tecnología y la digitalización
- B. La demanda de reformas laborales y mejores condiciones para los trabajadores
- C. El crecimiento de las economías globales
- D. El aumento en la inversión en mercados emergentes

RESPUESTA: **B**

¿Qué autoridad regula las obligaciones de RSC en Indonesia, según el texto?

- A. La Ley de Inversiones N.º 25 de 2007
- B. La guía sobre responsabilidad social ISO 26000
- C. El estudio de Timbalino (2015)

D. La norma de aseguramiento AA1000

RESPUESTA: **A**

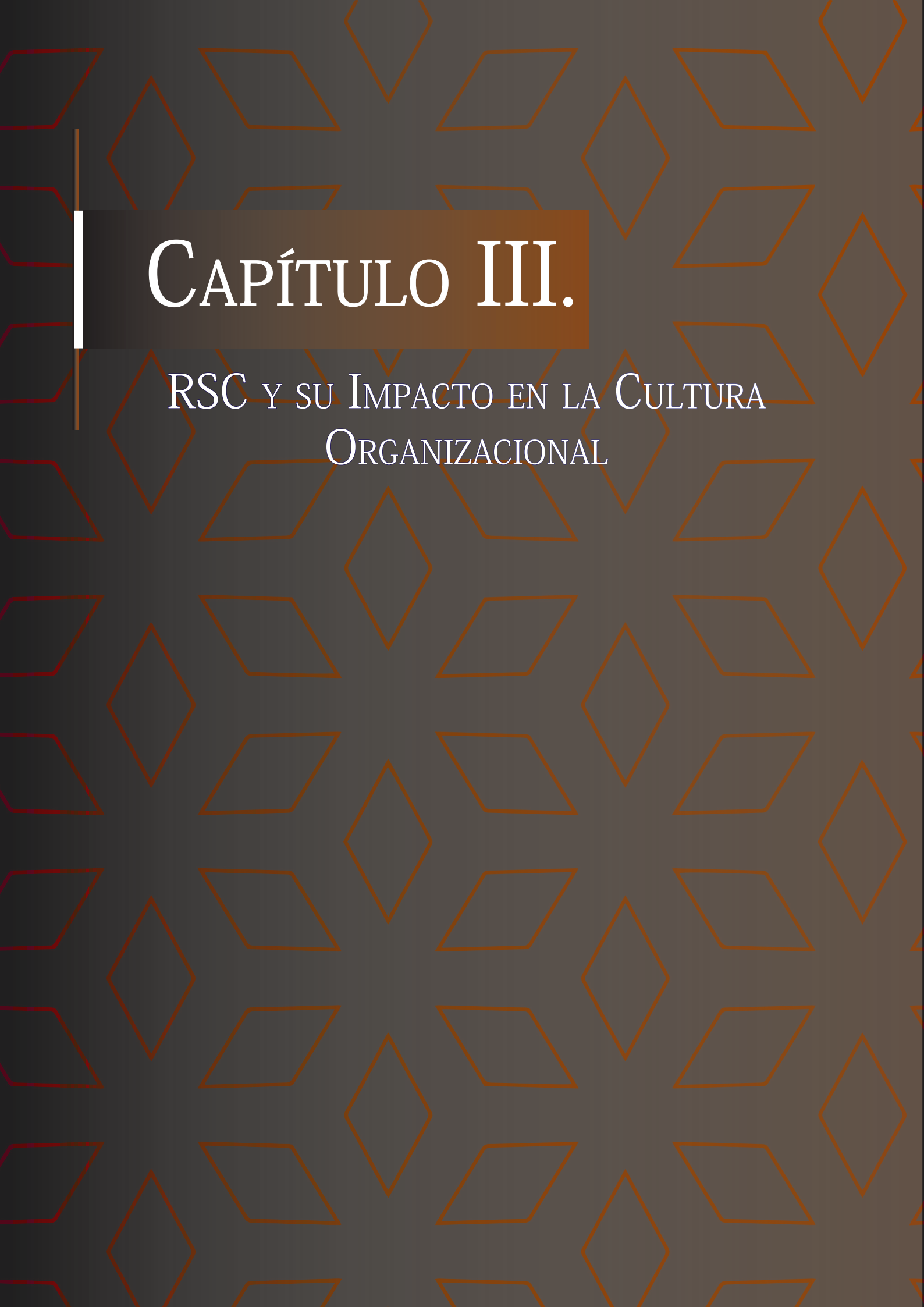
¿Cuál de los siguientes elementos NO se menciona como una dimensión de la RSC?

- A. Uso eficiente de los recursos naturales
- B. Cumplimiento de las leyes y regulaciones financieras
- C. Mejora en la infraestructura digital de la empresa
- D. Adhesión a estándares éticos y principios morales

RESPUESTA: **C**

ESTA PÁGINA HA SIDO
INTENCIONALMENTE DEJADA EN BLANCO





CAPÍTULO III.

RSC Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO III.

RSC Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 La Cultura Organizacional y su Importancia

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Es una parte fundamental de la identidad de una empresa y juega un papel crucial en la forma en que opera y se relaciona tanto interna como externamente. Algunas razones clave son:

- Define la identidad de la empresa: La cultura organizacional proporciona una identidad única a la empresa. Define quiénes son y qué representan, tanto para los empleados internos como para el público externo. La cultura organizacional influye en la forma en que se percibe la empresa, su marca y su reputación en el mercado.



- Orienta el comportamiento y las decisiones: La cultura organizacional establece las normas y los valores que guían el comportamiento de los empleados en todos los niveles de la organización. Ayuda a determinar cómo se toman las decisiones, cómo se resuelven los conflictos y cómo se interactúa con los demás, tanto dentro como fuera de la empresa.
- Fomenta la cohesión y el sentido de pertenencia: Una cultura organizacional sólida promueve un sentido de unidad y pertenencia entre los empleados. Proporciona un marco común de referencia que une a las personas y fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la lealtad hacia la empresa y sus objetivos.
- Impulsa el compromiso y la motivación: Una cultura organizacional positiva y orientada al desarrollo personal y profesional puede aumentar el

compromiso de los empleados y su motivación para alcanzar los objetivos de la empresa. Cuando los empleados se identifican con los valores y la visión de la empresa, tienden a sentirse más comprometidos con su trabajo y más dispuestos a contribuir al éxito organizacional.

- **Facilita el reclutamiento y la retención de talento:** La cultura organizacional influye en la percepción que tienen los candidatos sobre una empresa y puede ser un factor determinante en su decisión de unirse o permanecer en la organización. Una cultura positiva y atractiva puede ayudar a atraer y retener a empleados talentosos que compartan los valores y la visión de la empresa.
- **Adapta la organización al cambio:** Una cultura organizacional sólida proporciona estabilidad y coherencia a la empresa durante los períodos de cambio y transformación. Puede ayudar a la organización a mantenerse arraigada en sus valores fundamentales mientras se adapta a nuevas circunstancias y desafíos.

La cultura organizacional juega un papel crucial en el éxito y la dirección de una empresa, sirviendo como una fuerza determinante para alcanzar los objetivos y moldear el comportamiento humano dentro de la organización. La cultura organizacional se enfoca en la importancia de crear un sistema compartido de significados entre los miembros que distingue a una organización de otras, influenciando características clave como patrones de liderazgo, orden administrativo, disciplina, sistemas de recompensa y estructuras de autoridad.

Es fundamental para determinar la dirección de una organización, instruyendo acciones, gestionando la asignación de recursos y abordando oportunidades y desafíos del entorno organizacional. Ade-

más, la cultura organizacional incluye aspectos como su sustancia, formas, subculturas, influencia del liderazgo y estrategias de gestión, lo que subraya su complejidad y la necesidad de un manejo estratégico dentro de las organizaciones (Dutton & Pratt, 1995).

Un estudio histórico sobre el descubrimiento de la cultura organizacional destaca su evolución desde las primeras publicaciones hasta su establecimiento como tema de investigación en la psicología organizacional, demostrando su importancia creciente en el campo (Sudarsono, 2019). La cultura organizacional se considera un elemento crucial que refleja la visión gerencial, las habilidades y el arte en la gestión del personal, estableciendo una relación significativa entre los conceptos de "cultura organizacional" y "cultura corporativa".

La cultura organizacional no solo influye en la gestión de recursos y la dirección estratégica de una organización, sino que también crea un entorno compartido que fomenta el compromiso, la lealtad y la satisfacción de los miembros, resaltando su papel fundamental en la configuración del rendimiento organizacional.



3.2 Influencia de la RSC en la Cultura Organizacional

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene una influencia significativa en la cultura organizacional de una empresa. Algunas formas son:

- **Valores y creencias compartidos:** La adopción de prácticas de RSC implica la incorporación de valores éticos y responsables en el ADN de la empresa. Estos valores suelen centrarse en aspectos como la sostenibilidad, la responsabilidad social, el respeto a los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente. Al promover y practicar estos valores, la empresa crea un entorno en el que los empleados comparten creencias comunes sobre la importancia de actuar de manera ética y responsable.
- **Compromiso con la comunidad y el medio ambiente:** La RSC implica el compromiso activo de la empresa con la comunidad y el medio ambiente. Las actividades de RSC, como programas de voluntariado, donaciones a organizaciones benéficas, proyectos de conservación ambiental y prácticas de producción sostenible,



pueden ayudar a reforzar la identidad de la empresa como un actor socialmente responsable y comprometido con el bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

- **Cultura de colaboración y participación:** La implementación de iniciativas de RSC puede fomentar una cultura de colaboración y participación dentro de la empresa. Los programas de RSC suelen involucrar a los empleados en actividades voluntarias, proyectos comunitarios y toma de decisiones relacionadas con la RSC. Esto puede promover un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, así como fortalecer las relaciones entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización.
- **Ética empresarial y transparencia:** La RSC promueve la ética empresarial y la transparencia en todas las operaciones de la empresa. Al adoptar prácticas de RSC, las empresas se comprometen a actuar de manera ética y a divulgar información relevante sobre su desempeño social, ambiental y económico. Esto puede fomentar una cultura de integridad y honestidad dentro de la empresa, en la que los empleados se sientan valorados y respetados.
- **Atracción y retención de talento:** Una cultura de RSC sólida puede ser un factor importante en la atracción y retención de talento. Los empleados suelen buscar empresas que compartan sus valores y les brinden oportunidades para contribuir positivamente a la sociedad y el medio ambiente. Al ofrecer programas de RSC significativos y un compromiso genuino con la responsabilidad social, las empresas pueden atraer a empleados talentosos que estén alineados con su cultura organizacional.

La RSC se considera fundamentalmente vinculada a la actividad empresarial, mostrando la necesidad de integrarse perfectamente en el entorno en el que operan las empresas. Esta integración implica abandonar la idea de la RSC como una moda para adoptarla como un valor obligatorio en el ámbito empresarial y social, lo que subraya su papel en la configuración de la cultura organizacional (da Silva Pedroso et al., 2023).

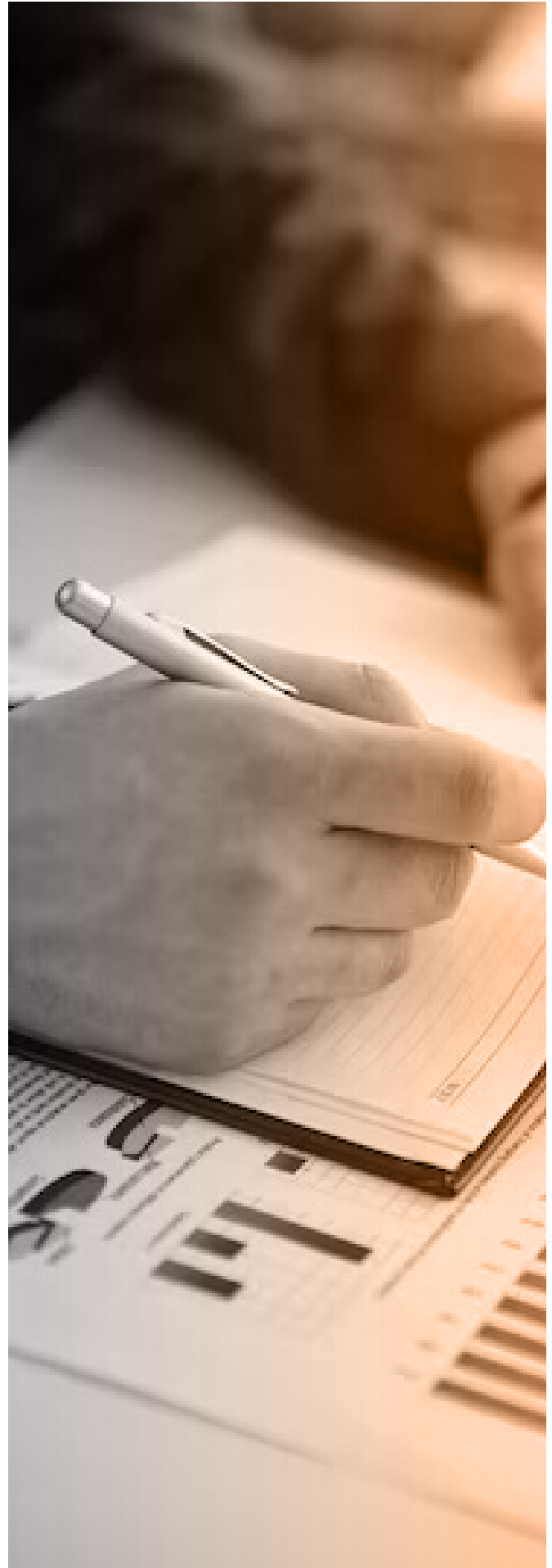
3.3 Implementación de RSC para Cambiar la Cultura

La implementación efectiva de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede servir como un catalizador poderoso para cambiar la cultura organizacional hacia una más ética, responsable y sostenible. Aquí hay algunas formas de implementar la RSC para cambiar la cultura organi-



zacional:

- **Liderazgo comprometido:** El compromiso del liderazgo es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa de RSC. Los líderes deben comunicar claramente la importancia de la RSC y demostrar su compromiso a través de acciones concretas. Esto puede incluir asignar recursos, establecer metas y objetivos claros, y participar activamente en actividades de RSC.
- **Definir valores y principios:** Es importante establecer valores y principios claros que guíen las acciones de la empresa en materia de RSC. Estos valores deben reflejar el compromiso de la empresa con la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad. Al definir estos valores, la empresa puede crear un marco de referencia compartido que oriente el comportamiento de los empleados en todas las áreas de la organización.



- Integración en la estrategia empresarial: La RSC debe integrarse en la estrategia empresarial de manera integral. Esto implica identificar áreas de oportunidad donde la empresa pueda tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, y desarrollar estrategias para abordar estas áreas de manera efectiva. La RSC no debe ser vista como una iniciativa independiente, sino como parte integral de la misión y visión de la empresa.
- Formación y capacitación: Es importante proporcionar formación y capacitación adecuadas a los empleados para que comprendan la importancia de la RSC y cómo pueden contribuir a ella en su trabajo diario. Esto puede incluir sesiones de sensibilización, talleres de formación sobre temas específicos de RSC, y la incorporación de la RSC en el desarrollo profesional y los programas de liderazgo.
- Involucramiento de los empleados: Los empleados deben ser involucrados activamente en la implementación de iniciativas de RSC. Esto puede incluir la participación en equipos de trabajo dedicados a proyectos de RSC, la contribución de ideas y sugerencias para mejorar las prácticas empresariales, y el reconocimiento y la celebración de los logros en materia de RSC.
- Medición y seguimiento del progreso: Es importante establecer métricas y objetivos claros para evaluar el progreso en materia de RSC y realizar un seguimiento de los resultados. Esto puede incluir indicadores de desempeño relacionados con áreas como la reducción del impacto ambiental, la mejora de las condiciones laborales, el compromiso de los empleados y la contribución a la comunidad. El seguimiento regular del progreso permite identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

La implementación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede ser una herramienta poderosa para impulsar cambios significativos en la cultura, tanto dentro de las organizaciones como en la sociedad en general. Por ejemplo, la psicología se describe como un medio potencial para cambiar prácticas culturales adversas en nuestra sociedad, lo que sugiere que la RSC, alineada con estrategias psicológicas, puede influir en un cambio cultural positivo (Mencher, 1978).

Las actividades sociales y culturales, como las promovidas por Nehru y Azad en la sociedad india, que fomentan un amplio rango de actuaciones folclóricas, clásicas y populares, muestran cómo la RSC puede contribuir a fortalecer la seguridad nacional y la identidad cultural a través de la educación y el patriotismo (R. Sharma, 1998). Del mismo modo, el estudio sobre el desarrollo de la industria cultural en Sri Lanka sugiere que considerar los activos y tradiciones culturales en los enfoques de desarrollo sostenible puede llevar a un desarrollo más culturalmente consciente y sostenible (Daskon & McGregor, 2012).

La implementación efectiva de reformas culturales puede estimular la activación de la actividad social en cada individuo, demostrando cómo la RSC, al analizar las interconexiones culturales y explorar el potencial de las instituciones culturales, puede influir en el desarrollo espiritual de la población local.

3.4 Estudios de Caso: Éxitos y Fracasos

Aquí hay algunos estudios de caso que ilustran tanto éxitos como fracasos en la implementación de la Responsabilidad Social Corpo-

rativa (RSC):

Éxito:

- Patagonia: Patagonia es conocida por su fuerte compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental. La empresa ha implementado numerosas iniciativas de RSC, como la fabricación de productos sostenibles, la reducción de su huella de carbono y la donación del 1% de sus ventas a organizaciones medioambientales. Este enfoque ha sido ampliamente elogiado y ha ayudado a construir una sólida reputación de marca y lealtad del cliente.
- Unilever: Unilever ha sido reconocida por su enfoque integral de la RSC, que abarca áreas como la sostenibilidad ambiental, la equidad de género, la salud y el bienestar, y el empoderamiento de las comunidades locales. La empresa ha establecido objetivos ambiciosos, como eliminar el desperdicio de plástico y mejorar las condiciones de vida de millones de personas a través de sus productos y programas de impacto social.



Fracasos:

- **BP y el derrame de petróleo en el Golfo de México:** El derrame de petróleo en el Golfo de México en 2010 fue uno de los peores desastres ambientales en la historia de Estados Unidos. BP, la compañía responsable del derrame, fue ampliamente criticada por su manejo de la crisis y por no haber tomado medidas adecuadas para prevenir el desastre. El incidente causó un daño ambiental masivo y afectó negativamente la reputación de la empresa.
- **Nike y la explotación laboral:** En la década de 1990, Nike enfrentó una serie de críticas por las condiciones laborales de sus trabajadores en las fábricas de países en desarrollo. Se revelaron condiciones de trabajo peligrosas, salarios bajos y abusos de derechos laborales en las instalaciones de fabricación de Nike. La empresa fue acusada de explotación laboral y su reputación se vio gravemente dañada. Desde entonces, Nike ha implementado cambios significativos en sus prácticas laborales y ha trabajado para mejorar las condiciones en sus cadenas de suministro.



3.5 RSC y Comunicación Interna

La relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la comunicación interna en las organizaciones es un aspecto crucial que puede determinar el éxito de las iniciativas de RSC. Un estudio sobre la comunicación interna y los canales en Celesc Distribuição Agência Regional de Videira en 2010 encontró que la comunicación interna con los empleados se asociaba principalmente con la transmisión simple de datos e información, destacando la importancia de los canales electrónicos como medios eficientes de comunicación diaria (Saltz, 1977).

Otro enfoque importante es la estructuración de un sistema de comunicación interna dentro de un contexto universitario, que examina la comunicación interna desde la perspectiva de los sistemas sociales y subraya la importancia de procesos de comunicación interna planificados, estructurados, ágiles y eficientes que integren procesos organizacionales y miembros de subsistemas (Pastrano & Vaca, 2020).

La comunicación interna juega un papel esencial en el desarrollo del marketing interno, lo que indica que la RSC debe estar alineada con una comunicación interna sólida para fomentar una cultura corporativa positiva y promover el compromiso de los empleados con los objetivos de RSC (Simón, 1998).

3.6 RSC y Engagement de los Empleados

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el compromiso de los empleados están estrechamente relacionados, y la implementa-

ción efectiva de iniciativas de RSC puede tener un impacto positivo en el compromiso de los empleados. Como por ejemplo:

- **Sentido de propósito y pertenencia:** Las iniciativas de RSC que tienen un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente pueden ayudar a los empleados a sentir un mayor sentido de propósito en su trabajo. Saber que están contribuyendo a causas importantes y haciendo una diferencia en el mundo puede aumentar su motivación y satisfacción laboral, lo que a su vez mejora su compromiso con la empresa.
- **Valores compartidos:** La RSC implica la adopción de valores éticos y responsables en todas las operaciones de la empresa. Cuando los empleados perciben que la empresa comparte sus valores y se preocupa por temas como la sostenibilidad, la equidad social y el respeto a los derechos humanos, es más probable que se sientan comprometidos con la organización y sus objetivos.
- **Participación en iniciativas de RSC:** Involucrar a los empleados en actividades de RSC, como programas de voluntariado, eventos benéficos o proyectos de impacto social, puede aumentar su sentido de conexión con la empresa y su comunidad. Estas experiencias pueden fortalecer los lazos entre los compañeros de trabajo, fomentar un espíritu de equipo y generar un mayor compromiso con la empresa.
- **Reconocimiento y celebración:** Reconocer y celebrar los logros en materia de RSC puede ayudar a reforzar el compromiso de los empleados. Cuando los empleados ven que su trabajo y sus contribuciones a iniciativas de RSC son valorados y apreciados por la empresa, se sienten más motivados y comprometidos con su trabajo y su organización.

- **Transparencia y comunicación:** La transparencia en torno a las actividades de RSC y la comunicación abierta sobre los objetivos, el progreso y los impactos de estas iniciativas pueden fomentar la confianza y el compromiso de los empleados. Cuando los empleados están bien informados sobre las prácticas y políticas de RSC de la empresa, se sienten más conectados y comprometidos con la organización.

Actividades: Análisis de la Cultura Organizacional

Estudio de Caso: FusionTech

Contexto: FusionTech es una empresa de rápido crecimiento en el sector de tecnología de la información que se ha destacado por su innovación y rápido desarrollo de productos. La empresa ha crecido significativamente en los últimos años, lo que ha llevado a una mezcla de diversas culturas organizacionales debido a fusiones y adquisiciones, así como a la incorporación de talento internacional.

Desafío: La diversidad en FusionTech, aunque valiosa, ha generado desafíos en términos de cohesión cultural y comunicación interna. La dirección ha notado una falta de alineación en cuanto a valores, expectativas y prácticas laborales entre diferentes equipos y departamentos, lo que ha impactado la colaboración y la eficiencia. La empresa reconoce la necesidad de analizar su cultura organizacional actual y explorar simulaciones de cambio cultural para fomentar una cultura más integrada y alineada con la visión y misión de la empresa.

Situación Reciente: Recientemente, un proyecto crucial enfrentó retrasos significativos debido a malentendidos y conflictos entre equipos de diferentes antecedentes culturales. Esto subrayó la necesidad urgente de abordar las diferencias culturales y trabajar hacia una cultura organizacional más cohesiva.

Preguntas de Análisis:

- 1. Diagnóstico Cultural: ¿Cuáles son los elementos clave de la cultura organizacional actual en FusionTech que están contribuyendo a los desafíos de colaboración y comunicación?
- 2. Modelos de Cultura Organizacional: Utilizando modelos de cultura organizacional (como el modelo de Cameron y Quinn o el de Hofstede), analiza la cultura actual de FusionTech. ¿Qué dimensiones de la cultura son más prominentes y cuáles están en conflicto?
- 3. Identificación de Brechas: ¿Cuáles son las brechas entre la cultura organizacional actual y la cultura deseada que alinea mejor con la visión y misión de FusionTech?
- 4. Simulación de Cambio Cultural: Diseña una simulación de cambio cultural para FusionTech que aborde al menos dos de las brechas identificadas. Describe los escenarios, participantes, y el proceso de la simulación.
- 5. Estrategias de Implementación: ¿Qué estrategias y acciones específicas debería considerar FusionTech para fomentar el cambio cultural deseado? Considera intervenciones en liderazgo, comunicación, reconocimiento y desarrollo de equipos.
- 6. Medición del Impacto: ¿Cómo puede FusionTech medir el

éxito de las simulaciones de cambio cultural y las estrategias de implementación? Propone indicadores clave y métodos de evaluación.

Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Repaso

¿Qué NO se considera un componente de la cultura organizacional?

- A. Valores compartidos
- B. Normas y actitudes
- C. Estrategias de precios
- D. Comportamientos compartidos

RESPUESTA: **C**

La cultura organizacional fomenta la cohesión y el sentido de pertenencia al proporcionar:

- A. Altos salarios
- B. Un marco común de referencia
- C. Políticas de trabajo remoto
- D. Beneficios de salud competitivos

RESPUESTA: **B**

¿Cuál es una forma en que la RSC influye en la cultura organizacional?

- A. Disminuyendo la transparencia
- B. Incrementando la competencia interna
- C. Promoviendo valores éticos y responsables
- D. Reduciendo el compromiso con la comunidad

RESPUESTA: **C**

Según el texto, la cultura organizacional NO incluye:

- A. Estructuras de autoridad
- B. Sistemas de recompensa
- C. Tasas de interés bancario
- D. Patrones de liderazgo

RESPUESTA: **C**

¿Qué aspecto NO se menciona como beneficiado por una cultura organizacional positiva?

- A. Reclutamiento y retención de talento
- B. Reducción de costos operativos
- C. Compromiso y motivación de los empleados
- D. Adaptación al cambio

RESPUESTA: **B**

Una cultura de RSC sólida influye en la atracción y retención de talento porque:

- A. Reduce la necesidad de capacitación
- B. Aumenta la carga de trabajo
- C. Ofrece oportunidades para contribuir positivamente
- D. Limita la innovación

RESPUESTA: **C**

¿Cuál NO es un enfoque sugerido para implementar RSC y cambiar la cultura organizacional?

- A. Liderazgo desinteresado
- B. Definir valores y principios claros
- C. Integración en la estrategia empresarial
- D. Involucramiento de los empleados

RESPUESTA: **A**

Según el texto, ¿qué empresa es reconocida por su fuerte compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental?

- A. Patagonia
- B. Nike
- C. BP
- D. Unilever

RESPUESTA: **A**

¿Qué incidente dañó gravemente la reputación de BP?

- A. Campaña de marketing fallida
- B. Derrame de petróleo en el Golfo de México
- C. Violaciones de derechos laborales
- D. Infracción de patentes

RESPUESTA: **B**

La comunicación interna en el contexto de la RSC se asocia principalmente con:

- A. Transmisión simple de datos e información
- B. Promociones y aumentos de sueldo
- C. Decisiones de gestión de productos
- D. Estrategias de expansión del mercado

RESPUESTA: **A**

El engagement de los empleados se mejora mediante iniciativas de RSC que ofrecen:

- A. Un mayor sentido de propósito y pertenencia
- B. Disminución de los beneficios para los empleados
- C. Aumento de las horas de trabajo
- D. Reducción de las oportunidades de capacitación

RESPUESTA: **A**

¿Qué factor NO se menciona como importante para cambiar la cul-

tura organizacional a través de la RSC?

- A. Aumento de la presión competitiva
- B. Liderazgo comprometido
- C. Formación y capacitación
- D. Medición y seguimiento del progreso

RESPUESTA: **A**

¿Qué empresa fue criticada por condiciones laborales injustas en las fábricas de países en desarrollo?

- A. Unilever
- B. Patagonia
- C. BP
- D. Nike

RESPUESTA: **D**

La RSC promueve la ética empresarial y la transparencia al:

- A. Limitar la participación de los empleados
- B. Actuar de manera ética y divulgar información relevante
- C. Reducir el enfoque en la sostenibilidad
- D. Aumentar las barreras para la innovación

RESPUESTA: **B**

Un sistema de comunicación interna eficiente en el contexto de la

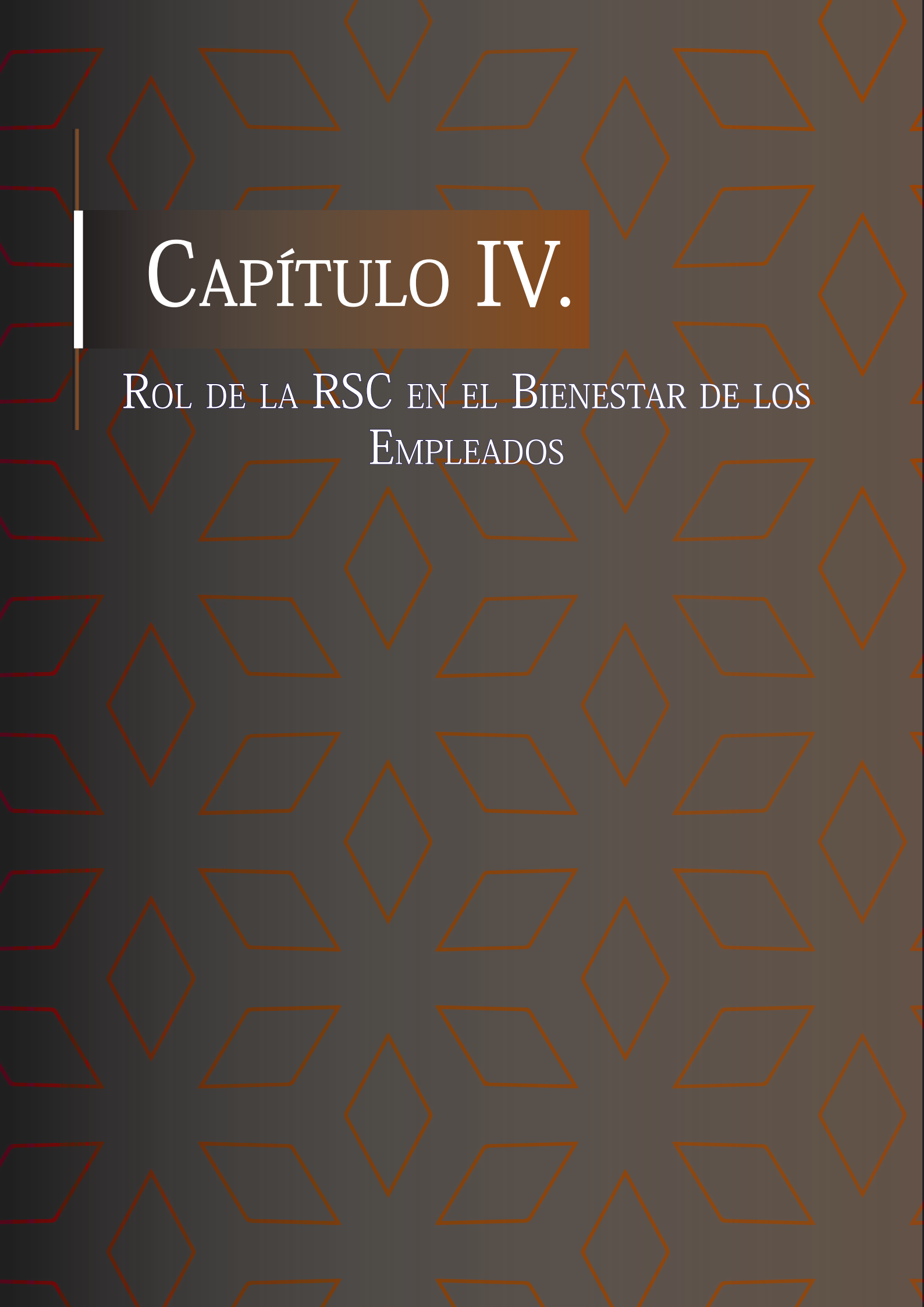
RSC debe ser:

- A. Exclusivamente top-down
- B. Planificado, estructurado y ágil
- C. Limitado a la alta gerencia
- D. Centrado únicamente en resultados financieros

RESPUESTA: **B**

ESTA PÁGINA HA SIDO
INTENCIONALMENTE DEJADA EN BLANCO





CAPÍTULO IV.

ROL DE LA RSC EN EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

CAPÍTULO IV.

ROL DE LA RSC EN EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

4.1 Definición y Componentes del Bienestar en el Trabajo

El bienestar en el trabajo se refiere al estado de salud física, emocional y mental de los empleados en el entorno laboral. Es un concepto amplio que abarca diversos aspectos que contribuyen al bienestar general de los trabajadores. Algunos componentes son:

- Bienestar físico: Este componente se refiere al estado de salud física de los empleados en el lugar de trabajo. Incluye aspectos como la seguridad laboral, el confort físico, la ergonomía, la prevención de lesiones y enfermedades laborales, el acceso a instalaciones y recursos para mantener una buena salud física, como áreas de descanso, gimnasios, opciones de alimentación saludable, etc.



- **Bienestar emocional:** El bienestar emocional se refiere al estado emocional y mental de los empleados en el trabajo. Incluye aspectos como la satisfacción laboral, el equilibrio entre trabajo y vida personal, la gestión del estrés, la resiliencia emocional, el apoyo social y emocional en el lugar de trabajo, el reconocimiento y la valoración del trabajo realizado, entre otros.
- **Bienestar social:** Este componente se refiere a las relaciones sociales y la calidad de las interacciones en el entorno laboral. Incluye aspectos como el trabajo en equipo, la colaboración, la comunicación efectiva, el respeto mutuo, la diversidad e inclusión, el sentido de pertenencia a la comunidad laboral, y la creación de un ambiente de trabajo positivo y de apoyo.
- **Bienestar profesional:** El bienestar profesional se refiere al desarrollo y crecimiento pro-

fesional de los empleados en el trabajo. Incluye aspectos como las oportunidades de desarrollo y aprendizaje, la claridad en las expectativas laborales, la autonomía y el control sobre el trabajo, el reconocimiento y la promoción de los logros, el equilibrio entre desafíos y habilidades, y el sentido de logro y realización en el trabajo.

- **Bienestar financiero:** Este componente se refiere a la estabilidad financiera y el bienestar económico de los empleados en el trabajo. Incluye aspectos como el salario justo y competitivo, los beneficios laborales, el acceso a planes de ahorro y jubilación, la seguridad laboral y la protección contra riesgos financieros, entre otros.

El bienestar en el trabajo es un concepto multifacético que ha sido explorado desde diversas perspectivas en la literatura académica. Según Grosjean (2014), la psicología positiva ha contri-



buido significativamente a mejorar la comprensión del bienestar en el trabajo, especialmente en el contexto de la gestión de equipos. Schulte & Vainio (2010) definen el bienestar en el trabajo como la satisfacción con el trabajo y la vida, reflejando la calidad de las vidas laborales, incluyendo aspectos de seguridad y salud ocupacional, y su potencial para influir en la productividad a niveles individual, empresarial y social.

Los componentes del bienestar en el trabajo incluyen el bienestar subjetivo, el bienestar psicológico y el bienestar en el lugar de trabajo (Poonam Singh), así como la experiencia emocional positiva y los altos niveles de evaluación de la vida relacionados con la satisfacción laboral (Ray, 2022). Kowalski & Loretto (2017) enfatizan que el bienestar en el trabajo es crucial para la salud de los individuos y el desempeño organizacional, convirtiéndolo en una prioridad central para los profesionales de recursos humanos en las organizaciones contemporáneas.

David (2014) proporciona una visión más detallada de los componentes del bienestar en el trabajo, destacando aspectos como la calidad del lugar de trabajo, los sentimientos de los empleados hacia su trabajo, el clima laboral y la organización del trabajo, así como el funcionamiento psicológico general del empleado; amplía estos componentes al incluir las competencias de los empleados, las ca-



pacidades, la experiencia, las motivaciones para innovar y las redes de relaciones que facilitan el intercambio de información entre los interesados.

4.2 Relación entre RSC y Bienestar Laboral

La relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el bienestar laboral es bidireccional y se refuerzan mutuamente. Algunos aspectos de relación son:

- **Compromiso con la salud y seguridad laboral:** Las empresas comprometidas con la RSC suelen priorizar la salud y seguridad de sus empleados. Esto se refleja en la implementación de políticas y prácticas que promueven un entorno de trabajo seguro, la prevención de accidentes laborales y el bienestar físico de los trabajadores. Un ambiente laboral seguro contribuye al bienestar general de los empleados al reducir el riesgo de lesiones y enfermedades laborales.
- **Cultura de apoyo y equidad:** La RSC fomenta una cultura organizacional basada en la equidad, el respeto y el apoyo mutuo. Las empresas comprometidas con la RSC suelen promover la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo. Esto crea un ambiente laboral más positivo y acogedor donde todos los empleados se sienten valorados y respetados, lo que contribuye al bienestar emocional y social de los trabajadores.
- **Desarrollo profesional y personal:** Las iniciativas de RSC a menudo incluyen programas de desarrollo profesional y perso-

nal para los empleados. Esto puede incluir oportunidades de capacitación y aprendizaje, programas de mentoría, y apoyo para el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados. El acceso a estas oportunidades de desarrollo puede mejorar la satisfacción laboral y el sentido de realización de los trabajadores, contribuyendo así a su bienestar laboral.

- Promoción del equilibrio trabajo-vida personal: La RSC puede fomentar un enfoque más equilibrado entre el trabajo y la vida personal. Las empresas comprometidas con la RSC suelen ofrecer políticas y prácticas que apoyan el equilibrio trabajo-vida, como horarios flexibles, opciones de trabajo remoto, y programas de bienestar que promueven la salud física y emocional de los empleados. Un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede mejorar



el bienestar general de los trabajadores y su satisfacción con su trabajo.

- **Sentido de propósito y pertenencia:** La RSC puede proporcionar a los empleados un mayor sentido de propósito en su trabajo al involucrarlos en iniciativas que tienen un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Esto puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con la empresa, al tiempo que mejora su bienestar emocional y su satisfacción laboral al sentir que están contribuyendo a una causa más grande que ellos mismos.

La relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el bienestar en el trabajo es un área de interés creciente dentro del ámbito empresarial y académico. Liya & Shaohong (2013) exploraron cómo diferentes niveles de responsabilidades sociales implementadas por las empresas impactan las emociones sociales de los empleados y el rendimiento de su comportamiento, demostrando una correlación positiva entre niveles más altos de RSC y un aumento en las reacciones de desempeño de los empleados. Además, Nejati & Shafaei (2023) resaltan que los empleados responden de manera diferente a la RSC basada en la autenticidad de los procesos y prácticas de RSC, donde la RSC sustantiva influye positivamente en el compromiso afectivo a través de la significatividad en el trabajo y la integración, mientras que la RSC simbólica no tiene el mismo efecto.

Liang & Yoon (2023) encontraron que la RSC percibida tiene un efecto significativo positivo en el bienestar subjetivo de los empleados, con la identificación organizacional y la identidad moral desempeñando roles mediadores en esta relación. Por otro lado,



Smith & Langford (2011) concluyeron que, aunque existe una correlación positiva significativa entre la RSC y el compromiso de los empleados, invertir en mejorar las prácticas fundamentales de recursos humanos puede ser más ventajoso para mejorar el compromiso de los empleados en comparación con asignar atención y recursos a la RSC.

Adicionalmente, Siltaoja et al. (2015) discuten la complejidad de la relación entre la RSC y el bienestar en el trabajo, ya que las iniciativas de RSC pueden promover el bienestar individual a través de esfuerzos de autorregulación mientras colocan una doble responsabilidad sobre los empleados para actuar como sujetos y objetos de la RSC dentro de contextos organizacionales. Esto subraya la importancia de abordar la RSC de manera auténtica y sustantiva para fomentar un impacto positivo en el bienestar de los empleados y el compromiso organizacional.

4.3 Programas de Bienestar Basados en RSC

Los programas de bienestar basados en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son iniciativas diseñadas para promover el bienestar integral de los empleados, al mismo tiempo que tienen un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Ejemplos:

- **Programas de salud y bienestar físico:** Las empresas pueden implementar programas de bienestar físico que promuevan hábitos de vida saludables entre los empleados. Esto puede incluir acceso a instalaciones deportivas en el lugar de trabajo, clases de ejercicio, sesiones de yoga o meditación, programas de nutrición y opciones de alimentación saludable en las instalaciones.
- **Iniciativas de voluntariado corporativo:** Los programas de voluntariado corporativo son una forma efectiva de promover el bienestar emocional y social de los empleados, al tiempo que tienen un impacto positivo en la comunidad. Las empresas pueden organizar actividades de voluntariado en las que los empleados puedan participar durante el horario laboral, como limpieza de parques, actividades de reforestación, tutorías en escuelas locales o visitas a hogares de ancianos.
- **Programas de desarrollo personal y profesional:** Las empresas pueden ofrecer programas de desarrollo personal y profesional que ayuden a los empleados a crecer y prosperar en sus carreras. Esto puede incluir oportunidades de capacitación y aprendizaje, programas de mentoría, sesiones de coaching, talleres de desarrollo de habilidades y acceso a recursos para el desarrollo profesional.

- **Iniciativas de bienestar financiero:** Las empresas pueden implementar programas de bienestar financiero para ayudar a los empleados a manejar sus finanzas de manera efectiva y reducir el estrés relacionado con el dinero. Esto puede incluir talleres sobre planificación financiera, acceso a asesoramiento financiero, programas de ahorro para la jubilación y beneficios adicionales relacionados con las finanzas, como descuentos en productos financieros.
- **Programas de sostenibilidad ambiental:** Las empresas pueden promover el bienestar ambiental de los empleados mediante la implementación de programas de sostenibilidad ambiental en el lugar de trabajo. Esto puede incluir iniciativas como la reducción del consumo de energía y recursos, la promoción del transporte sostenible, la gestión de residuos y reciclaje, y la participación en proyectos de conservación ambiental.
- **Políticas de equilibrio trabajo-vida personal:** Las empresas pueden implementar políticas que promuevan un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Esto puede incluir políticas de flexibilidad laboral, opciones de trabajo remoto, tiempo libre adicional para actividades familiares o personales, y apoyo para la gestión del estrés y el bienestar emocional.



Los programas de bienestar basados en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) están diseñados para mejorar el bienestar psicológico y general de los empleados y las comunidades a través de prácticas empresariales éticas y sostenibles. Ma & Latif (2022) destacan que los recursos de autorregulación median positivamente la relación entre la RSC interna y el bienestar psicológico de los empleados, siendo esta mediación influenciada por las actitudes de los empleados hacia la ética empresarial. Por otro lado, señala que la efectividad de los programas de RSC puede influir positivamente en el bienestar de la sociedad mediante una implementación sistemática, periódica y participativa junto con principios de empoderamiento comunitario.

La relación entre el éxito de los programas de RSC y el empoderamiento comunitario, según Maulud & Falatehan (2022), muestra una relación moderada, determinada por las actitudes de los participantes hacia la implementación del programa, con correlaciones significativas encontradas a través de pruebas de correlación de Rank Spearman. Además, se centra en describir las variables utilizadas para medir la relación entre la efectividad de los programas de RSC y el nivel de autodeterminación comunitaria.

Raju (2023) sugiere que los profesionales de recursos humanos pueden aprovechar las estrategias de RSC para abordar aspectos clave como la salud, el bienestar, la igualdad de género, la diversidad, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la formación y el desarrollo, contribuyendo a soluciones de RRHH sostenibles a largo plazo y satisfacción del empleado. Guzzo et al. (2022) examinaron la gratitud y la compasión en el trabajo como mediadores paralelos entre las percepciones de los empleados sobre la RSC y su bienestar y comportamiento de ciudadanía organizacional (OCBO),

resaltando la importancia de las emociones en la relación entre la percepción de la RSC y el bienestar de los empleados.

4.4 Casos de Éxito en Programas de Bienestar

Algunos casos de éxito implementados por diferentes empresas son:

- Google: Google es conocida por sus innovadores programas de bienestar que incluyen una variedad de beneficios para empleados destinados a promover la salud y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. La empresa ofrece acceso gratuito a gimnasios en el lugar de trabajo, clases de yoga y meditación, opciones de comida saludable en los comedores, espacios para relajarse y desconectar, así como programas de asesoramiento y apoyo para la salud mental. Estas iniciativas han contribuido a crear un entorno de trabajo positivo y saludable para los empleados de Google.
- Salesforce: Salesforce es otra empresa que ha implementado programas de bienestar exitosos para sus empleados. La empresa ofrece un programa integral de bienestar que incluye acceso a gimnasios en el lugar de trabajo, sesiones de yoga y meditación, clases de nutrición y bienestar, así como programas de apoyo para la salud mental y emocional. Salesforce también fomenta un ambiente de trabajo flexible y equilibrado que promueve el bienestar de sus empleados.
- Microsoft: Microsoft ha implementado una serie de programas de bienestar para sus empleados, incluyendo acceso a gimnasios

en el lugar de trabajo, clases de fitness, programas de nutrición y bienestar, así como iniciativas para promover la salud mental y el equilibrio trabajo-vida personal. La empresa también ofrece apoyo para el cuidado de la salud y el bienestar de los empleados y sus familias, como programas de asesoramiento y servicios de atención médica.

- Zappos: Zappos, una empresa de comercio electrónico conocida por su cultura empresarial única, ha implementado programas de bienestar que reflejan sus valores y principios. La empresa ofrece clases de yoga, meditación y fitness en el lugar de trabajo, así como opciones de comida saludable en los comedores. Además, Zappos fomenta una cultura de apoyo mutuo y reconocimiento entre los empleados, lo que contribuye a un ambiente de trabajo positivo y de bienestar.

4.5 RSC y Salud Mental de los Empleados

La relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la salud mental de los empleados es un área que merece atención por parte de profesionales de la salud mental y trabajadores de apoyo. Scott-Parker (1999) destaca la importancia de que estos profesionales presten más atención a lo que realmente necesitan los empleadores para convencerlos de que es de su interés empresarial contratar a personas con problemas de salud mental. Además, Jain et al. (2014) se centran en el análisis de la cobertura de factores psicosociales en el trabajo en instrumentos y estándares de RSC, lo que sugiere un enfoque en las condiciones de trabajo saludables y seguras como parte de las iniciativas de RSC.

La revisión de literatura realizada por Wise (2005) sobre la responsabilidad social de los profesionales de la salud mental aborda los códigos éticos y los cambios a lo largo del tiempo, subrayando la importancia de adoptar prácticas éticas y socialmente responsables en el cuidado de la salud mental.

4.6 Evaluación de Programas de Bienestar

Un estudio de caso en una organización encontró que el programa de bienestar fue bien recibido e impactó positivamente en el compromiso de los empleados, aunque algunos elementos del programa fueron más favorecidos que otros y hubo notables variaciones en los niveles de bienestar entre diferentes grupos de empleados (Sutton et al., 2016). La introducción de herramientas como la Tipología de Intervenciones de Bienestar (WIT) y el Esquema de Evaluación del Bienestar (WES) ayuda a tomar decisiones razonadas sobre intervenciones de bienestar y evaluación de programas en el contexto de programas de bienestar para médicos (Philibert & Konopasek, 2020).



Los métodos para evaluar la efectividad de los programas de bienestar en el lugar de trabajo incluyen la Encuesta Mini de Felicidad y un diseño de estudio pre-post de una muestra donde los empleados califican subjetivamente su bienestar antes y después de participar en clases como parte de un programa de bienestar (Edwards & Marcus, 2018). Participar en un programa intensivo y breve de la Rueda del Bienestar condujo a un aumento significativo en las puntuaciones de bienestar, conocimientos, comprensión y ejecución de acciones para mejorar el bienestar entre los participantes en Australia (Canning et al., 2023).

Actividades: Diseño de un Programa de Bienestar

Estudio de Caso: VitaHealth Corp.

Contexto: VitaHealth Corp. es una empresa mediana que opera en el sector de la salud, dedicada a la producción y venta de suplementos naturales. A pesar de su enfoque en la salud y el bienestar, VitaHealth ha notado recientemente un aumento en el estrés laboral y una disminución en la satisfacción general de los empleados, lo que ha impactado negativamente en la productividad y el ambiente laboral.

Desafío: Reconociendo la importancia del bienestar de sus empleados para el éxito general de la empresa, la dirección de VitaHealth decide implementar un programa integral de bienestar que no solo aborde el bienestar físico, sino también el emocional y social de su equipo. Además, VitaHealth quiere ofrecer talleres de bienestar que capaciten a los empleados en áreas clave para

mejorar su calidad de vida tanto dentro como fuera del trabajo.

Situación Reciente: Una encuesta interna reveló que muchos empleados sienten una falta de equilibrio entre la vida laboral y personal, y expresaron interés en programas que les ayuden a gestionar el estrés, mejorar la nutrición y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo.

Preguntas de Análisis:

- 1. Evaluación de Necesidades: ¿Cuáles son las necesidades específicas de bienestar de los empleados de VitaHealth? Considera aspectos físicos, emocionales, sociales y ocupacionales.
- 2. Objetivos del Programa: Basándote en la evaluación de necesidades, define los objetivos claros y medibles para el programa de bienestar de VitaHealth. ¿Cómo se alinean estos objetivos con la misión general de la empresa?
- 3. Componentes del Programa: Diseña los componentes clave del programa de bienestar, asegurándote de abordar las diferentes áreas de bienestar identificadas. Describe cómo cada componente contribuirá a los objetivos del programa.
- 4. Diseño de Talleres de Bienestar: Propón al menos tres talleres de bienestar que VitaHealth podría ofrecer a sus empleados. Incluye los objetivos, contenidos, actividades y recursos necesarios para cada taller.
- 5. Estrategias de Participación: ¿Cómo puede VitaHealth motivar a los empleados para participar activamente en el programa de bienestar y los talleres? Considera incentivos, comunicación y elementos de gamificación.

- 6. Evaluación del Programa: Describe cómo VitaHealth puede medir la eficacia de su programa de bienestar y los talleres ofrecidos. ¿Qué indicadores y herramientas de evaluación utilizarías?

Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Repaso

¿Qué componente del bienestar en el trabajo se refiere específicamente a la salud física de los empleados?

- A. Bienestar emocional
- B. Bienestar social
- C. Bienestar físico
- D. Bienestar financiero

RESPUESTA: **C**

El bienestar emocional en el trabajo NO incluye:

- A. Satisfacción laboral
- B. Salario competitivo
- C. Gestión del estrés
- D. Apoyo social en el lugar de trabajo

RESPUESTA: **B**

¿Cuál de estos NO es un componente del bienestar en el trabajo?

- A. Bienestar ambiental

- B. Bienestar profesional
- C. Bienestar social
- D. Bienestar financiero

RESPUESTA: **A**

Una empresa que fomenta la diversidad e inclusión está contribuyendo principalmente a qué aspecto del bienestar de los empleados:

- A. Bienestar social
- B. Bienestar financiero
- C. Bienestar emocional
- D. Bienestar físico

RESPUESTA: **A**

¿Qué componente del bienestar laboral se relaciona con las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional?

- A. Bienestar emocional
- B. Bienestar físico
- C. Bienestar profesional
- D. Bienestar social

RESPUESTA: **C**

Según el texto, ¿qué enfoque de la RSC puede mejorar directamente el bienestar físico de los empleados?

- A. Desarrollo profesional y personal
- B. Compromiso con la salud y seguridad laboral
- C. Cultura de apoyo y equidad
- D. Promoción del equilibrio trabajo-vida personal

RESPUESTA: **B**

La implementación de programas de mentoría por parte de una empresa apoya principalmente qué aspecto del bienestar de los empleados:

- A. Bienestar financiero
- B. Bienestar profesional
- C. Bienestar social
- D. Bienestar emocional

RESPUESTA: **B**

¿Cuál de las siguientes NO es una iniciativa típica de un programa de bienestar basado en la RSC?

- A. Programas de sostenibilidad ambiental
- B. Reducción de salarios
- C. Programas de desarrollo personal y profesional
- D. Políticas de equilibrio trabajo-vida personal

RESPUESTA: **B**

¿Qué empresa es conocida por ofrecer programas de asesoramiento y apoyo para la salud mental?

- A. Salesforce
- B. Google
- C. Microsoft
- D. Zappos

RESPUESTA: **B**

La relación entre la RSC y la salud mental de los empleados enfatiza la necesidad de:

- A. Ignorar las necesidades de los empleadores
- B. Convencer a los empleadores del beneficio empresarial de contratar a personas con problemas de salud mental
- C. Disminuir la atención en las prácticas éticas
- D. Centrarse exclusivamente en los beneficios financieros

RESPUESTA: **B**

Un estudio sobre la evaluación de programas de bienestar encontró variaciones en los niveles de bienestar entre diferentes grupos de empleados, lo que sugiere la importancia de:

- A. Implementar el mismo programa para todos
- B. Ignorar las diferencias individuales
- C. Personalizar los programas de bienestar
- D. Enfocarse únicamente en el bienestar físico

RESPUESTA: **C**

Los programas de salud y bienestar físico en el lugar de trabajo NO suelen incluir:

- A. Clases de ejercicio
- B. Sesiones de yoga
- C. Reducción de oportunidades de desarrollo profesional
- D. Opciones de alimentación saludable

RESPUESTA: **C**

La participación en programas de voluntariado corporativo contribuye principalmente a qué aspectos del bienestar de los empleados:

- A. Bienestar emocional y social
- B. Bienestar físico y financiero
- C. Bienestar profesional
- D. Bienestar ambiental

RESPUESTA: **A**

¿Cuál de los siguientes es un efecto de la RSC en el bienestar laboral según el texto?

- A. Disminución de la identificación organizacional
- B. Incremento en la percepción de equidad y apoyo
- C. Reducción de las oportunidades de capacitación
- D. Aumento en la carga laboral sin reconocimiento

RESPUESTA: **B**

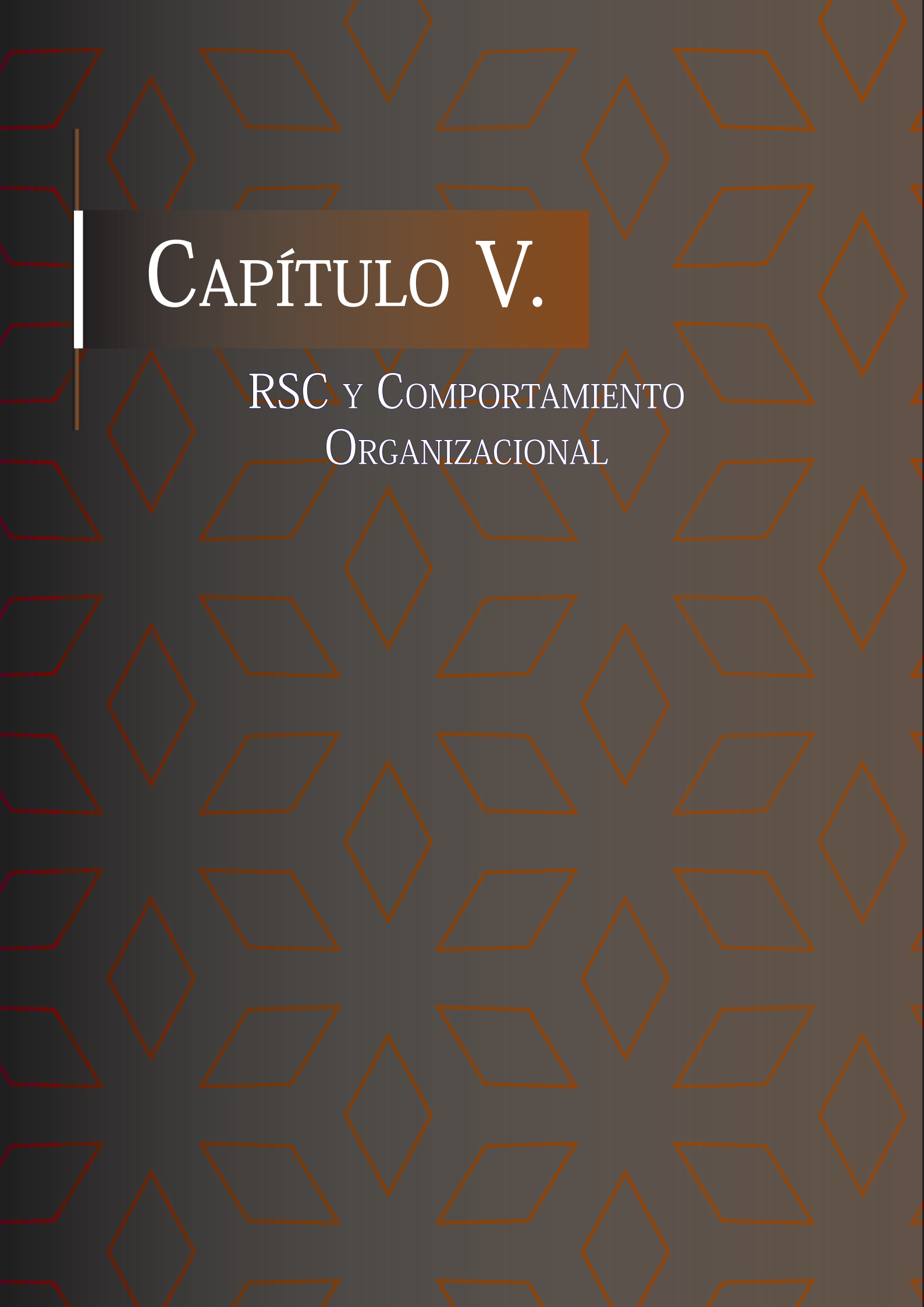
¿Qué empresa ofrece políticas de flexibilidad laboral para promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal?

- A. Salesforce
- B. Google
- C. Microsoft
- D. Zappos

RESPUESTA: **A**

ESTA PÁGINA HA SIDO
INTENCIONALMENTE DEJADA EN BLANCO





CAPÍTULO V.

RSC Y COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO V.

RSC Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

5.1 RSC como Herramienta de Motivación

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede ser una poderosa herramienta de motivación para los empleados por varias razones:

- Sentido de propósito: La RSC puede proporcionar a los empleados un mayor sentido de propósito en su trabajo al involucrarlos en iniciativas que tienen un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Saber que están contribuyendo a una causa más grande que ellos mismos puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con la empresa y sus objetivos.
- Orgullo de pertenencia: Cuando las empresas adoptan prácticas de RSC, como la reducción de su huella ambiental, el apoyo a causas benéficas o la promoción de la equidad social, los empleados pueden sentir un mayor orgullo de pertenencia a la

organización. Sentirse parte de una empresa que se preocupa por hacer el bien puede ser una fuente de motivación y satisfacción laboral para los empleados.

- **Reconocimiento y valoración:** Las empresas comprometidas con la RSC suelen reconocer y valorar las contribuciones de los empleados a las iniciativas de responsabilidad social. Esto puede incluir reconocimientos, premios o incentivos para aquellos que participan activamente en actividades de RSC. El reconocimiento del trabajo realizado en el ámbito de la RSC puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con la empresa.
- **Desarrollo profesional y personal:** La participación en programas de RSC puede ofrecer a los empleados oportunidades de desarrollo profesional y personal. Participar en iniciativas de RSC puede permi-





tir a los empleados desarrollar nuevas habilidades, ampliar su red de contactos y contribuir al crecimiento y éxito de la empresa. El acceso a estas oportunidades de desarrollo puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con su trabajo y su organización.

- **Ambiente de trabajo positivo:** La adopción de prácticas de RSC puede contribuir a crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Las empresas comprometidas con la RSC suelen fomentar valores como la colaboración, la inclusión y el respeto mutuo, lo que crea un entorno de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito de la empresa.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido en una herramienta clave para fomentar la motivación entre los empleados en diversas organiza-

ciones. Según Hernández Belaides & Miranda passo (2023), los elementos que influyen en la motivación laboral a través de la RSC abarcan aspectos como los beneficios y herramientas que dinamizan el trabajo, lo que sugiere que la implementación efectiva de prácticas de RSC puede tener un impacto significativo en el ambiente laboral y en la motivación del personal.

En el ámbito del voluntariado corporativo, García (2007) destaca cómo esta forma de RSC puede involucrar a los empleados más allá de sus tareas habituales, actuando como una fuente de satisfacción y propósito dentro de la empresa. Este enfoque no solo beneficia a la comunidad sino que también mejora la cohesión y el bienestar de los equipos internos, fortaleciendo su compromiso con la organización.

Además, el estudio de Hernández-Abreo et al. (2018) subraya la importancia de proveer herramientas y condiciones laborales adecuadas como parte de las iniciativas de RSC, lo que directamente contribuye a un mejor clima laboral y, por ende, a una mayor motivación y productividad entre los empleados.

Por otro lado, Peña Estrada (2015) hace hincapié en la relación entre las prácticas de RSC, la salud laboral y la socialización en el entorno de trabajo, argumentando que una gestión efectiva de la RSC que priorice estos aspectos puede llevar a una mejora sustancial en la motivación y satisfacción de los empleados.

Finalmente, Cubas (2023) examina cómo la responsabilidad social empresarial interna puede influir en la motivación laboral, destacando que la adopción de prácticas de RSC enfocadas hacia el bienestar de los empleados puede resultar en un incremento notable en su motivación y compromiso con la empresa.

5.2 Liderazgo Ético y RSC

El liderazgo ético y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) están estrechamente relacionados y se refuerzan mutuamente. Como por ejemplo:

- **Establecimiento de valores y principios claros:** Un líder ético establece valores y principios claros que guían las acciones y decisiones de la organización. Esto incluye el compromiso con la integridad, la transparencia, el respeto a los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente y el bienestar de la sociedad en general. Estos valores éticos proporcionan el marco necesario para la implementación de iniciativas de RSC de manera coherente y auténtica.
- **Creación de una cultura organizacional basada en la ética:** Un líder ético promueve una cultura organizacional basada en la ética y la responsabilidad. Esto implica fomentar la confianza, la honestidad, la equidad y el respeto en todas las interacciones dentro de la organización. Una cultura ética proporciona el contexto necesario para que florezcan las iniciativas de RSC, ya que los empleados están más inclinados a apoyar y participar en actividades que reflejan sus valores personales y los valores de la organización.



- **Compromiso con las partes interesadas:** Un líder ético reconoce la importancia de las partes interesadas y se compromete a escuchar y responder a sus preocupaciones y expectativas. Esto incluye no solo a los accionistas y empleados, sino también a clientes, proveedores, comunidades locales y otras partes interesadas relevantes. Al tener en cuenta las necesidades e intereses de todas las partes interesadas, el líder ético puede desarrollar e implementar iniciativas de RSC que generen un impacto positivo y sostenible en la sociedad y el medio ambiente.
- **Responsabilidad y rendición de cuentas:** Un líder ético asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones, y promueve la rendición de cuentas en toda la organización. Esto implica reconocer y corregir los errores, aprender de las experiencias pasadas y garantizar que la organización cumpla con sus compromisos éticos y sociales. La rendición de cuentas es fundamental para la implementación efectiva de la RSC, ya que asegura que la organización cumpla con sus responsabilidades hacia todas sus partes interesadas.
- **Inspiración y motivación:** Un líder ético inspira y motiva a los empleados a actuar de manera ética y responsable. Esto puede incluir la comunicación de la visión y los valores de la organización, el reconocimiento y la celebración de comportamientos éticos, y el modelado de comportamientos éticos en todas las áreas de la organización. La inspiración y la motivación son fundamentales para el éxito de las iniciativas de RSC, ya que ayudan a generar un compromiso y una participación activa por parte de los empleados.



5.3 RSC y Dinámicas de Equipo

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y las dinámicas de equipo son áreas de estudio importantes en el ámbito organizacional. Algunos procesos de literatura académica detallan lo siguiente:

- La RSC se concibe como un proceso organizacional emergente que coloca al empleado en su centro, destacando la importancia de la participación de los empleados en la co-creación e implementación de iniciativas de RSC (Bolton et al., 2011a).
- Las percepciones de los empleados sobre la RSC impactan sus emociones, actitudes y comportamientos, mediadas por motivos/necesidades instrumentales, relacionales y deónticas, y moderadas por las cuentas sociales de las organizaciones (Rupp et al., 2006).

- Se investiga la interconexión entre la RSC y el liderazgo ético en la inducción de comportamientos socialmente responsables (CSR) de los empleados, destacando la necesidad de coherencia entre las percepciones de los empleados sobre la RSC y el liderazgo ético para fomentar su propensión a promover el bien social a través de actividades de construcción de relaciones con su organización (Roeck & Farooq, 2017).
- La percepción del líder sobre la RSC tiene un efecto positivo en el bienestar psicológico de los miembros del equipo. Además, se encontró que la percepción de la RSC del líder tenía un efecto positivo en el ambiente de congruencia de valores del equipo y el comportamiento prosocial de los miembros del equipo (Jeong et al., 2022).

5.4 RSC y Comportamiento Prosocial en el Trabajo

La relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el comportamiento prosocial en el lugar de trabajo ha sido objeto de numerosas investigaciones. Un estudio destacado señala que la percepción de la RSC por parte de los empleados puede influir significativamente en sus comportamientos innovadores. Se encontró una relación positiva entre la percepción de los empleados sobre la ejecución de la RSC por parte de la empresa y su comportamiento innovador. Además, el bienestar de los empleados y la identificación organizacional juegan roles mediadores entre estas dos variables. Se sugiere que al llevar a cabo actividades de RSC, las empresas deberían informar a sus empleados o incluso fomentar su participa-

ción, para estimular un comportamiento innovador sustancial que beneficie el desarrollo futuro de la empresa (Li et al., 2020).

Otro estudio examina la interacción entre la RSC a nivel de empleado, el liderazgo ético y la calidad de vida laboral, y su influencia en el comportamiento proambiental de los empleados en el sector de la salud. Se encontró que la RSC a nivel de empleado influye positivamente en el comportamiento proambiental, y el liderazgo ético media parcialmente esta relación. Además, la calidad de vida laboral tiene un efecto indirecto condicional en esta relación, sugiriendo que iniciativas de RSC efectivas y un liderazgo ético pueden mejorar los comportamientos proambientales de los empleados y, por ende, reducir la huella ambiental de los hospitales (Molnár et al., 2021).

5.5 Resistencia al Cambio y RSC

La resistencia al cambio en las organizaciones y su relación con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un tema complejo que abarca múltiples dimensiones, incluyendo las actitudes de los empleados y las estrategias de gestión. Un estudio de Ford et al. (2008) desafía las visiones predominantes sobre la resistencia al cambio, sugiriendo que esta resistencia no es meramente una reacción irracional ubicada exclusivamente en los receptores del cambio, sino que puede ser fomentada por las acciones e inacciones de los agentes de cambio. Además, proponen que la resistencia puede ser un recurso valioso para el cambio, lo que sugiere una reevaluación de cómo se aborda la resistencia en los contextos organizacionales.

En el ámbito de la RSC, un estudio realizado por Ostlund (1977)



examinó las actitudes de los gerentes hacia la responsabilidad social corporativa, encontrando sorprendentemente pocas diferencias significativas entre los gerentes operativos y los de alto nivel. Este hallazgo sugiere que, contrariamente a la creencia popular de que la resistencia de los gerentes operativos a menudo frustra las intenciones de la alta dirección en materia de RSC, podría haber un alto grado de consenso entre los niveles de gestión con respecto a la RSC.

5.6 RSC y Satisfacción Laboral

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados es un tema de gran interés en la literatura académica. Un estudio realizado por Barakat et al. (2016) examinó la relación entre la RSC y la satisfacción laboral, proponiendo y probando empíricamente la hi-

pótesis de que la RSC está positivamente asociada con la satisfacción laboral y que la imagen organizacional media esta relación. Utilizando datos de 85,167 cuestionarios completados por empleados de 381 empresas brasileñas, así como datos sobre el alcance de la participación en la RSC de estas empresas, los resultados proporcionan evidencia de que las acciones orientadas a la RSC emprendidas por las empresas conducirán a una mejor imagen organizacional, lo que, a su vez, conducirá a una mayor satisfacción laboral.

Por otro lado, un estudio de Valentine & Fleischman (2007) exploró cómo los programas de ética y la percepción de la RSC pueden mediar en la relación entre los códigos de ética/entrenamiento y la satisfacción laboral. Sus hallazgos indicaron que la RSC mediaba completamente o parcialmente las asociaciones positivas entre cuatro variables de programas de ética y la satisfacción laboral individual, lo que sugiere que las empresas podrían gestionar mejor las percepciones éticas y las actitudes laborales de los empleados a través de múltiples políticas, un enfoque respaldado por la literatura de ética.

5.7 RSC y Retención de Talentos

La relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la retención de talento es un aspecto crucial en la gestión de recursos humanos moderna. Un estudio realizado por Rawshdeh et al. (2018) examinó el efecto de las prácticas de Recursos Humanos Socialmente Responsables (RHSR) sobre la retención de talentos, destacando la importancia de la RSC en la gestión del talento. Este estudio contribuye a la literatura proporcionando insights

adicionales sobre la importancia de la RSC para la retención de talentos y cómo la adopción de prácticas de RHSR puede afectar la retención organizacional de diversas maneras e impactar a los stakeholders de manera diferente.

Otro estudio de Rawshdeh et al. (2023) profundizó en la relación entre la gestión de recursos humanos socialmente responsable (RHSR) y la retención de talentos, empleando un marco de mediación-moderación con la actitud del empleado (motivación y confianza) como variable mediadora y la orientación de valor hacia los demás como variable moderadora. Este estudio aporta a la comprensión de cómo una organización puede utilizar sus prácticas de RHSR para retener empleados talentosos, destacando la relación positiva entre la RHSR percibida y la retención de talentos, y cómo esta relación es parcialmente mediada por la actitud del empleado.



Actividades: Role-Playing en Liderazgo

Estudio de Caso: Global Innovate Inc.

Contexto: Global Innovate Inc. es una compañía global que opera en el sector de tecnología e innovación. Con equipos distribuidos en varios países, la empresa valora la diversidad, la creatividad y el liderazgo ético. A pesar de su éxito, Global Innovate enfrenta desafíos en mantener una cultura de liderazgo cohesiva y ética en todas sus operaciones globales.

Desafío: Recientes incidentes han revelado lagunas en la comprensión y aplicación de las prácticas de liderazgo ético y responsabilidad social en diferentes niveles de la organización. Estos desafíos han llevado a la dirección a buscar métodos efectivos para reforzar los principios de liderazgo ético y RSC en su equipo de liderazgo global.

Situación Reciente: En una reunión de liderazgo global, se observaron diferencias significativas en la interpretación de las políticas de ética y RSC de la empresa, lo que resultó en debates intensos sobre cómo abordar dilemas éticos complejos. Esto subrayó la necesidad de desarrollar programas de capacitación más efectivos en estas áreas.

Preguntas de Análisis:

- 1. Diagnóstico de Liderazgo y Ética: ¿Cuáles son las principales áreas de preocupación o debilidad en las prácticas de liderazgo y ética en Global Innovate Inc.?
- 2. Objetivos del Role-Playing: Define los objetivos específicos

para una serie de actividades de role-playing centradas en el liderazgo. ¿Qué habilidades y competencias de liderazgo ético se buscan reforzar?

- 3. Escenarios de Role-Playing: Diseña al menos tres escenarios de role-playing que reflejen dilemas éticos y desafíos de liderazgo realistas a los que podrían enfrentarse los líderes en Global Innovate. Describe los roles, contextos y dilemas implicados.
- 4. Formato de los Debates sobre Ética y RSC: Propón un formato para los debates sobre ética y RSC que fomente la participación activa, la reflexión crítica y el intercambio constructivo de ideas. Considera cómo se facilitarán y evaluarán estos debates.
- 5. Integración con la Cultura Organizacional: ¿Cómo pueden estas actividades de role-playing y debates sobre ética y RSC integrarse en la cultura organizacional existente de Global Innovate para maximizar su impacto y aceptación?
- 6. Medición de Impacto y Retroalimentación: Describe cómo Global Innovate puede evaluar el impacto de estas actividades en el desarrollo de liderazgo ético. ¿Qué herramientas y métodos se podrían utilizar para recopilar retroalimentación y medir la efectividad?

Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Repaso

¿Cómo puede la RSC proporcionar un mayor sentido de propósito a los empleados?

- A. Aumentando la carga de trabajo
- B. Reduciendo los salarios
- C. Involucrándolos en iniciativas de impacto positivo
- D. Limitando las oportunidades de desarrollo

RESPUESTA: **C**

La participación de los empleados en actividades de RSC puede aumentar su motivación por:

- A. El temor a perder el empleo
- B. Sentir orgullo de pertenencia a la empresa
- C. La competencia entre colegas
- D. Reducción de beneficios laborales

RESPUESTA: **B**

¿Cuál de las siguientes NO es una razón por la que la RSC actúa como una herramienta de motivación?

- A. Creación de un ambiente de trabajo negativo
- B. Desarrollo profesional y personal
- C. Reconocimiento y valoración de contribuciones
- D. Sentido de propósito

RESPUESTA: **A**

La RSC influye en las dinámicas de equipo al:

- A. Disminuir la colaboración
- B. Fomentar la competencia interna
- C. Colocar al empleado en el centro de las iniciativas
- D. Aumentar la segregación de roles

RESPUESTA: **C**

Según el texto, ¿qué rol juega el liderazgo ético en la implementación de iniciativas de RSC?

- A. Establecimiento de valores y principios claros
- B. Promoción de prácticas no éticas
- C. Ignorar las necesidades de las partes interesadas
- D. Desincentivar la rendición de cuentas

RESPUESTA: **A**

Una cultura organizacional basada en la ética, promovida por el liderazgo ético, NO incluye:

- A. Fomento de la deshonestidad
- B. Promoción de la confianza
- C. Equidad en las interacciones
- D. Respeto mutuo

RESPUESTA: **A**

La RSC mejora las dinámicas de equipo al:

- A. Limitar la participación de los empleados en la co-creación de iniciativas
- B. Promover la cohesión y el bienestar de los equipos internos
- C. Fomentar el individualismo
- D. Reducir la comunicación efectiva

RESPUESTA: **B**

¿Qué NO es cierto sobre la relación entre RSC y comportamiento prosocial en el trabajo?

- A. La RSC no tiene impacto en el comportamiento innovador
- B. Los empleados pueden innovar más cuando perciben una ejecución efectiva de la RSC
- C. La identificación organizacional puede mediar la relación entre RSC y comportamiento prosocial
- D. La RSC puede estimular un comportamiento innovador beneficioso para el desarrollo de la empresa

RESPUESTA: **A**

Según estudios, la resistencia al cambio en el contexto de RSC:

- A. Siempre es negativa y debe eliminarse
- B. Puede ser un recurso valioso para el cambio
- C. Es irrelevante para el éxito de las iniciativas de RSC
- D. Debe ser fomentada en todas las situaciones

RESPUESTA: **B**

La RSC puede influir en la satisfacción laboral de los empleados a través de:

- A. Empeoramiento de la imagen organizacional
- B. Mejorar la imagen organizacional
- C. Reducir la comunicación interna
- D. Ignorar las contribuciones de los empleados

RESPUESTA: **B**

La retención de talentos a través de prácticas de RHR se beneficia principalmente de:

- A. La disminución de la motivación de los empleados
- B. La percepción positiva de la RSC por parte de los empleados
- C. La exclusión de los empleados de las decisiones de RSC
- D. La falta de oportunidades de desarrollo profesional

RESPUESTA: **B**

¿Qué factor NO se menciona como influencia de la RSC en la motivación laboral?

- A. Beneficios y herramientas que dinamizan el trabajo
- B. Reducción de la compensación financiera
- C. Mejora del clima laboral
- D. Herramientas y condiciones laborales adecuadas

RESPUESTA: **B**

La resistencia al cambio en relación con la RSC es:

- A. Únicamente negativa y debe ser suprimida completamente
- B. Potencialmente útil para fomentar el cambio organizacional
- C. Siempre promovida por los agentes de cambio
- D. Un indicador de fracaso en las iniciativas de RSC

RESPUESTA: **B**

La relación entre la RSC y la satisfacción laboral puede ser mediada por:

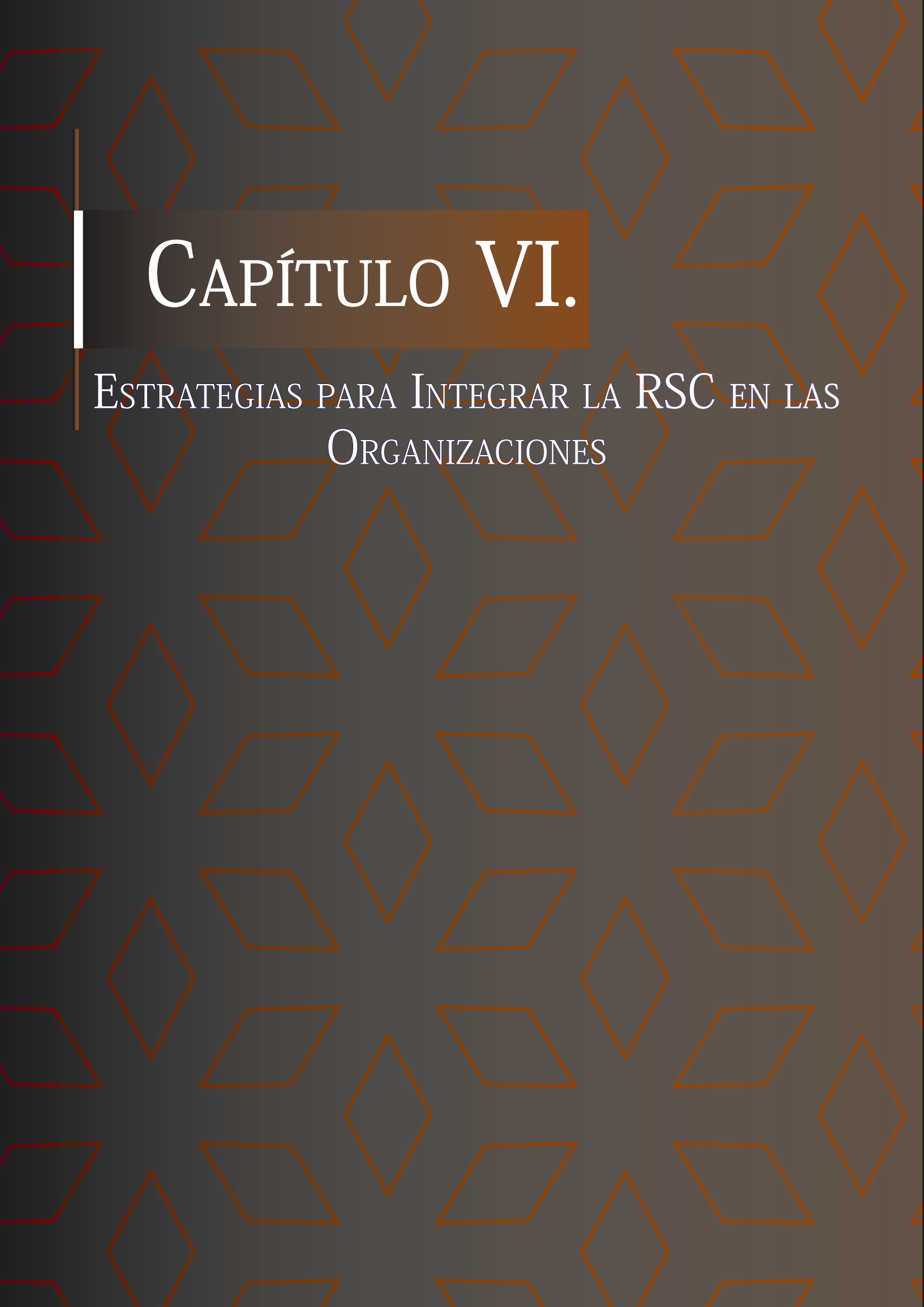
- A. La reducción del compromiso de los empleados
- B. Una peor percepción de los programas de ética
- C. La mejora de la imagen organizacional
- D. Disminución de la calidad de vida laboral

RESPUESTA: **C**

En el contexto de RSC, la retención de talentos puede ser mejorada por:

- A. La percepción negativa de las prácticas de RHR
- B. La falta de reconocimiento de las contribuciones de los empleados
- C. La implementación efectiva de prácticas de RHR
- D. El aumento del estrés laboral

RESPUESTA: **C**



CAPÍTULO VI.

ESTRATEGIAS PARA INTEGRAR LA RSC EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO VI.

ESTRATEGIAS PARA INTEGRAR LA RSC EN LAS ORGANIZACIONES

6.1 Planificación Estratégica de RSC

La planificación estratégica para la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es fundamental para asegurar la alineación de las iniciativas de RSC con los objetivos generales de negocio y para maximizar el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Wilson (1974) destacó la necesidad de reformar el proceso de planificación estratégica para integrar la responsabilidad social y las necesidades empresariales como un prerrequisito esencial para lograr una verdadera integración de ambos aspectos.

Tamada (2015) subraya que la gestión estratégica en cualquier organización moderna ha adquirido relevancia como una entidad de planificación general y a largo plazo, que dirige la dirección de los diversos recursos y la expansión del negocio, teniendo en cuenta el entorno empresarial en el que se encuentra. La RSC garantiza

que la organización se acerque a su objetivo designado, el bienestar social, y que se cumplan los objetivos sociales pertinentes como parte de su prerrogativa. Estas tareas duales de planificar la creación de riqueza y asegurar que se cumplan los objetivos sociales deben planificarse en los niveles más altos de la planificación corporativa para que haya claridad de percepciones en los niveles tácticos y operativos de la gestión empresarial.

Walter (2014) desarrolló un modelo de fases para la planificación estratégica en la comunicación integrada de la RSC, presentando la RSC como una mentalidad en los procesos de comunicación. Este enfoque pone énfasis en la necesidad de involucrar a los stakeholders en los procesos de comunicación de la RSC desde el principio, respecto a los temas que la corporación y los grupos de stakeholders objetivo tienen en común.

Orlitzky et al. (2011) revisaron





tres enfoques teóricos sobre la RSC estratégica, definiendo acciones voluntarias de RSC que realzan la competitividad y la reputación de una empresa, resultando en una mejora en el rendimiento financiero y económico. Basándose en un resumen de evidencia empírica reciente, concluyen que las teorías económicas de la RSC estratégica tienen el mayor potencial para avanzar en este campo de investigación, aunque también deberían incorporarse teorías de liderazgo estratégico en esta perspectiva.

6.2 Integración de RSC en la Misión y Visión Corporativa

La integración de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la misión y visión corporativa es un proceso crucial que refleja el compromiso de una empresa con los valores sociales, ambientales y éticos. Yuan et al. (2011)

proporcionaron un marco para integrar iniciativas de RSC en las prácticas empresariales existentes, destacando la importancia de incorporar la RSC como parte recurrente de las operaciones convencionales de una empresa. Esto sugiere que una integración efectiva de la RSC puede lograrse a través de diversos caminos, cada uno representando una ruta idiosincrásica por la cual las iniciativas de RSC pueden ser incluidas como prácticas en las operaciones convencionales.

Siltaloppi et al. (2020) examinaron cómo diferentes tensiones surgen al intentar integrar la RSC en las actividades comerciales de una empresa de construcción. Identificaron tres tipos de tensiones persistentes en la RSC y cuatro prácticas de gestión, mostrando cómo estas prácticas permitieron a la organización navegar por las tensiones de la RSC de maneras tanto activas como defensivas. Esto resalta la complejidad de integrar la RSC en la estrategia empresarial y la necesidad de prácticas de gestión que permitan navegar estas tensiones.

Mosca & Civera (2017) abordaron la evolución de la RSC hacia un enfoque integrado, destacando varias teorías y tendencias que fundamentan la RSC integrada, como la teoría de los stakeholders y la creación de valor. Este enfoque integrado ve a la RSC como un camino hacia el crecimiento sostenible y el desarrollo, lo que implica que para lograr una integración exitosa, la RSC debe estar arraigada en la filosofía de gestión de la empresa y reflejarse en su misión y visión.

Pollach et al. (2012) analizaron cómo las grandes empresas europeas integran la RSC en su comunicación corporativa. Encontraron que la RSC es gestionada con mayor frecuencia por departamentos

específicos de RSC, pero también por departamentos de comunicación hasta cierto punto. Independientemente de la organización elegida, los departamentos de comunicación suelen cooperar frecuentemente con los departamentos de RSC, lo que indica que la comunicación efectiva es esencial para integrar la RSC en la misión y visión de la empresa.

Asif et al. (2013) presentaron un marco que puede usarse para integrar la RSC en los procesos empresariales, destacando el concepto de integración 'top-down' y el desarrollo de indicadores relacionados con la comunidad 'bottom-up'. Este enfoque dual sugiere que una integración efectiva de la RSC requiere no solo la incorporación de la RSC en las iniciativas empresariales existentes a través de un enfoque de sistemas de gestión integrados, sino también el desarrollo de indicadores que estén vinculados a iniciativas comunitarias, lo que refuerza la importancia de una RSC genuinamente arraigada en la misión y visión corporativas.

6.3 RSC y Stakeholders Internos

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene una profunda influencia en los stakeholders internos de una organización, especialmente en los empleados, quienes son considerados stakeholders clave dentro de cualquier empresa. La investigación ha demostrado que la RSC puede generar confianza entre los empleados, lo que a su vez puede mejorar los resultados actitudinales y conductuales de estos. En dos estudios llevados a cabo por Duane et al. (2011), se encontró que la confianza de los empleados mediaba parcialmente la relación entre la RSC y los resultados actitudinales y conductuales de los empleados, proporcionando evidencia de que la RSC

puede tener efectos internos significativos además de sus impactos externos más reconocidos.

Además, Bolton et al. (2011b) destacaron la RSC como un proceso organizacional emergente que pone al empleado en el centro de su desarrollo e implementación. Este enfoque refleja una perspectiva dinámica de la RSC, donde la participación y la implicación del empleado evolucionan desde ser un elemento menor en la etapa de iniciación de la RSC hasta convertirse en un factor vital para el éxito de la RSC en etapas posteriores del proceso. Este cambio subraya la importancia de involucrar a los empleados en la RSC, no solo como beneficiarios de las políticas de RSC, sino como participantes activos en su formulación e implementación.

El estudio de Campbell (2007) aporta una visión institucional sobre por qué las corporaciones se comportarían de manera socialmente responsable, sugirien-



do que el comportamiento corporativo socialmente responsable es mediado por varias condiciones institucionales, incluyendo la regulación pública y privada y las normas institucionalizadas sobre el comportamiento corporativo apropiado. Esta perspectiva sugiere que las expectativas sociales y las normas institucionales juegan un papel crucial en la forma en que las empresas abordan la RSC y cómo esto influye en la percepción y el compromiso de los stakeholders internos.

Yoon & Chung (2018) exploraron los efectos de la RSC en el desempeño de las empresas desde una perspectiva de stakeholders, comparando el efecto de la RSC en los stakeholders internos y externos en relación con el desempeño financiero de una empresa. Encontraron que mientras la RSC externa mejora el valor de mercado de una empresa, tiene una relación negativa con la rentabilidad operativa. Por otro lado, la RSC interna aumenta la rentabilidad operativa de una empresa, pero no tiene efecto en el valor de mercado de la empresa. Este hallazgo destaca la importancia de distinguir entre las iniciativas de RSC dirigidas a stakeholders internos y externos y cómo cada una afecta diferentemente al desempeño de la empresa.

Finalmente, Bhattacharya et al. (2009) discuten cómo las iniciativas de RSC pueden fortalecer las relaciones entre la empresa y sus stakeholders a través de la creación de beneficios mutuos. El modelo conceptual propuesto sugiere cómo las actividades de RSC pueden proporcionar numerosos beneficios (funcionales, psicosociales y de valores) a los stakeholders individuales, y cómo el tipo y la medida en que un stakeholder obtiene estos beneficios de las iniciativas de RSC influye en la calidad de la relación entre el stakeholder y la empresa. Este enfoque subraya la importancia de diseñar



iniciativas de RSC que no solo beneficien a la empresa, sino que también aporten valor significativo a los stakeholders internos, mejorando así la satisfacción y el compromiso de los empleados con la empresa.

6.4 RSC y Gestión de la Cadena de Suministro

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) ha capturado una atención creciente en la investigación reciente, abordando temas como los intereses de los stakeholders, la evaluación del desempeño, el abastecimiento ético y la producción sostenible. Feng et al. (2017) realizaron un análisis bibliométrico y de red para desarrollar un estudio sistemático que cuantifica la estructura del conocimiento y el progreso intelectual de la RSC en la GCS.

Este estudio destacó la predominancia de la investigación teórica y conceptual en este campo, señalando la necesidad de una mayor profundidad en análisis prácticos y de modelado para enriquecer las teorías existentes.

Tate et al. (2010) utilizaron el análisis de contenido para examinar cómo las estrategias de la cadena de suministro se incorporan en la triple línea de responsabilidad social, económica y ambiental en los informes de RSC de 100 empresas globales responsables social y ambientalmente. Este estudio proporcionó una instantánea de cómo las principales empresas globales integran y mejoran la triple línea de responsabilidad en las operaciones internas y las cadenas de suministro externas, destacando la presión institucional como la principal fuerza impulsora detrás del desarrollo de estrategias.

Aslanzade (2021) propuso un enfoque metodológico adaptado para evaluar la responsabilidad social de las empresas dentro de la gestión de la cadena de suministro. Este enfoque integra indicadores como el cumplimiento de las materias primas suministradas con estándares ambientales y la sostenibilidad ambiental en el soporte de transporte de la cadena de suministro, proporcionando una herramienta para las empresas para mejorar su desempeño social en la cadena de suministro.

Cruz & Matsypura (2009) desarrolló un marco para modelar y analizar redes de cadenas de suministro con RSC a través de la toma de decisiones ambientales integradas, considerando el comportamiento de toma de decisiones multicriterio de los distintos actores (fabricantes, minoristas y consumidores), lo que incluye la maximización de los rendimientos netos, la minimización de las emisiones y la minimización del riesgo. Este enfoque destaca cómo

las actividades de RSC pueden potencialmente reducir los costos de transacción, el desperdicio y el riesgo, contribuyendo así a una cadena de suministro más sostenible y socialmente responsable.

Boyd et al. (2007) argumentaron que un régimen de implementación de RSC caracterizado por la justicia procesal, en lugar de un mayor monitoreo, es más probable que aumente el cumplimiento del proveedor y mejore, en lugar de dañar, las relaciones de intercambio de un comprador con sus proveedores. Este enfoque sugiere que las prácticas de RSC en la gestión de la cadena de suministro deben ir más allá del simple cumplimiento para fomentar relaciones justas y equitativas entre los compradores y los proveedores, lo que a su vez puede conducir a cadenas de suministro más sostenibles y responsables.

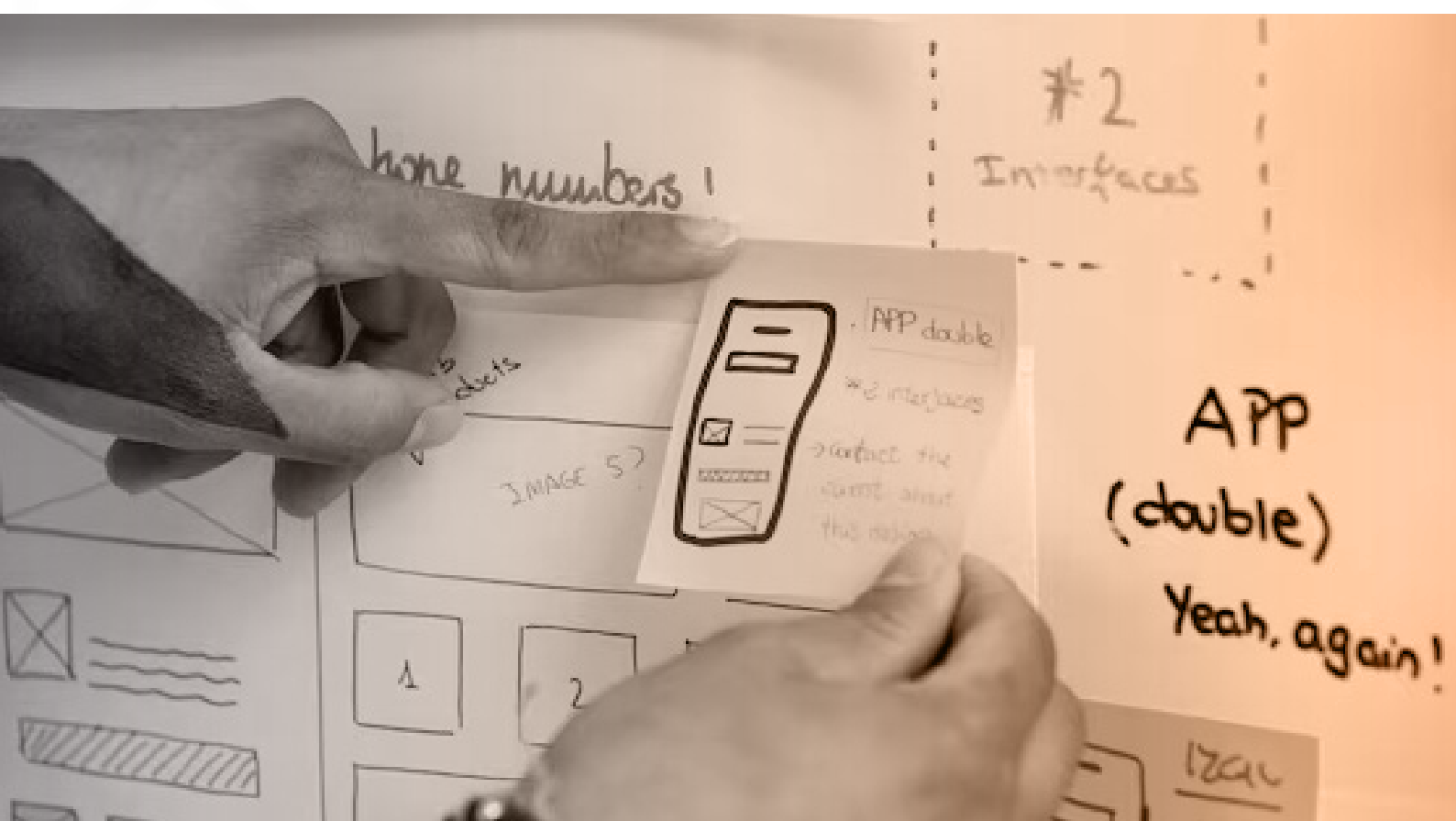
6.5 Comunicación y Reporte de RSC

La comunicación y el reporte de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son aspectos fundamentales que reflejan el compromiso de las empresas con los objetivos de RSC, las iniciativas específicas emprendidas y los resultados reales alcanzados. Un estudio realizado por Grosbois (2012) evaluó la práctica de reporte de RSC entre las compañías hoteleras más grandes del mundo, encontrando que, aunque un gran número de empresas reportan su compromiso con los objetivos de RSC, un número mucho menor proporciona detalles de iniciativas específicas y aún menos reportan el rendimiento real alcanzado. Esto resalta los desafíos asociados con la comparación significativa del rendimiento de los grupos hoteleros que sí reportan, incluidos problemas como metodologías diferentes, medidas diversas y la falta de claridad con respecto al alcance del

reporte.

Duff (2016) examinó la RSC y las prácticas de reporte en las 20 firmas de contabilidad profesional más grandes del Reino Unido, destacando la importancia de comunicar la legitimidad, el estado y la reputación a un mundo externo a través de revisiones anuales, informes de RSC, sitios web y literatura de reclutamiento. Esto subraya cómo las firmas de servicios profesionales utilizan la RSC como un medio para comunicar su responsabilidad social y mejorar su capital intelectual y, por ende, su rentabilidad.

Cecil (2008) documentó y revisó el estado actual del reporte de RSC en los Estados Unidos, señalando una creciente tendencia en las empresas a publicar informes de RSC a pesar de la falta de regulaciones que lo exijan. Este estudio sugiere que el reporte de RSC en los EE. UU. está en aumento cada año, reflejando un cambio significativo en cómo las empresas perciben y comunican su responsabilidad social corporativa.



Sweeney & Coughlan (2008) investigaron cómo diferentes industrias reportan la RSC de manera diferente, analizando los informes anuales y de RSC de 28 empresas del FTSE4Good enfocándose en una variedad de industrias. Los hallazgos indican que existe una diferencia significativa en las prácticas de reporte entre las organizaciones de diferentes industrias, coherente con una visión de los stakeholders de la RSC. Esto sugiere que las empresas reportan la RSC de acuerdo con lo que sus stakeholders clave esperan, lo que proporciona evidencia del reporte de RSC como otra herramienta en la caja de herramientas de los comunicadores de marketing.

6.6 Evaluación y Mejora Continua de las Iniciativas de RSC

La evaluación y mejora continua de las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es esencial para asegurar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales y sociales. Henriques & Husted (2020) sugieren un nuevo enfoque para la RSC que puede cumplir con su promesa de generar un bien social. Proponen que el campo de la RSC se conciba a sí mismo como una ciencia del diseño en la que los investigadores formulen iniciativas de RSC que busquen lograr objetivos sociales y ambientales específicos. Este enfoque requiere que los practicantes de RSC mejoren el diseño de sus iniciativas siguiendo siete pautas, promoviendo una mejora continua a través de la evaluación sistemática y el rediseño de las iniciativas de RSC para aumentar su impacto social y ambiental.

Gutierrez-Gutierrez & Antony (2019) analizaron la literatura exis-

tente sobre iniciativas de mejora continua (CI) y el desarrollo de capacidades dinámicas (DC) para explorar si las iniciativas de CI fomentan el desarrollo de DC en las organizaciones. Sus resultados identifican que, aunque las iniciativas de CI como Lean Management y Six Sigma han sido ampliamente implementadas, su efecto en los beneficios a largo plazo sigue siendo debatido. Este estudio motiva la necesidad de revisar las iniciativas de CI, incluidas las de RSC, desde una perspectiva de capacidades dinámicas, sugiriendo que la implementación efectiva de estas iniciativas puede mejorar la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en entornos cambiantes.

Parry et al. (2013) proporcionan recomendaciones para la evaluación de iniciativas de mejora en la atención sanitaria, que pueden aplicarse al campo de la RSC. Sugieren que las evaluaciones deben empezar identificando una teoría del programa que comprenda teorías de ejecución y contenido, y que estas teorías deben revisarse a medida que la iniciativa se desarrolle, aplicando un enfoque de evaluación de ciclo rápido. Esta metodología permite que los hallazgos de la evaluación se retroalimenten de manera regular a los líderes de la iniciativa, promoviendo una mejora continua basada en evidencias.



Yuan et al. (2011b) construyen sobre la tesis central-periferia para explorar posibles vías para que las empresas agreguen iniciativas recurrentes de RSC a sus prácticas comerciales existentes. Basándose en el análisis sobre el cambio organizacional, conceptualizan siete patrones principales de adopción de iniciativas de RSC. Este marco organizativo muestra cómo una empresa puede integrar iniciativas de RSC en los negocios, donde cada patrón representa un camino idiosincrásico a través del cual las iniciativas recurrentes de RSC pueden incluirse como prácticas en las operaciones convencionales.

6.7 Superación de Barreras para la Implementación de RSC

La implementación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede enfrentarse a varias barreras que pueden dificultar su adopción y ejecución efectiva. Aquí hay algunas de las barreras comunes y formas de superarlas:

- **Falta de Compromiso de la Alta Dirección:** Sin un compromiso claro y visible por parte de la alta dirección, la RSC puede quedarse estancada en los niveles operativos. Para superar esto, es crucial que los líderes demuestren un compromiso genuino con la RSC, integrándola en la estrategia empresarial y asignando recursos adecuados para su implementación.
- **Falta de Recursos Financieros y Humanos:** La implementación efectiva de la RSC puede requerir inversiones significativas tanto en términos de dinero como de personal. Para superar esta barrera, las empresas pueden asignar presupuestos específicos para

iniciativas de RSC y capacitar al personal adecuadamente para que puedan liderar y apoyar estos esfuerzos.

- **Falta de Conciencia y Comprensión:** Muchas veces, los empleados y otros stakeholders pueden no entender completamente qué implica la RSC y por qué es importante. Para superar esta barrera, las empresas pueden implementar programas de sensibilización y capacitación para educar a su personal y a otros stakeholders sobre los principios y beneficios de la RSC.
- **Presión de los Accionistas o Intereses Contrarios:** Algunos accionistas pueden priorizar los beneficios financieros a corto plazo sobre las consideraciones de RSC. Para superar esta barrera, las empresas pueden trabajar para educar a los accionistas sobre los beneficios a largo plazo de la RSC, incluidos los impactos positivos en la reputación de la em-



presa y la gestión de riesgos.

- **Complejidad de las Cadenas de Suministro:** En industrias con cadenas de suministro globales, puede ser difícil asegurar que todas las partes cumplan con los estándares éticos y de sostenibilidad. Para superar esta barrera, las empresas pueden implementar políticas de compra ética, auditar regularmente a los proveedores y trabajar en colaboración con ellos para mejorar las prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro.
- **Falta de Métricas y Reporting:** La falta de métricas claras y sistemas de reporting puede dificultar la evaluación del desempeño en materia de RSC y la comunicación de los resultados a los stakeholders. Para superar esta barrera, las empresas pueden establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos de RSC y desarrollar sistemas de reporting transparentes y robustos.
- **Reticencia a la Transparencia:** Algunas empresas pueden ser reacias a compartir información detallada sobre sus prácticas de RSC por temor a la crítica pública o a revelar información competitiva. Para superar esta barrera, las empresas pueden adoptar una cultura de transparencia y rendición de cuentas, comunicando abierta y honestamente sus esfuerzos y desafíos en materia de RSC.



Actividades: Simulación de Implementación de RSC

Estudio de Caso: CleanEnergy Solutions

Contexto: CleanEnergy Solutions es una empresa emergente en el sector de las energías renovables, comprometida con la innovación y la sostenibilidad. Mientras que su enfoque principal ha sido el desarrollo tecnológico y la expansión de mercado, la empresa reconoce la importancia de integrar prácticas de RSC en su estrategia de negocio para promover un impacto social y ambiental positivo.

Desafío: CleanEnergy Solutions ha realizado esfuerzos aislados de RSC en el pasado, pero carece de una estrategia de RSC coherente y bien definida que esté alineada con su misión central y objetivos de negocio. La dirección desea desarrollar e implementar un plan de RSC que no solo aborde las preocupaciones ambientales, sino que también involucre a la comunidad, mejore el bienestar de los empleados y promueva prácticas éticas de negocio.

Situación Reciente: Después de recibir retroalimentación de diversas partes interesadas, incluidos empleados, clientes y socios comunitarios, CleanEnergy Solutions ha decidido organizar un taller de planificación estratégica de RSC para definir su visión y objetivos de RSC y planificar la implementación de iniciativas de RSC.

Preguntas de Análisis:

- 1. Evaluación de RSC Actual: Antes del taller, ¿cómo debería CleanEnergy Solutions evaluar sus prácticas actuales de RSC y el impacto de estas actividades?
- 2. Objetivos del Taller de RSC: ¿Cuáles deberían ser los objetivos principales del taller de planificación estratégica de RSC? Considera la visión a largo plazo, objetivos específicos, y la alineación con la misión y valores de la empresa.
- 3. Participación de Stakeholders: ¿Quiénes deberían ser invitados al taller de RSC y por qué? Considera cómo la inclusión de diferentes perspectivas puede enriquecer la planificación y la aceptación del plan de RSC.
- 4. Diseño del Taller: Describe las actividades y métodos que se utilizarán durante el taller para facilitar la discusión, la ideaación y el compromiso con el plan de RSC.
- 5. Simulación de Implementación de RSC: Propón una simulación práctica que permita a los participantes del taller experimentar la implementación de una iniciativa de RSC específica. ¿Cómo se estructurará esta simulación y qué aprendizajes clave se esperan?
- 6. Plan de Acción y Seguimiento: Tras el taller, ¿cómo debería CleanEnergy Solutions traducir los resultados en un plan de acción concreto? ¿Qué mecanismos de seguimiento y evaluación se deberían establecer para asegurar la implementación efectiva del plan de RSC?

Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Comprensión

La planificación estratégica de RSC es crucial para:

- A. Minimizar los costos operativos solamente.
- B. Alinear las iniciativas de RSC con los objetivos generales de negocio.
- C. Reducir la participación de los stakeholders.
- D. Limitar el impacto positivo en la sociedad.

RESPUESTA: **B**

Según Tamada (2015), la gestión estratégica de la RSC debe considerar:

- A. Únicamente los beneficios a corto plazo.
- B. El entorno empresarial en el que se encuentra la organización.
- C. La reducción del compromiso con el bienestar social.
- D. Ignorar las necesidades de planificación a largo plazo.

RESPUESTA: **B**

El modelo de fases para la planificación estratégica en la comunicación integrada de RSC presentado por Walter (2014) enfatiza:

- A. La exclusión de los stakeholders en los procesos de comunicación.
- B. Involucrar a los stakeholders desde el principio en los procesos de comunicación.

- C. La comunicación unilateral de la empresa hacia los stakeholders.
- D. La limitación del diálogo con los grupos de interés.

RESPUESTA: **B**

Para lograr una verdadera integración de la RSC en la planificación estratégica, se requiere:

- A. Ignorar las necesidades empresariales.
- B. Separar completamente la responsabilidad social de los objetivos de negocio.
- C. Reformar el proceso de planificación estratégica.
- D. Disminuir la transparencia en las operaciones.

RESPUESTA: **C**

Integrar la RSC en la misión y visión corporativa ayuda a:

- A. Desviar la atención de las metas financieras.
- B. Reflejar el compromiso con los valores sociales y ambientales.
- C. Reducir la claridad en la dirección estratégica.
- D. Limitar las oportunidades de negocio.

RESPUESTA: **B**

Una barrera común para la implementación de RSC es:

- A. Demasiado compromiso de la alta dirección.
- B. Exceso de recursos financieros y humanos.

- C. Falta de compromiso de la alta dirección.
- D. Sobreabundancia de claridad y comprensión.

RESPUESTA: **C**

Para superar la falta de recursos en la implementación de RSC, las empresas pueden:

- A. Reducir las inversiones en RSC.
- B. Asignar presupuestos específicos y capacitar al personal.
- C. Ignorar las necesidades de desarrollo del personal.
- D. Aumentar la carga de trabajo sin inversión adicional.

RESPUESTA: **B**

La integración efectiva de la RSC en la estrategia empresarial requiere:

- A. Limitar la participación de los empleados en la RSC.
- B. Ignorar los intereses de los stakeholders.
- C. Reflejar la RSC en la filosofía de gestión de la empresa.
- D. Aislar la RSC de las operaciones principales de la empresa.

RESPUESTA: **C**

La falta de métricas y reporting de RSC se puede superar mediante:

- A. Evitar la transparencia y la rendición de cuentas.

- B. Establecimiento de KPIs específicos de RSC y desarrollo de sistemas de reporting robustos.
- C. Reducción de la comunicación con los stakeholders.
- D. Ignorar la evaluación del desempeño en materia de RSC.

RESPUESTA: **B**

La reticencia a la transparencia en RSC se puede superar adoptando:

- A. Una cultura de opacidad y ocultamiento.
- B. Menos comunicación sobre esfuerzos de RSC.
- C. Una cultura de transparencia y rendición de cuentas.
- D. Estrategias que eviten el escrutinio público.

RESPUESTA: **C**

Para mejorar la integración de RSC en la misión y visión, es crucial:

- A. Separar la RSC de las operaciones empresariales.
- B. Incorporar la RSC como parte recurrente de las operaciones convencionales.
- C. Reducir el diálogo con los stakeholders sobre RSC.
- D. Limitar la RSC a acciones simbólicas sin impacto real.

RESPUESTA: **B**

Una forma de superar la presión de los accionistas contraria a la

RSC es:

- A. Ignorar los beneficios a largo plazo de la RSC.
- B. Educar sobre los beneficios a largo plazo de la RSC.
- C. Eliminar todas las iniciativas de RSC.
- D. Reducir la transparencia en la toma de decisiones.

RESPUESTA: **B**

La complejidad de las cadenas de suministro en la RSC se puede manejar mediante:

- A. Ignorar las prácticas éticas en la cadena de suministro.
- B. Políticas de compra ética y auditorías regulares a proveedores.
- C. Reducción de la colaboración con los proveedores.
- D. Centralización de las operaciones sin considerar la sostenibilidad.

RESPUESTA: **B**

La resistencia a la transparencia en RSC puede surgir por:

- A. Demasiada comunicación con los stakeholders.
- B. Temor a la crítica pública o a revelar información competitiva.
- C. Exceso de claridad en los esfuerzos de RSC.
- D. Compromiso excesivo de la alta dirección.

RESPUESTA: **B**

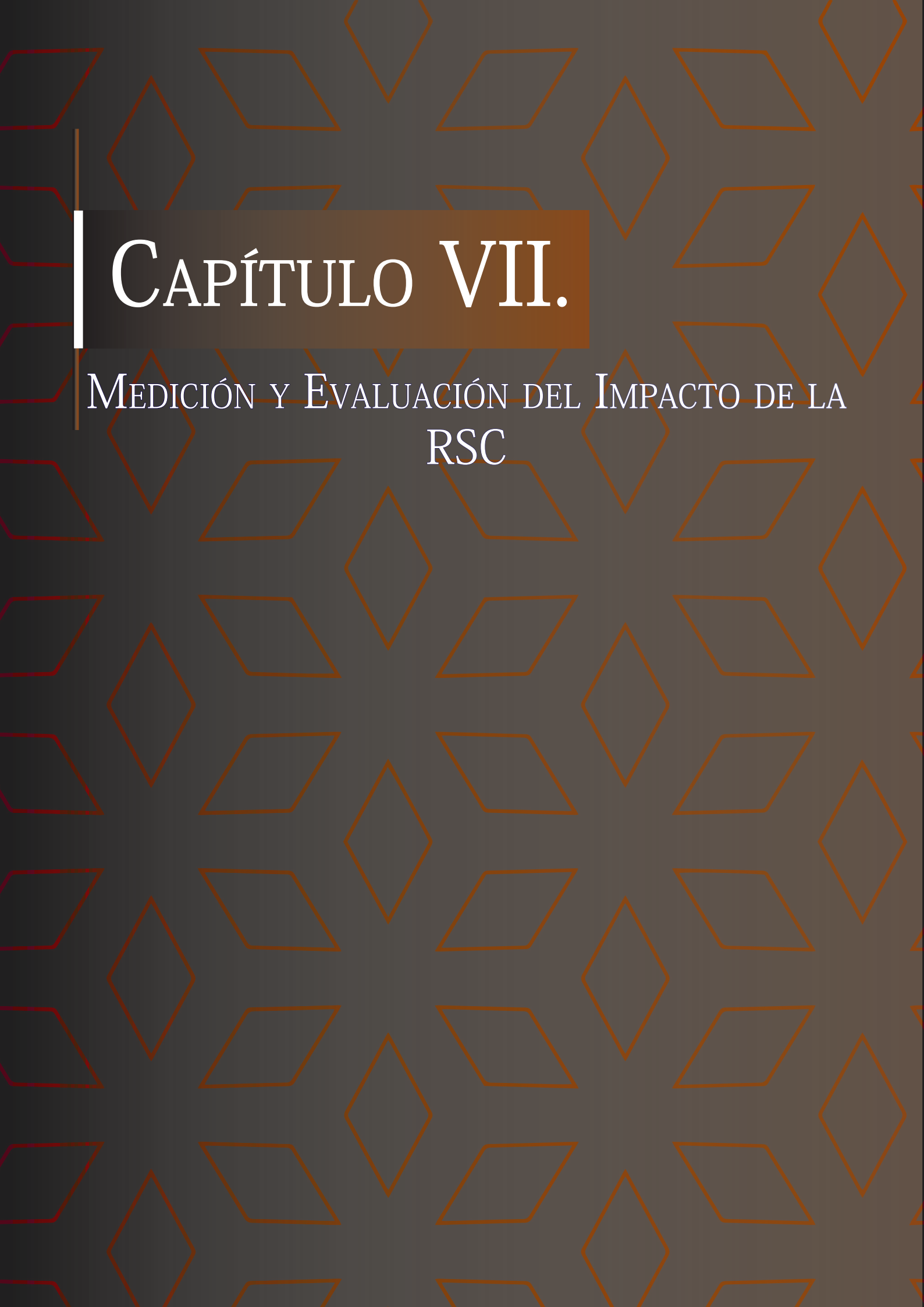
La falta de comprensión de la RSC entre los empleados se puede abordar con:

- A. Reducción de programas de sensibilización y capacitación.
- B. Implementación de programas de sensibilización y capacitación.
- C. Aumento de la carga laboral sin educación adicional.
- D. Limitación del acceso a la información sobre RSC.

RESPUESTA: **B**

ESTA PÁGINA HA SIDO
INTENCIONALMENTE DEJADA EN BLANCO





CAPÍTULO VII.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA RSC

CAPÍTULO VII.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA RSC

7.1 Importancia de la Medición y Evaluación en RSC

La medición y evaluación son componentes críticos en la gestión efectiva de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Algunas razones clave que resaltan su importancia son:

- **Establecimiento de Objetivos Claros:** La medición y evaluación permiten a las empresas establecer objetivos claros y cuantificables en relación con sus iniciativas de RSC. Al definir métricas específicas, las organizaciones pueden tener una comprensión clara de lo que están tratando de lograr y pueden trabajar de manera más efectiva para alcanzar esos objetivos.
- **Seguimiento del Progreso:** La medición regular del desempeño en RSC permite a las empresas realizar un seguimiento de su

progreso a lo largo del tiempo. Esto les proporciona información valiosa sobre qué iniciativas están funcionando bien y cuáles pueden requerir ajustes para mejorar su impacto.

- **Identificación de Áreas de Mejora:** La evaluación de las prácticas de RSC puede ayudar a identificar áreas donde una empresa puede mejorar su desempeño social y ambiental. Al analizar datos concretos, las organizaciones pueden identificar tendencias, puntos débiles y oportunidades de mejora en sus operaciones y prácticas empresariales.
- **Demostración de Impacto:** La medición y evaluación efectivas permiten a las empresas demostrar el impacto real de sus iniciativas de RSC. Esto es crucial para generar confianza y credibilidad entre los stakeholders, incluidos clientes, empleados, inversores y la comunidad en general.



- **Toma de Decisiones Informada:** Los datos recopilados a través de la medición y evaluación en RSC proporcionan a las empresas información objetiva que puede respaldar la toma de decisiones informada. Esto les permite asignar recursos de manera más efectiva, priorizar iniciativas y ajustar estrategias según sea necesario para maximizar su impacto positivo.
- **Rendición de Cuentas:** La medición y evaluación transparentes en RSC ayudan a las empresas a rendir cuentas ante sus stakeholders. Al compartir abiertamente información sobre su desempeño en materia de RSC, las organizaciones pueden construir relaciones de confianza y fortalecer su reputación como actores responsables en la comunidad empresarial.

7.2 Herramientas y Métodos para Medir el Impacto de RSC

Existen varias herramientas y métodos para medir el impacto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Estas herramientas pueden variar en complejidad y enfoque, pero todas están diseñadas para ayudar a las empresas a evaluar y cuantificar el impacto de sus actividades en áreas sociales, ambientales y económicas. Herramientas y métodos más comunes:

- **Índices de Sostenibilidad:** Estos índices evalúan el desempeño de una empresa en áreas clave de sostenibilidad, como prácticas laborales, gestión ambiental y responsabilidad social. Ejemplos incluyen el Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI) y el Índice de Sostenibilidad Corporativa FTSE4Good.



- **Reportes de Sostenibilidad:** Los reportes de sostenibilidad son documentos que detallan las prácticas y el desempeño de una empresa en áreas de RSC específicas. Estos reportes suelen incluir métricas cuantitativas y cualitativas para medir el impacto en la comunidad, el medio ambiente y otras partes interesadas.
- **Análisis de Impacto Social:** Este enfoque implica la evaluación del impacto social de las actividades de una empresa utilizando herramientas como el Análisis de Ciclo de Vida (ACV) y el Análisis de Impacto Social (AIS). Estos métodos permiten a las empresas identificar y cuantificar los efectos directos e indirectos de sus operaciones en la sociedad.
- **Indicadores de Desarrollo Sostenible:** Estos indicadores se utilizan para medir el progreso hacia metas de desarrollo sostenible en áreas como la

pobreza, la igualdad de género, la energía limpia y la educación. Ejemplos incluyen los Indicadores de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- **Evaluaciones de Impacto Económico:** Estas evaluaciones miden el impacto económico de las actividades de una empresa en la comunidad y la economía en general. Esto puede incluir la creación de empleo, el aumento de ingresos y la contribución al Producto Interno Bruto (PIB) local.
- **Evaluaciones de Cadena de Valor:** Estas evaluaciones analizan el impacto de una empresa a lo largo de toda su cadena de valor, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución y el consumo final. Esto puede ayudar a identificar áreas donde se pueden realizar mejoras en términos de sostenibilidad y responsabilidad social.
- **Encuestas y Entrevistas:** Las encuestas y entrevistas con stakeholders clave, como empleados, clientes, proveedores y miembros de la comunidad, pueden proporcionar información valiosa sobre el impacto percibido de las actividades de RSC de una empresa.

7.3 Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) para RSC

Son métricas específicas que permiten a las empresas medir y evaluar su desempeño en relación con sus objetivos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Estos KPIs pueden variar según la industria, el tamaño de la empresa y sus prioridades específicas en materia de RSC. A continuación, se presentan algunos ejemplos



de KPIs comunes utilizados para medir el desempeño en RSC:

1. Consumo de Energía y Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI):

- Consumo de energía total.
- Emisiones de GEI directas e indirectas.
- Eficiencia energética.

2. Gestión de Residuos y Reciclaje:

- Volumen total de residuos generados.
- Porcentaje de residuos reciclados o reutilizados.
- Reducción de residuos en comparación con períodos anteriores.

3. Diversidad e Inclusión:

- Porcentaje de mujeres en puestos directivos y de liderazgo.
- Índices de diversidad étnica y cultural en la fuerza laboral.

- Número de programas o iniciativas de inclusión implementados.

4. Ética y Cumplimiento:

- Número de denuncias de prácticas laborales injustas o no éticas.
- Resultados de auditorías de cumplimiento y ética.
- Nivel de satisfacción y percepción de los empleados sobre la cultura ética de la empresa.

5. Impacto Social:

- Inversión en programas de responsabilidad social.
- Número de beneficiarios de programas comunitarios.
- Contribución al desarrollo económico local.

6. Salud y Seguridad Laboral:

- Tasa de incidentes de seguridad.
- Número de horas hombre per-



didas debido a lesiones en el trabajo.

- Implementación de programas de salud y bienestar en el lugar de trabajo.

7. Gobernanza Corporativa:

- Porcentaje de directores independientes en la junta directiva.
- Nivel de transparencia en la divulgación de información corporativa.
- Cumplimiento de estándares de gobierno corporativo.

8. Satisfacción del Cliente y Responsabilidad del Producto:

- Índices de satisfacción del cliente.
- Número de reclamaciones o quejas de los clientes relacionadas con prácticas éticas o sostenibles.
- Cumplimiento de estándares de seguridad y calidad del producto.

7.4 Desafíos en la Medición del Impacto de RSC

Barnett et al. (2019) destacan que, a pesar de décadas de estudios sobre RSC, sigue siendo difícil determinar si las iniciativas de RSC están proporcionando los bienes sociales que prometen. Una limitación clave identificada es la tendencia a medir actividades de RSC en lugar de impactos reales, lo que conduce a una falta de comprensión sobre cómo estas actividades benefician a la sociedad

en general. Este desafío subraya la necesidad de un enfoque más orientado a los resultados que pueda superar las limitaciones actuales en la medición del impacto de la RSC.

Weber (2008) aborda el desafío de medir el impacto empresarial de las actividades de RSC desde la perspectiva de la empresa, desarrollando un modelo de medición en varios pasos que permite a los gerentes evaluar el caso empresarial específico de la empresa para la RSC. Este modelo resalta la importancia de vincular la RSC con los resultados empresariales y proporciona una herramienta para que las empresas evalúen el impacto de sus iniciativas de RSC en su desempeño empresarial.

Crisan-Mitra & Borza (2015) examinan el impacto de las políticas de RSC en los resultados de las empresas mediante un cuestionario enviado a altos directivos y jefes de departamentos de RSC en grandes empresas que operan en el mercado rumano. Su investigación destaca la complejidad de evaluar el impacto de las iniciativas de RSC en el desempeño empresarial y la importancia de identificar relaciones causales entre los instrumentos utilizados para medir el desempeño social y los beneficios logrados a través de políticas de RSC.



7.5 Reportes de Sostenibilidad y Comunicación de Resultados

Golob et al. (2022) ofrecen una perspectiva tanto histórica como actual sobre la comunicación de la sostenibilidad, destacando las principales manifestaciones de esta, incluyendo la publicidad sostenible/verde, los informes de sostenibilidad y el greenwashing. Su análisis revela un enfoque ambiental predominante en la literatura y el dominio de los enfoques de comunicación aplicados en la comunicación de la sostenibilidad. Identifican varias direcciones que pueden ayudar a avanzar en el campo y prevén el papel líder del International Journal of Advertising en (re)definir y aclarar el concepto e integrar los principales conceptos y teorías de la comunicación en la comunicación de la sostenibilidad.

Isenmann et al. (2007) describen la comunicación en línea como un enfoque emergente basado en el apoyo a través de la tecnología de información y comunicación actual, particularmente en internet. Este método basado en computadoras proporciona una serie de capacidades específicas del medio y beneficios técnicos para mejorar la comunicación de la sostenibilidad, tanto para las empresas (reporteros) como para sus diversas partes interesadas (usuarios de informes). En comparación con los métodos ortodoxos, la comunicación en línea utilizada para la comunicación de la sostenibilidad supera las limitaciones de la divulgación basada en papel, como los informes "de talla única", la fijación en el medio impreso y la comunicación unidireccional.

Stacchezzini et al. (2016) contribuyen al debate sobre cómo los adoptantes del informe integrado comunican aspectos gerenciales



de la sostenibilidad corporativa. Su estudio busca detectar manipulaciones en esta práctica de divulgación mediante un análisis de contenido manual de informes disponibles en el sitio web del IIRC y un análisis estadístico multivariante, revelando que las empresas ofrecen divulgaciones de informes integrados sesgadas. Las empresas proporcionan una divulgación limitada prospectiva y cuantitativa de sus acciones para lograr resultados de sostenibilidad y también evitan proporcionar información sobre su desempeño de sostenibilidad cuando sus resultados sociales y ambientales son pobres.

Khan et al. (2021) abogan por mejorar la transparencia en los informes de sostenibilidad mediante la inclusión de las prácticas de innovación verde de las empresas, lo que aumentaría el nivel de transparencia de las operaciones empresariales y fomentaría una mayor confianza entre las partes interesadas. Su

estudio propone un marco para informar sobre la innovación verde para que las empresas integren estas prácticas en sus informes de sostenibilidad.

7.6 Mejora Basada en Feedback y Evaluaciones de RSC

Calabrese et al. (2015) proponen un modelo basado en feedback para la evaluación y el análisis de materialidad de la RSC que clasifica las reacciones de los clientes y otros stakeholders respecto a sus expectativas y percepciones de las iniciativas de RSC. Este modelo no solo se enfoca en los clientes, sino que puede aplicarse indistintamente a cualquier grupo de stakeholders, proporcionando un instrumento valioso para el análisis de materialidad y la participación de los stakeholders. El modelo facilita la identificación de cuestiones materiales de RSC respecto a todas las percepciones y expectativas de los stakeholders.

Wensing et al. (2003) examinaron la respuesta de los médicos generales al feedback en un ensayo aleatorizado, enfocándose en cómo el feedback basado en evaluaciones de pacientes puede servir como una herramienta para la mejora de la calidad. Los resultados sugieren que, aunque los médicos están motivados para aprender de las opiniones de los pacientes, el feedback en sí mismo no siempre resulta en un cambio de comportamiento. Este estudio subraya la complejidad de utilizar el feedback para fomentar la mejora y sugiere que se deben abordar barreras específicas antes de que el feedback pueda utilizarse de manera más generalizada.

Kelley & Dikkers (2016) exploraron la utilidad de enmarcar el fee-

feedback formativo para mejorar el liderazgo escolar con un enfoque en la evaluación basada en tareas del liderazgo distribuido en lugar de en la evaluación basada en roles de un líder individual. Este enfoque sugiere que centrarse en prácticas de liderazgo distribuido puede ayudar a superar algunas de las limitaciones en el uso de feedback dirigido a un líder individual, proporcionando transparencia en la comunicación de una clara teoría de acción para la mejora escolar y fomentando conversaciones formales e informales sobre la mejora escolar.

Saedon et al. (2012) realizaron una revisión sistemática para elucidar el impacto del feedback en la efectividad de la evaluación basada en el lugar de trabajo (WBA) en la formación médica de postgrado. Aunque el feedback puede ayudar a identificar áreas para la mejora, los resultados indican que se deben abordar barreras específicas antes de que el feedback de WBA pueda utilizarse de manera más efectiva para la mejora del desempeño. Esto destaca la importancia de un diseño cuidadoso y una implementación efectiva del feedback para maximizar su utilidad.



Actividades: Creación de un Sistema de Medición de RSC

Estudio de Caso: EcoSphere Apparel

Contexto: EcoSphere Apparel es una compañía de moda sostenible conocida por su compromiso con prácticas éticas y ecológicas en la producción de ropa. La empresa utiliza materiales orgánicos y reciclados y promueve la transparencia en su cadena de suministro. A medida que EcoSphere crece, la dirección reconoce la necesidad de sistematizar su enfoque hacia la RSC y mejorar la forma en que mide y comunica su impacto sostenible.

Desafío: Aunque EcoSphere tiene una fuerte reputación en sostenibilidad, la empresa carece de un sistema estructurado para medir y reportar sus prácticas de RSC. Esto ha dificultado la evaluación del impacto real de sus iniciativas y la comunicación efectiva de sus logros a las partes interesadas.

Situación Reciente: EcoSphere planea publicar su primer reporte de sostenibilidad el próximo año. Antes de hacerlo, la empresa necesita desarrollar un sistema de medición de RSC robusto que permita recopilar, analizar y reportar datos sobre sus iniciativas de sostenibilidad de manera transparente y basada en evidencia.

Preguntas de Análisis:

- 1. Fundamentos del Sistema de Medición: ¿Qué principios y criterios debe seguir EcoSphere al desarrollar su sistema de medición de RSC? Considera aspectos como la relevancia, coherencia, comparabilidad y transparencia.

- 2. Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs): ¿Qué KPIs específicos debería establecer EcoSphere para medir el éxito de sus iniciativas de RSC? Piensa en áreas como impacto ambiental, bienestar laboral, ética en la cadena de suministro y compromiso comunitario.
- 3. Recopilación y Análisis de Datos: ¿Cómo puede EcoSphere asegurarse de que la recopilación y el análisis de datos para los KPIs sean eficientes y confiables? Considera las herramientas, tecnologías y metodologías que podrían ser útiles.
- 4. Estructura del Reporte de Sostenibilidad: Al planificar su primer reporte de sostenibilidad, ¿qué estructura y contenido debe considerar EcoSphere para garantizar que el reporte sea informativo, accesible y motivador para sus partes interesadas?
- 5. Análisis Crítico de Reportes Externos: ¿Cómo pueden los empleados de EcoSphere utilizar el análisis crítico de reportes de sostenibilidad de otras empresas para mejorar su propio enfoque hacia la RSC y la elaboración de reportes?
- 6. Evaluación y Mejora Continua: Una vez implementado el sistema de medición de RSC y publicado el reporte de sostenibilidad, ¿cómo debe EcoSphere abordar la evaluación y mejora continua de sus prácticas y comunicaciones de RSC?

Preguntas y Respuestas: Cuestionario de Análisis

¿Cuál es una razón clave por la que la medición y evaluación son componentes críticos en la gestión de la Responsabilidad Social

Corporativa (RSC)?

- A. Para reducir costos operativos
- B. Para incrementar la publicidad de la empresa
- C. Para establecer objetivos claros y cuantificables
- D. Para limitar la participación de los stakeholders

RESPUESTA: **C**

¿Qué permite la medición regular del desempeño en RSC a las empresas?

- A. Disminuir la transparencia con los stakeholders
- B. Ignorar las tendencias del mercado
- C. Realizar un seguimiento de su progreso a lo largo del tiempo
- D. Aumentar el gasto en publicidad no relacionada

RESPUESTA: **C**

¿Qué beneficio aporta la evaluación de las prácticas de RSC para las empresas?

- A. Limita la innovación en productos y servicios
- B. Identifica áreas donde la empresa puede mejorar su desempeño social y ambiental
- C. Reduce el interés en la responsabilidad social
- D. Aumenta la dependencia de prácticas empresariales tradicionales

RESPUESTA: **B**

¿Por qué es crucial demostrar el impacto real de las iniciativas de RSC?

- A. Para reducir la cantidad de información compartida con el público
- B. Para enfocarse exclusivamente en beneficios a corto plazo
- C. Para generar confianza y credibilidad entre los stakeholders
- D. Para evitar ajustes en las estrategias de RSC

RESPUESTA: **C**

¿Qué papel juegan los datos recopilados a través de la medición y evaluación en RSC en las empresas?

- A. Fomentan decisiones basadas únicamente en intuiciones
- B. Limitan la asignación de recursos de manera efectiva
- C. Apoyan la toma de decisiones informada
- D. Disuaden la innovación en iniciativas de RSC

RESPUESTA: **C**

¿Cuál es el objetivo de las evaluaciones de cadena de valor en el contexto de RSC?

- A. Fomentar prácticas empresariales aisladas
- B. Reducir la cooperación entre departamentos
- C. Identificar áreas de mejora en toda la cadena de valor
- D. Limitar el enfoque en sostenibilidad y responsabilidad social

RESPUESTA: **C**

¿Por qué es importante que las empresas rindan cuentas de manera transparente en RSC?

- A. Para evitar la comunicación con los stakeholders
- B. Para construir relaciones de confianza y fortalecer su reputación
- C. Para disminuir la transparencia corporativa
- D. Para centrarse exclusivamente en los beneficios económicos

RESPUESTA: **B**

¿Qué desafío se destaca en la medición del impacto de la RSC?

- A. La tendencia a medir solo actividades en lugar de impactos reales
- B. El enfoque exclusivo en el impacto económico
- C. La falta de herramientas y métodos para medir el impacto
- D. La inexistencia de estándares globales de RSC

RESPUESTA: **A**

¿Cómo pueden las evaluaciones de impacto económico beneficiar a las empresas en términos de RSC?

- A. Midiendo únicamente el impacto financiero directo
- B. Ignorando el impacto en la comunidad y la economía
- C. Midiendo el impacto económico en la comunidad y la economía en general
- D. Enfocándose solo en el corto plazo

RESPUESTA: **C**

¿Qué papel juega la mejora basada en feedback en la gestión de RSC?

- A. Limita la capacidad de las empresas para identificar áreas de mejora
- B. Permite a las empresas ajustar sus estrategias de RSC basadas en evaluaciones
- C. Desalienta la participación activa de los stakeholders
- D. Reduce la transparencia en las operaciones empresariales

RESPUESTA: **B**

¿Cuál es un beneficio de utilizar índices de sostenibilidad en la medición del impacto de RSC?

- A. Fomentar un enfoque aislado en la gestión de RSC
- B. Evaluar el desempeño de la empresa en áreas clave de sostenibilidad
- C. Limitar la comunicación sobre el desempeño en RSC
- D. Ignorar el impacto ambiental y social

RESPUESTA: **B**

¿Cuál es la importancia de los reportes de sostenibilidad en la gestión de RSC?

- A. Detallan exclusivamente los beneficios económicos
- B. Permiten a las empresas medir y comunicar su impacto en áreas de RSC específicas
- C. Evitan la inclusión de métricas cuantitativas y cualitativas

D. Se centran únicamente en el corto plazo

RESPUESTA: **B**

¿Por qué es crucial la toma de decisiones informada en la gestión de RSC?

- A. Para evitar ajustes basados en el desempeño y el impacto
- B. Para permitir la asignación de recursos de manera más efectiva
- C. Para disminuir la importancia de la transparencia
- D. Para enfocarse exclusivamente en beneficios internos

RESPUESTA: **B**

En el contexto de RSC, ¿por qué es importante identificar tendencias, puntos débiles y oportunidades de mejora?

- A. Para mantener las prácticas empresariales sin cambios
- B. Para mejorar el desempeño social y ambiental de la empresa
- C. Para reducir la comunicación con los stakeholders
- D. Para enfocarse únicamente en los aspectos financieros

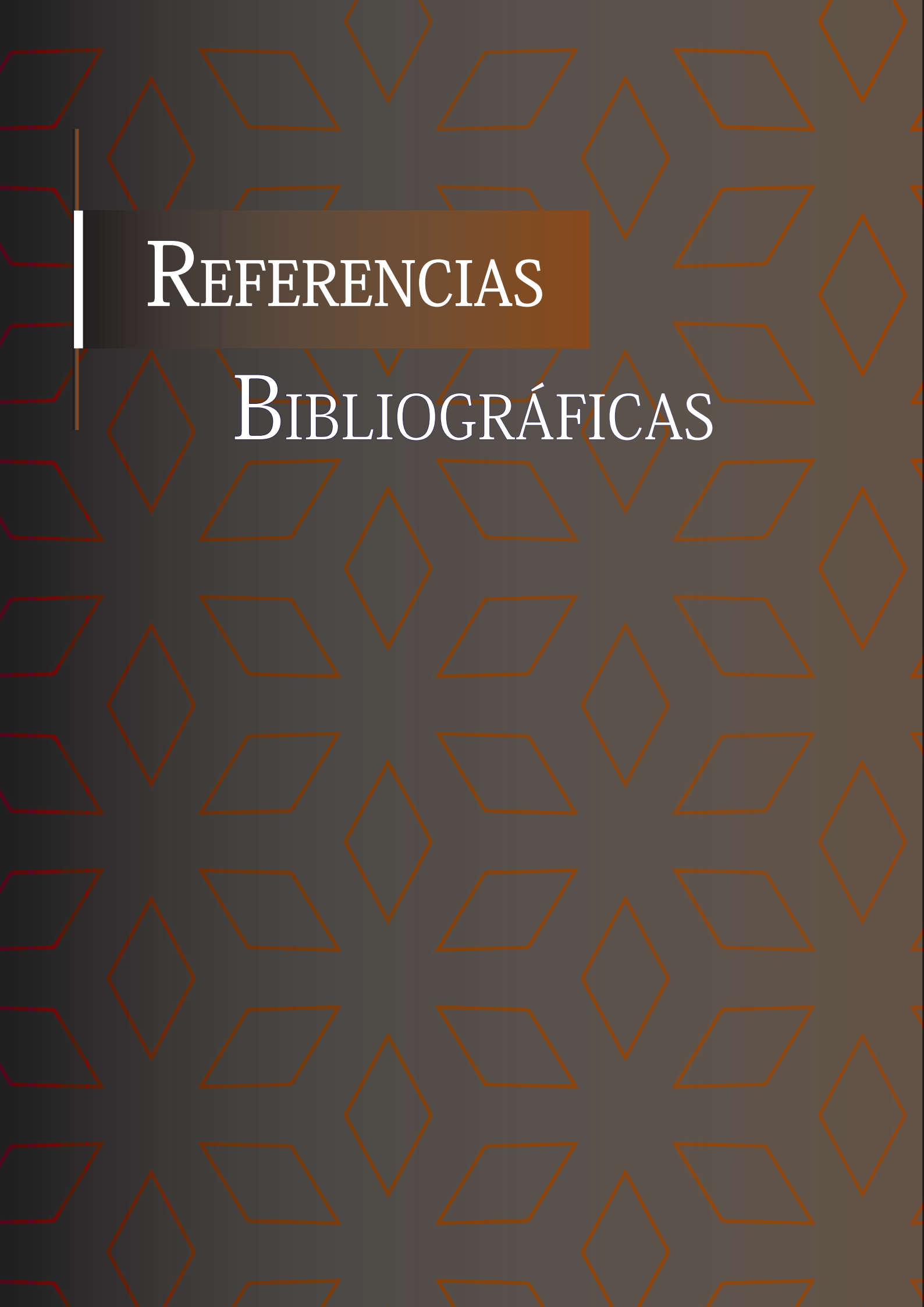
RESPUESTA: **B**

¿Qué objetivo NO se menciona en relación con el uso de herramientas y métodos para medir el impacto de la RSC?

- A. Evaluar y cuantificar el impacto en áreas sociales y ambientales
- B. Limitar la innovación en iniciativas de RSC

- C. Facilitar la evaluación del desempeño en sostenibilidad
- D. Identificar efectos directos e indirectos en la sociedad

RESPUESTA: **B**



REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo, I. A., Hernández, J. C. C., & Olarra, G. V. (2014). La ergonomía participativa como parte de la responsabilidad social en las organizaciones. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 8(1), Article 1. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1269>
- Arroyo, J. G., & Moncayo, I. C. (2015). Perspectivas actuales en psicología organizacional. PODIUM, 28, Article 28. <https://doi.org/10.31095/podium.2015.28.5>
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. Journal of Cleaner Production, 56, 7-17. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2011.10.034>
- Aslanzade, R. (2021). Methodological approaches to assessing the social responsibility level in the field of supply chain management. Access Journal - Access to Science, Business, Innovation in the digital economy, 2, 162-174. [https://doi.org/10.46656/ACCESS.2021.2.2\(4\)](https://doi.org/10.46656/ACCESS.2021.2.2(4))
- Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J., & Mazzon, J. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. Management Decision, 54, 2325-2339. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0308>
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. (2019). Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact. Journal of Management, 46, 937-964. <https://doi.org/10.1177/0149206319900539>
- Bharjoo, S. M. (2005). Organizational Change: An Emerging Need for Survival and Success. Journal of Nepalese Business Studies, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.3126/jnbs.v2i1.58>
- Bhattacharya, C., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. Journal of Business Ethics, 85, 257-272. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9730-3>
- Bolton, S., Kim, R., & O'Gorman, K. (2011a). Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study. Journal of Business Ethics, 101, 61-74. <https://doi.org/10.1007/S10551-010-0709-5>

- Bolton, S., Kim, R., & O’Gorman, K. (2011b). Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 101, 61-74. <https://doi.org/10.1007/S10551-010-0709-5>
- Boyd, D., Spekman, R. E., Kamauff, J., & Werhane, P. (2007). Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective. *Long Range Planning*, 40, 341-356. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2006.12.007>
- Burke, W. W. (1973). «The Clinical Psychologist as Organizational Diagnostician»: II. Organization Development. *Professional Psychology*, 4(2), 194-200. <https://doi.org/10.1037/h0020897>
- Calabrese, A., Costa, R., & Rosati, F. (2015). A feedback-based model for CSR assessment and materiality analysis. *Accounting Forum*, 39, 312-327. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2015.06.002>
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 946-967. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275684>
- Canning, T., Stewart, V., Harris, P., & Souraya, S. (2023). The Wheel of Well-being: Impact of a community training programme on individual well-being in Australia. *Health Promotion Journal of Australia*, 34(2), 500-507. <https://doi.org/10.1002/hpja.607>
- Cecil, L. (2008). Corporate Social Responsibility Reporting in the United States. *McNair Scholars Research Journal*, 1. <https://consensus.app/papers/social-responsibility-reporting-united-states-cecil/baacdbd61b1952569ccae-0c5e92d0c81/>
- Celka, A. (2015). LES THÉORIES NÉO-INSTITUTIONNELLES COMME OUTIL D’ÉTUDE DE LA NORMALISATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE (RSE) ET DE LA GOUVERNANCE D’ENTREPRISE. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.25112/rgd.v12i1.58>
- Crisan-Mitra, C., & Borza, A. (2015). HOW MEASURING CSR PERFORMANCE IMPACTS CSR RESULTS. *Interdisciplinary Management Research*, 11, 869-

879.

Cruz, J. M., & Matsypura, D. (2009). Supply chain networks with corporate social responsibility through integrated environmental decision-making. *International Journal of Production Research*, 47, 621-648. <https://doi.org/10.1080/00207540701513901>

Cubas, P. V. (2023). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA Y MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SOCOPUR S.A.C., TARAPOTO. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i2.2671>

David, O. (2014). [An attempt at defining the notion of wellbeing at work]. *Revue De L'infirmiere*, 198, 32-34. <https://doi.org/10.1016/j.revinf.2013.11.013>

Duane, S., Bullett, H., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, bullet R. W., Angermeier, I., Springer, Ó., & Media, S. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102, 29-45. <https://doi.org/10.1007/S10551-011-0903-0>

Duff, A. (2016). Corporate social responsibility reporting in professional accounting firms. *British Accounting Review*, 48, 74-86. <https://doi.org/10.1016/J.BAR.2014.10.010>

Duque, M. E. L., Ocampo, L. E. R. de, & Velasquez, G. L. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), Article 1. <https://doi.org/10.22517/23447214.7159>

Edwards, A., & Marcus, S. (2018). Employee Perceptions of Well-Being Programs. *Journal of Social, Behavioral, and Health Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.5590/JSBHS.2018.12.1.07>

Estrada, C. C. P., Paniagua, M. E. S., & others. (2015). Gestión del cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* ISSN: 2007-2619, 9.

Feng, Y., Zhu, Q., & Lai, K. (2017). Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis. *Jour-*

nal of Cleaner Production, 158, 296-307. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.05.018>

Ford, J., Ford, L., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33, 362-377. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193235>

Fossá, M. I. T., & Sgorla, F. (2011). O DISCURSO DA ÉTICA NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA: A RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS. *Gestão.org*, 9(2), Article 2. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaoorg/article/view/21779>

García, M. F. (2007). *Motivar con la Acción Social.: El Voluntariado Corporativo como Herramienta de Gestión de Personas*. Netbiblo.

Golob, U., Podnar, K., & Žabkar, V. (2022). Sustainability communication. *International Journal of Advertising*, 42, 42-51. <https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2144035>

Grosbois, D. de. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 896-905. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2011.10.008>

Grosjean, V. (2014). [The concept of well-being in the workplace]. *Soins; La Revue De Reference Infirmiere*, 790, 24-26.

Gutierrez Rincon, V. A., Aguilar Zambrano, J. J., & Medina Vásquez, J. E. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: Una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. *Cuadernos de Administración*, 32(59). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.coit>

Gutierrez-Gutierrez, L., & Antony, J. (2019). Continuous improvement initiatives for dynamic capabilities development. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11, 125-149. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2018-0071>

Guzzo, R. F., Wang, X., & Abbott, J. (2022). Corporate Social Responsibility and Individual Outcomes: The Mediating Role of Gratitude and Compassion at Work. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(3), 350-368. <https://doi.org/10.1177/00139862221100000>

org/10.1177/1938965520981069

Henriques, I., & Husted, B. (2020). Designing Better CSR Initiatives. IRPN: Other Sociology of Innovation (Topic). <https://consensus.app/papers/designing-better-initiatives-henriques/bed5a265ab1659f29767d5e8fe03e25f/>

Hernández Belaidés, H. J., & Miranda passo, J. carlos. (2023). FACTORES DETERMINANTES EN LA MOTIVACIÓN DE EMPLEADOS DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA PRIVADA. *Revista GEON: Gestión - Organización - Negocios.*, 10(1), 1-16.

Hernández-Abreo, A. L., Abreo-Pinzón, B. D., & Bohorquez-Chacón, L. F. (2018). Programa responsabilidad social empresarial: Empresa Global Service & Business SAS. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 6(2), 2-12.

Isenmann, R., Bey, C., & Welter, M. (2007). Online reporting for sustainability issues. *Business Strategy and The Environment*, 16, 487-501. <https://doi.org/10.1002/BSE.597>

Jain, A., Ripa, D., & Herrero, J. (2014). An Analysis of the Coverage of Psychosocial Factors at Work in Corporate Social Responsibility Instruments and Standards. En *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 218-240). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118713860.ch14>

Jeong, J.-G., Choi, S., & Kang, S.-W. (2022). Leader's Perception of Corporate Social Responsibility and Team Members' Psychological Well-Being: Mediating Effects of Value Congruence Climate and Pro-Social Behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063607>

Jones, C., & Munro, R. (2005). Organization Theory, 1985–2005. *The Sociological Review*, 53(1_suppl), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00537.x>

Kelley, C., & Dikkers, S. (2016). Framing Feedback for School Improvement Around Distributed Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 52, 392-422. <https://doi.org/10.1177/0013161X16638416>

- Khan, P., Johl, S., Singh, P., Johl, S. K., Shamim, A., Nurhayadi, Y., Wijiharjono, N., & Al-Azizah, U. S. (2021). Injecting Green Innovation Reporting into Sustainability Reporting. SHS Web of Conferences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112405003>
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Li, Y.-B., Zhang, G., Wu, T.-J., & Peng, C.-L. (Edward). (2020). Employee's Corporate Social Responsibility Perception and Sustained Innovative Behavior: Based on the Psychological Identity of Employees. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12208604>
- Liang, T. Y., & Yoon, S. J. (2023). The Effect of Perceived Corporate Social Responsibility (PCSR) on Subjective Well-Being. *Sustainability*, 15(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/su15097497>
- Liya, Z., & Shaohong, Y. (2013). The effect of corporate social responsibility on employees. 2013 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 1, 268-271. <https://doi.org/10.1109/ICIIM.2013.6702926>
- López, J. I. H., & Calderón, A. R. C. (2020). Atractivo organizacional: Influencia de la Imagen y la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 11(1), Article 1. <https://doi.org/10.29059/rpcc.20200617-106>
- López, M. Y. N. (2020). Responsabilidad Social Organizacional: Estado del arte y tendencias. *Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10), Article 10. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.10.2020.8099>
- Lucas, M. (2014). 'Nomadic' organization and the experience of journeying: Through liminal spaces and organizing places. *Culture and Organization*, 20(3), 196-214. <https://doi.org/10.1080/14759551.2014.897346>
- Luiz Chiusoli, C., Carlos Pereira, E., Lucas Chodoba, J., & Mello De Lorena, G. (2020). A importância da satisfação dos colaboradores e o clima motivacional

nas organizações. *Revista de Administração da UEG*, 11(1).

Ma, C., & Latif, Y. (2022). How to Improve Employee Psychological Well-Being? CSR as a Sustainable Way. *Sustainability*, 14(21), Article 21. <https://doi.org/10.3390/su142113920>

Maulud, F., & Falatehan, S. F. (2022). Hubungan Tingkat Keberhasilan Program Corporate Social Responsibility (CSR) dengan Kemandirian Masyarakat. *Jurnal Sains Komunikasi Dan Pengembangan Masyarakat [JSKPM]*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.29244/jskpm.v6i1.957>

Meira, R. V., & Garbelini, V. M. P. (2014). Responsabilidade social, ética e estratégia nas organizações. *Organização Sistêmica*, 4(3), Article 3.

Molnár, E., Mahmood, A., Ahmad, N., Ikram, A., & Murtaza, S. A. (2021). The Interplay between Corporate Social Responsibility at Employee Level, Ethical Leadership, Quality of Work Life and Employee Pro-Environmental Behavior: The Case of Healthcare Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094521>

Mosca, F., & Civera, C. (2017). The Evolution of CSR: An Integrated Approach. 16-35. <https://doi.org/10.4468/2017.1.03MOSCA.CIVERA>

Nejati, M., & Shafaei, A. (2023). Why do employees respond differently to corporate social responsibility? A study of substantive and symbolic corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 2066-2080. <https://doi.org/10.1002/csr.2474>

Orlitzky, M., Siegel, D., & Waldman, D. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society*, 50, 27-6. <https://doi.org/10.1177/0007650310394323>

Ostlund, L. E. (1977). Attitudes of Managers toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 19, 35-49. <https://doi.org/10.2307/41164722>

Parry, G., Carson-Stevens, A., Luff, D., McPherson, M. E., & Goldmann, D. (2013). Recommendations for evaluation of health care improvement ini-

tiatives. *Academic pediatrics*, 13 6 Suppl, 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.acap.2013.04.007>

Paz, N. F. B. (2021). La responsabilidad social. *BOLETÍN CEHUMA: «CIENCIA, ÉTICA Y HUMANISMO»*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.15658/CES-MAG21.12100205>

Peña Estrada, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4152>

Pereira, A. P., & Leite, D. C. (2015). Psicologia organizacional e saúde mental: Um estudo sobre o conceito de dirigentes a respeito de afastamentos por diagnóstico de saúde mental. *Anais da Semana Acadêmica e Mostra Científica de Enfermagem*.

Philibert, I., & Konopasek, L. (2020). The WIT and the WES: Tools for Categorizing and Evaluating Physician Well-Being Programs. *Journal of Graduate Medical Education*, 12(1), 14-18. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-19-00450.1>

Pollach, I., Johansen, T. S., Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2012). The integration of CSR into corporate communication in large European companies. *Journal of Communication Management*, 16, 204-216. <https://doi.org/10.1108/13632541211217605>

Poole, P. (1990). Desarrollo de trabajo conjunto entre pueblos indígenas: Conservacionistas y planificadores del uso de la tierra en América Latina. *CATIE*.

Porras Velásquez, N. R. (2018). Nuevas relaciones de poder/saber en la psicología de las organizaciones: Una aproximación desde Foucault. *Revista Espiga*, 16(34), 270-285. <https://doi.org/10.22458/re.v17i34.1168>

Potier, E. (2015). Les désordres de l'organisation. *Topique*, 132(3), 111-120. <https://doi.org/10.3917/top.132.0111>

Raju, S. S. (2023). Role of Human Resource Professionals in Implementation of CSR Projects: Some Observations. *NHRD Network Journal*, 16(2), 172-178. <https://doi.org/10.1177/26314541231159734>

Rawshdeh, Z., Makhbul, Z. K. M., Rawshdeh, M., & Sinniah, S. (2023). Perceived socially responsible-HRM on talent retention: The mediating effect of trust and motivation and the moderating effect of other-regarding value orientation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1087065>

Rawshdeh, Z., Zain, Z., & Ismail, I. R. (2018). The Influence of Socially Responsible-HRM Practices on Retaining Talents. *International Journal of Engineering & Technology*. <https://doi.org/10.14419/IJET.V7I3.30.18338>

Ray, T. K. (2022). Work related well-being is associated with individual subjective well-being. *Industrial Health*, 60(3), 242-252. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2021-0122>

Roeck, K. D., & Farooq, O. (2017). Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership: Investigating Their Interactive Effect on Employees' Socially Responsible Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151, 923-939. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3656-6>

Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543. <https://doi.org/10.1002/JOB.380>

Santillán Ramos, C. W. (2017). Integración del enfoque psicoterapéutico sistémico y la psicología. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/2980>

Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422-429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>

Scott - Parker, S. (1999). Mental Health and Employment—A Joint Enterprise. *A Life in the Day*, 3(3), 7-12. <https://doi.org/10.1108/13666282199900023>

Sitaloppi, J., Rajala, R., & Hietala, H. (2020). Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 174, 507-527. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>

Siltaoja, M., Malin, V., & Pyykkönen, M. (2015). 'We are all responsible now': Governmentality and responsabilized subjects in corporate so-

cial responsibility. *Management Learning*, 46(4), 444-460. <https://doi.org/10.1177/1350507614541199>

Smith, V., & Langford, P. (2011). Responsible or redundant? Engaging the workforce through corporate social responsibility. *Australian Journal of Management*, 36(3), 425-447. <https://doi.org/10.1177/0312896211415459>

Stacchezzini, R., Melloni, G., & Lai, A. (2016). Sustainability management and reporting: The role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management. *Journal of Cleaner Production*, 136, 102-110. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.01.109>

Sutton, A., Evans, M., Davies, C., & Lawson, C. (2016). The development and longitudinal evaluation of a wellbeing programme: An organisation case study. *International Journal of Wellbeing*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i1.487>

Sweeney, L., & Coughlan, J. (2008). Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, 14, 113-124. <https://doi.org/10.1080/13527260701856657>

Tamada, S. K. (2015). THE EQUIV-BALANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND STRATEGIC MANAGEMENT OBJECTIVES. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 3. <https://consensus.app/papers/equivbalance-corporate-social-responsibility-strategic-tamada/31ca-3f04cdd95f9dbd3a6f2221084442/>

Tate, W. L., Ellram, L., & Kirchoff, J. (2010). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORTS: A THEMATIC ANALYSIS RELATED TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. *Journal of Supply Chain Management*, 46, 19-44. <https://doi.org/10.1111/J.1745-493X.2009.03184.X>

Valentine, S., & Fleischman, G. M. (2007). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, 159-172. <https://doi.org/10.1007/S10551-006-9306-Z>

Vargas Alfonso, D. F. (2020). Gestión del cambio organizacional en proyectos

de TI en las entidades públicas del sector agropecuario en Colombia [Master Thesis, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9807>

Vieira, M. das G. (2008). Responsabilidade social e balanço social: Prestação de contas à sociedade. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 7(19), Article 19. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v7n19p9-16>

Walter, B. (2014). Corporate Social Responsibility Communication: Towards a Phase Model of Strategic Planning. 6. [https://doi.org/10.1108/S2043-9059\(2014\)0000006022](https://doi.org/10.1108/S2043-9059(2014)0000006022)

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247-261. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2008.01.006>

Wensing, M., Vingerhoets, E., & Grol, R. (2003). Feedback based on patient evaluations: A tool for quality improvement? *Patient education and counseling*, 51 2, 149-153. [https://doi.org/10.1016/S0738-3991\(02\)00199-4](https://doi.org/10.1016/S0738-3991(02)00199-4)

Wilson, I. (1974). Reforming the strategic planning process: Integration of social responsibility and business needs. *Long Range Planning*, 7, 2-6. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(74\)90001-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(74)90001-6)

Wise, E. H. (2005). Social Responsibility and the Mental Health Professions. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 11(1-2), 89-99. https://doi.org/10.1300/J146v11n01_08

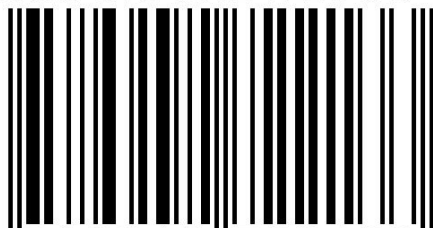
Yoon, B., & Chung, Y. K. (2018). The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2018.10.005>

Yuan, W., Bao, Y., & Verbeke, A. (2011a). Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework. *Journal of Business Ethics*, 101, 75-92. <https://doi.org/10.1007/S10551-010-0710-Z>

Yuan, W., Bao, Y., & Verbeke, A. (2011b). Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework. *Journal of Business Ethics*, 101, 75-92. <https://doi.org/10.1007/S10551-010-0710-Z>



ISBN: 978-9942-7221-3-3



9 789942 722133