

# RSE COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA: GENERANDO VALOR ECONÓMICO Y SOCIAL

Claudio Genovese<sup>1</sup>

Luciana Villar<sup>2</sup>

## RESUMEN

Este estudio analiza la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una herramienta estratégica que genera ventajas competitivas para las organizaciones. Se investiga cómo una gestión eficiente de la RSE contribuye al bienestar de la sociedad, así como al fortalecimiento de la competitividad en un entorno global. A través de una metodología cualitativa descriptiva, se examinan diversas posturas doctrinarias sobre RSE y su impacto en el desempeño empresarial. Los resultados revelan una relación positiva entre la implementación de iniciativas socialmente responsables y el rendimiento económico, aunque esta puede variar según el contexto socioeconómico y la industria. Además, la RSE mejora la reputación corporativa y la lealtad de los clientes. En conclusión, la integración estratégica de la RSE es esencial para generar ventajas competitivas sostenibles y se sugiere investigar más sobre su impacto en distintos sectores a largo plazo e indagar más en profundidad la relación empírica entre RSE y desempeño empresarial.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial (RSE), gestión estratégica de la RSE, ventaja competitiva sostenible.

---

<sup>1</sup> Magíster en Administración, Contador Público. Profesor Asociado con dedicación exclusiva, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Argentina. Correo electrónico: [cgenoves@uns.edu.ar](mailto:cgenoves@uns.edu.ar)

<sup>2</sup> Licenciada en Administración. Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Administración. Ayudante de docencia A con dedicación simple, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Argentina. Correo electrónico: [luciana.villar@uns.edu.ar](mailto:luciana.villar@uns.edu.ar)

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha suscitado un interés particular por las responsabilidades que el mundo empresarial tiene con la sociedad, lo que dio origen a la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Siguiendo a un autor clásico y precursor en el tema como Carroll (1979), la RSE tiene como antecedente el concepto de Desarrollo Sostenible (DS), el cual impulsó a la empresa hacia un comportamiento más responsable.

Desde entonces, el estudio de la RSE se ha comenzado a analizar desde diferentes enfoques. Actualmente, existe una corriente que estudia a la misma desde la perspectiva de la planificación estratégica, como fuente de ventaja competitiva, derivada de los hallazgos en diversas investigaciones en los que se evidencia la influencia que puede tener la RSE en el criterio de selección de los consumidores (Ojeda-López et al., 2016; Araiza et al., 2018; Hernández Castro et al., 2019). En concordancia con los autores anteriores, Araiza et al. (2020), sostiene que la RSE puede ser interpretada como una herramienta de gestión en las empresas. Esta última podría, por un lado, generar mejoras en la rentabilidad o bien, por otro lado, ser asimilada como una mera estrategia de relaciones públicas y filantrópicas, cuyo único objetivo sería la mejora en la reputación empresarial (Castillo, 2015; Brusca-Alijarde et al., 2017; entre otros).

Con frecuencia las empresas adoptan la RSE de manera voluntaria asumiendo un compromiso orientado al bienestar común. Este enfoque no solo busca contribuir positivamente a la sociedad, sino que refleja una alineación con valores éticos y sostenibles que benefician a los distintos grupos de interés. Además, la existencia de evidencia empírica sugiere que la RSE puede transformarse en un factor generador de ventaja competitiva para una Empresa Socialmente Responsable (ESR). Esto se debe a que las prácticas responsables incrementan la reputación de la organización, fortalecen la lealtad de los consumidores y pueden mejorar su posicionamiento en el mercado. Al influir en las preferencias de compra de los consumidores, la RSE constituye un elemento que debe ser considerado e integrado dentro de la planificación estratégica de la organización (Araiza et al., 2020). Sin embargo, para alcanzar este objetivo, Cabello Silva y Coello Morales (2016) sostienen que las empresas deben modificar sus modelos de gestión, incorporando en sus estrategias factores relacionados con el entorno ambiental, social y cultural. Este enfoque permite a las organizaciones adaptarse a las demandas actuales de sostenibilidad y responsabilidad frente a sus grupos de interés. En consonancia con esta perspectiva, se argumenta

que es fundamental gestionar modelos transparentes de RSE que, además de asegurar la rentabilidad, respondan eficazmente a los desafíos sociales y ambientales. Una visión puramente económica, en un contexto global, podría deteriorar gravemente la relación entre empresa y sociedad (Cajiga, 2006, como se citó en Acosta et al., 2020).

De acuerdo a Cristóbal y De la Maza (2012), existen dos motivaciones principales para la implementación de la RSE. La primera se basa en una perspectiva ética, la cual busca un equilibrio entre los objetivos económicos de la empresa y su responsabilidad hacia los aspectos sociales y ambientales sobre los cuales ejerce un impacto directo. Este enfoque ético promueve una visión integral de la organización, donde sus acciones generan valor tanto para la sociedad como para el entorno. La segunda motivación responde a una perspectiva instrumental, en la que la RSE se percibe como una herramienta para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, funcionando como un elemento diferenciador en el mercado competitivo. Es desde esta perspectiva instrumental que se desarrollará el presente estudio, centrándose en cómo la RSE contribuye a mejorar el desempeño y la competitividad empresarial.

Partiendo de la segunda motivación mencionada en el párrafo precedente, Herrera et al. (2011) sostienen que el análisis de la RSE y su impacto en la rentabilidad de las empresas ha sido abordado, principalmente, desde una perspectiva de racionalidad económica estratégica. Este enfoque enfatiza la creación de valor y la obtención de ventaja competitiva, estableciendo una relación directa entre la empresa y sus grupos de interés como un elemento clave para alcanzar el éxito empresarial. En esta misma línea, Bhardwaj et al. (2018) destacan la creciente preocupación de las empresas por demostrar el impacto financiero de la RSE, especialmente debido a los costos asociados con su implementación. Este hecho refuerza la necesidad de evaluar de manera rigurosa cómo las iniciativas de RSE pueden no solo mejorar la sostenibilidad y reputación, sino también generar beneficios financieros tangibles que justifiquen su adopción en el ámbito corporativo.

En concordancia con el análisis anterior, Acosta et al. (2020) proponen que la relación entre la RSE y la rentabilidad de las empresas puede manifestarse de tres maneras. En primer lugar, de manera positiva, donde las acciones de RSE contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, generando un impacto favorable en los resultados financieros. En segundo lugar, de manera negativa, en la que la implementación de la RSE puede disminuir la rentabilidad al incrementar

los costos o desviar recursos de otras áreas estratégicas. Finalmente, Acosta et al. (2020) señalan una tercera posibilidad que consiste en una relación neutral o indeterminada, en la cual las prácticas de RSE no tienen un impacto significativo, ni positivo ni negativo, en el desempeño financiero de la empresa medido por su rentabilidad. Esta diversidad de efectos subraya la importancia de analizar cuidadosamente las circunstancias y el contexto de cada empresa al evaluar el impacto de la RSE en su rentabilidad.

En un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, la RSE se posiciona no solo como una obligación ética, sino como una estrategia esencial para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. La evolución del concepto de RSE, desde una mera actividad filantrópica hacia una herramienta integral de gestión, destaca su potencial para convertirse en un diferenciador clave en el mercado actual. La capacidad de una empresa para articular su compromiso con la sociedad y el medio ambiente puede influir decisivamente en la percepción de los consumidores y/o usuarios, así como en la lealtad de los mismos hacia la marca.

Adicionalmente, en un contexto donde los consumidores y/o usuarios son cada vez más conscientes de las prácticas empresariales responsables, las organizaciones que integran la RSE en su planificación estratégica no solo responden a las expectativas sociales, sino que también pueden crear valor tangible. Esta dualidad, que abarca tanto la dimensión ética como la instrumental, sugiere que las empresas que adoptan un enfoque proactivo hacia la RSE tienen la oportunidad de mejorar su rentabilidad, fortalecer su reputación y consolidar su posicionamiento en el mercado. Así, el presente artículo busca explorar cómo la RSE, al ser gestionada de manera estratégica, puede no solo contribuir al bienestar social y ambiental, sino también convertirse en un motor de competitividad.

El estudio se enmarca en una investigación cualitativa de carácter descriptivo. En primer lugar, se presenta una recopilación de aspectos clave que deben ser considerados para analizar la RSE como una fuente de ventaja competitiva. Posteriormente, se procede a un análisis detallado que permite establecer un orden de prioridad en la integración de los diversos elementos que componen la RSE dentro de la estrategia empresarial. Por último, se presentan las conclusiones más relevantes obtenidas a lo largo del estudio y se proponen futuras líneas de investigación que permitan profundizar en el impacto de la RSE en el desempeño organizacional, así como en su capacidad de generar valor sostenible a largo plazo.

## 2. DESARROLLO

### 2.1. La construcción del concepto de RSE: desde lo implícito hacia lo estratégico

En los últimos años, la literatura sobre RSE ha proliferado significativamente, abarcando desde descripciones de diversas actuaciones hasta argumentaciones sobre la necesidad de las mismas. Además, se han presentado múltiples enfoques para comprender este concepto. A pesar de la existencia de numerosas definiciones y descripciones propuestas por diversos autores, instituciones e incluso países, actualmente no se dispone de una definición universal precisa de RSE. En cambio, se observa la coexistencia de varias definiciones con distintos alcances e implicancias. Sin embargo, como señala León (2008), se percibe un punto general de coincidencia en torno al papel que las empresas deben desempeñar en el entorno en el que operan. Ello implica la obligación de contribuir, ya sea de manera voluntaria o coercitiva, a la mejora del bienestar social.

Una revisión histórica de la RSE realizada por Genovese (2008) permite evidenciar que la explicitación de su concepto, como objeto de estudio vinculado a las empresas, se asocia temporalmente, en lo que respecta a su reconocimiento formal, con la segunda mitad del siglo XIX. La transición de lo implícito a lo explícito ha sido el resultado de un cambio de perspectiva en el enfoque hacia la empresa, que ha evolucionado desde la consideración de los aspectos internos de su gestión hacia una comprensión más amplia del comportamiento deseado en una organización y de las maneras de inducirlo. Esta situación de cambio se materializó a través del análisis realizado por los más destacados tratadistas en el ámbito de la RSE.

Izquierdo (2004), al igual que la Unión Europea (2001, citado por Valero y León, 2009), considera exclusivamente el papel voluntario de las empresas en el contexto de la RSE. En este sentido, define la RSE como la libre voluntad que posee una empresa para aportar el mayor valor posible a sus diferentes stakeholders, integrando así la RSE en la estrategia empresarial. Respecto a esta definición, es relevante aclarar que, al proponer la creación de valor para cada grupo de interés, se asume la perspectiva de Argandoña (2011), quien sostiene que el concepto de valor trasciende el ámbito del valor extrínseco, de naturaleza económica. En esta línea, también se incluyen otros tipos de valores que los stakeholders demandan, tales como los valores inmateriales que proporciona la empresa (p. ej., algún tipo de formación), así como valores intrínsecos

psicológicos (p. ej., la satisfacción del trabajo realizado) e intrínsecos operativos (p. ej., la adquisición de conocimiento y/o capacidades).

En concordancia con los autores mencionados en el párrafo anterior, Larrache (2009) y Mellado (2009) coinciden en que la mayor parte de las definiciones de RSE converge hacia la idea de que ésta constituye un enfoque estratégico del management que integra aspectos económicos, financieros y socioambientales como elementos motivantes en su consideración. De esta manera, se procura que el éxito en los negocios se alcance a través de vías que honren los valores éticos, el respeto por las personas, la comunidad y el medio ambiente. Como consecuencia de dicha integración, las decisiones empresariales pueden impactar de manera justa y equilibrada sobre todos los grupos relacionados con la organización.

## **2.2. Stakeholders y RSE: impulsando la creación de valor y de ventaja competitiva**

Como resulta evidente de la subsección anterior, un elemento que, implícita o explícitamente, está presente en la mayor parte de las definiciones de RSE es el concepto de stakeholders. Este término se refiere a aquellos grupos de interés que pueden, de manera directa o indirecta, y positiva o negativamente, afectar o ser afectados por los objetivos y decisiones de la organización. Entre los grupos de interés se incluyen accionistas, empleados, gremios, clientes, proveedores, competidores, deudores, acreedores, el Estado, el medio ambiente y la comunidad en general, entre otros. Los stakeholders son considerados como destinatarios de acciones sociales dentro del marco de la RSE. La organización busca que estos grupos de interés valoren adecuadamente sus iniciativas de RSE, con el objetivo de convertir dicha valoración en ventajas competitivas. Al alinear sus acciones sociales con las expectativas de los stakeholders, la empresa no solo fortalece su relación con estos grupos, sino que también potencia su reputación y, en consecuencia, su desempeño en el mercado. Así, la gestión efectiva de las relaciones con los stakeholders se convierte en un elemento crucial para el éxito y la sostenibilidad de la organización. Estos grupos de interés tienen ciertas expectativas respecto a la organización y demandan un comportamiento específico de su parte. El cumplimiento o incumplimiento de dichas expectativas influye, de manera positiva o negativa, en la conformación de una reputación corporativa (Larrache, 2009).

Siguiendo a Larrache (2009), la reputación corporativa se define como un activo intangible de gran valor que la organización debe construir mediante el desarrollo de sus relaciones con los stakeholders, fundamentadas en la confianza, el respeto y la credibilidad. En esta misma línea, expertos en management como Kramer y Porter (2006) argumentan que la RSE debe concebirse como un enfoque integral de gestión que trasciende la percepción de ser simplemente un costo, una limitación o una acción caritativa. Ciertamente, la RSE puede constituir una fuente generadora de oportunidades, de innovación y de ventajas competitivas.

Desde una perspectiva macro, los autores mencionados en el párrafo precedente sugieren que las prácticas socialmente responsables funcionan como un factor de preservación del mercado, lo que justifica de manera convincente su integración en la estrategia empresarial. De esta forma, se establece un vínculo directo entre la RSE y la creación de valor a largo plazo, enfatizando la importancia de adoptar un enfoque proactivo en la gestión de relaciones con los diversos stakeholders.

### **2.3. De la normativa legal a la ética empresarial: un análisis de la RSE**

Una de las formas más claras de evidenciar las ventajas que justifican la incorporación de la RSE en la gestión de las empresas es mediante la comparación entre la responsabilidad social y la responsabilidad jurídica. Siguiendo a Genovese (2008), la responsabilidad jurídica se encuentra asociada a sanciones por la realización de acciones que contravienen normas impuestas coercitivamente por el Estado, con el objetivo de garantizar la convivencia entre las personas. En contraste, la responsabilidad social trasciende el mero cumplimiento de la normativa legal dado que se relaciona intrínsecamente con principios morales y éticos que son inherentes a quienes toman decisiones dentro de una organización. Es importante destacar que la organización en sí misma es una entidad de existencia ideal, incapaz de tomar decisiones por sí sola. Por lo tanto, la responsabilidad social se entiende como una extensión de la ética de los individuos que adoptan decisiones en nombre de la organización. Esta perspectiva resalta la necesidad de que los líderes y directivos actúen de manera consciente y responsable, promoviendo así una cultura organizacional que valore no solo el cumplimiento legal, sino también el compromiso ético y social hacia todos los grupos de interés involucrados.

A partir de lo señalado por Genovese (2008), las diferencias entre la responsabilidad social y la responsabilidad jurídica se acentúan al considerar sus respectivas fuentes generadoras. La responsabilidad social emerge como consecuencia de acciones u omisiones que son éticamente o moralmente desaprobadas y que no están necesariamente contempladas por el derecho positivo. En muchos casos, estas responsabilidades son autoimpuestas por las organizaciones como parte de su compromiso ético.

No obstante, el concepto de responsabilidad social no se limita a la mera abstención de realizar acciones moralmente desaprobadas; por el contrario, exige que las organizaciones asuman de manera continua un rol proactivo que favorezca el desarrollo de la sociedad. Este enfoque no se satisface con una intención o acción aislada, sino que requiere un compromiso sostenido con el bienestar social y el desarrollo sostenible. Así, la responsabilidad social se convierte en un imperativo ético que guía las decisiones y acciones de las organizaciones en su relación con todos los stakeholders.

Según Fernández Lorenzo y Geba<sup>3</sup>, “para que una empresa sea considerada socialmente responsable, debe, además de asumir su responsabilidad moral por acciones u omisiones, ejercer de manera libre y voluntaria un rol positivo en beneficio de la sociedad. Su responsabilidad social debe ser autoimpuesta”, lo cual se resume en el concepto de Responsabilidad Social Asumida.

En cuanto a la forma en que esta responsabilidad social debería ser adoptada, las autoras mencionadas precedentemente enfatizan que debe ser de carácter permanente y sistemático, en contraposición a un ejercicio aislado o casual. Para ello, proponen el uso de la terminología Responsabilidad Social Activa, con el objetivo de distinguir claramente entre ambas posturas. Esta distinción subraya la importancia de un enfoque continuo y proactivo en la implementación de prácticas de responsabilidad social, resaltando la necesidad de que las organizaciones se comprometan de manera duradera con el desarrollo social y el bienestar de sus grupos de interés.

La problemática planteada adquiere una dimensión aún mayor cuando, como se mencionó en los párrafos anteriores, la sujeción de la RSE a conceptos como la ética y la moral genera una carga adicional en el proceso de su definición.

---

<sup>3</sup> Fernández Lorenzo, L. (2007). *Información contable y responsabilidad social activa* [Trabajo presentado en la XXVII Conferencia Interamericana de Contabilidad]. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: GEBA.



Genovese (2008), asevera que esta estrecha relación con conceptos que poseen un alto grado de subjetivismo dificulta el establecimiento de límites claros. Lo que puede ser considerado ético o moral por una persona puede no serlo para otra, lo que introduce una variabilidad en las percepciones y expectativas respecto a la RSE.

Aun logrando una coincidencia en términos de valores éticos y morales, se torna muy difícil establecer los límites hasta dónde se extienden ambos conceptos. En otras palabras, surge la interrogante sobre ¿hasta dónde una organización es o deja de ser socialmente responsable? Esta cuestión resalta la necesidad de un marco más estructurado y consensuado que permita a las organizaciones navegar por el complejo terreno de la responsabilidad social, promoviendo así una mayor claridad y efectividad en sus prácticas.

#### **2.4. Percepciones del consumidor y/o usuario y la RSE: clave para la competitividad empresarial**

Desde una perspectiva comercial, Kotler y Armstrong (2001) observan que las tendencias actuales reflejan una evolución en los consumidores y/o usuarios, quienes han pasado de ser meramente materialistas y centrados en intereses personales, es decir, una “sociedad del yo”, a una “sociedad de nosotros”, más preocupada por la familia, el ahorro y el apoyo a los demás. Como consecuencia de este cambio, los productos y/o servicios con un enfoque de apoyo social experimentan un aumento en la demanda.

En línea con el enfoque anterior, León (2008) argumenta que, ante este nuevo perfil de los consumidores y/o usuarios, las empresas deben encontrar nuevas formas de ganar su confianza. Para lograrlo, es fundamental que las organizaciones comprendan las percepciones de sus consumidores y/o usuarios, quienes ahora consideran un espectro más amplio de variables, que no solo incluye el precio, la calidad y la distribución, sino también las actividades empresariales que retribuyen a la sociedad una parte de lo que reciben de ella. Este cambio de expectativas plantea la necesidad de integrar prácticas de RSE como parte clave de la estrategia comercial y de marketing, con el fin de responder a las demandas de una sociedad cada vez más consciente y comprometida socialmente.

En concordancia con este planteamiento, Schiffman y Kanuk (2005) sostienen que los consumidores y/o usuarios a menudo juzgan la calidad de un producto

y/o servicio basándose en diversas señales informativas, tanto intrínsecas de dicho producto y/o servicio como extrínsecas. Entre estas últimas se encuentra la imagen, ya sea de la empresa o de la marca. En este contexto, se distingue entre la imagen deseada, que es aquella que la empresa busca proyectar, y la imagen real, que es la que los consumidores perciben. Por lo tanto, en la mayoría de los casos, las empresas con imágenes favorables y alineadas con las percepciones de los consumidores y/o usuarios experimentan un incremento en la demanda de sus productos y/o servicios.

Siguiendo esta línea, León (2008) señala que el beneficio que los consumidores y/o usuarios perciben debe sustentarse en nuevos conceptos, dentro de los cuales destaca la RSE, la cual está estrechamente vinculada con principios de ética, transparencia y la consecuente buena reputación corporativa. De esta manera, la RSE no solo se convierte en un elemento diferenciador clave para las organizaciones, sino también en un factor determinante para generar confianza y lealtad en un mercado cada vez más consciente y exigente en términos de compromiso social.

Adicionalmente, Vives y Peinado (2003) afirman que gran parte del futuro de los países, en especial los emergentes, está en el reconocimiento de la empresa de su responsabilidad social y que ser socialmente responsable no es una carga si no un instrumento de competitividad (como se citó en León, 2008). Particularmente, para el caso argentino, en los últimos años se ha incrementado la incorporación de prácticas de RSE (Alonso-Almeida et al., 2015). En la actualidad, las empresas deben comprender y entender que su público interesado es el que decide cuáles son las empresas que sobreviven y cuáles no. El consumidor y/o usuario quiere saber cómo actúa la empresa, cómo actúan los gerentes, más allá de los productos que se ofrezcan. Hoy en día, el mercado está colmado de personas con criterio.

En concordancia con los autores mencionados en párrafos precedentes, como Ojeda-López et al. (2016), Araiza et al. (2018) y Hernández Castro et al. (2019), la RSE debe entenderse en términos estratégicos. Según López et al. (2013), los directivos han reconocido que la RSE es una estrategia económica y social capaz de generar ventajas competitivas para la organización. Este enfoque concuerda con lo expresado por Del Valle (2011), quien sostiene que la RSE demanda una gestión estratégica puesto que representa una fuente de oportunidades que pueden traducirse en ventajas competitivas.

Asimismo, siguiendo esta misma línea de pensamiento, Zapata (2012) enfatiza que captar la preferencia del consumidor y/o usuario es de suma relevancia, y en su estudio de caso demuestra que la satisfacción del cliente está directamente relacionada con las prácticas de RSE de la empresa. Así, la integración de la responsabilidad social en la estrategia empresarial no solo fortalece la reputación y confianza en la organización, sino que también puede influir positivamente en el comportamiento del consumidor y/o usuario, consolidando la RSE como un pilar esencial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

En correspondencia con Genovese (2008), la sucesión de desafíos vinculados a la RSE no se detiene en un único aspecto, sino que se amplía como resultado de una sedimentación natural de nuevos factores. La expansión empresarial, el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios y su creciente impacto en el entorno social provocan una revolución cultural que modifica las relaciones sociales tanto a través de las actividades de producción como del consumo o uso que éstas generan. Entre las principales problemáticas se destacan la contaminación, las consecuencias culturales, económicas y ambientales de ciertos productos y/o servicios, y la naturaleza de la tecnología empleada, sumándose a las tradicionales críticas en torno a las políticas de empleo y condiciones laborales. Frente a estas demandas, la respuesta de las empresas no ha sido homogénea. La diversidad de desafíos a los que debieron hacer frente las obligó, en muchos casos, a adoptar posturas defensivas, con respuestas más reactivas que proactivas, muchas veces motivadas por la presión externa más que por convicciones profundas basadas en razonamientos éticos o juicios de valor (Genovese, 2008).

A lo largo de este proceso, surgieron nuevos comportamientos empresariales, con un incremento notable en el desarrollo de programas de acción social. Además, se difundieron herramientas para cuantificar y evaluar el impacto de estas iniciativas, lo que marcó un cambio en la percepción de las empresas. Éstas dejaron de ser vistas como unidades sociales limitadas exclusivamente a la producción y/o prestación de bienes y/o servicios para satisfacer necesidades, y comenzaron a ser evaluadas en función de sus nuevas competencias y responsabilidades sociales, extendiendo así su responsabilidad a diversas dimensiones.

Como se anticipó en el inicio de este análisis, la segunda mitad del siglo XX constituyó un hito temporal clave para el creciente interés de las empresas por el concepto de RSE. No obstante, Genovese (2008) afirma que este desarrollo no implica que el aspecto social fuera previamente ignorado, sino que, en épocas anteriores, se encontraba implícito en la gestión empresarial de diversas

maneras. Este cambio progresivo refleja el reconocimiento de la empresa como un actor social que debe asumir una mayor responsabilidad en su interacción con el entorno y sus grupos de interés.

## **2.5. Prioridades estratégicas en la implementación de la RSE: impacto en el desempeño empresarial**

En primer lugar, la empresa tiene la responsabilidad de cumplir con las leyes, las reglas del mercado y las normas de convivencia, las cuales imponen obligaciones equitativas para todos los actores. Adicionalmente, de forma voluntaria, la organización puede inclinarse por adoptar responsabilidades sociales que trascienden las exigencias legales. Esta decisión implica, de manera inherente, la necesidad de realizar una asignación eficiente de recursos. Además, surge la exigencia de mantener un equilibrio adecuado entre los diferentes objetivos empresariales, considerando su alta interdependencia. El mencionado equilibrio resulta esencial puesto que no podrá alcanzarse si alguno de estos objetivos no logra un nivel de suficiencia determinado. Esta interdependencia y limitación de recursos lleva a la empresa a establecer un orden de prioridades en el cumplimiento de las diversas responsabilidades sociales que pretende asumir. De esta forma, la organización debe tomar decisiones estratégicas que permitan balancear sus compromisos sociales, económicos y ambientales, garantizando que sus esfuerzos en responsabilidad social se mantengan sostenibles y coherentes con sus capacidades operativas.

La correcta aplicación de la RSE y su consecuente percepción por parte de los consumidores y/o usuarios es clave para que la misma se identifique como una ventaja competitiva. Para ello, es fundamental comprender cómo la empresa implementa diversas estrategias que permitan transformar las acciones de RSE en beneficios, tanto directos como indirectos, que puedan observarse en el corto y largo plazo.

En este contexto, la RSE no solo responde a una responsabilidad ética, sino que también se posiciona como un elemento diferenciador en la relación entre la empresa y sus consumidores y/o usuarios. Según Vives y Peinado (2003, citado por León, 2008), la RSE está convirtiéndose en el camino inevitable a seguir dado que las nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor y/o usuario exigen cada vez más que las empresas asuman compromisos sociales, ambientales y éticos. Esto se traduce en una demanda creciente por parte de los

consumidores y/ o usuarios de productos y/o servicios que no solo satisfagan sus necesidades, sino que también se alineen con valores responsables y sostenibles.

De acuerdo con los autores mencionados precedentemente, un comportamiento responsable no debe considerarse simplemente como un gasto irrecuperable, sino como una inversión social que genera innumerables beneficios para las empresas. Entre estos beneficios se destaca la mejora en la imagen corporativa, lo que no solo atrae a consumidores y/o usuarios, sino también a inversionistas y a capital humano de alta calidad. Además, esta responsabilidad social facilita la vinculación de las empresas con sus stakeholders, en consonancia con lo señalado por Argandoña (2011) y Larrache (2009).

Asimismo, la RSE contribuye al fortalecimiento del posicionamiento de la marca y/o de los productos y/o servicios. Al asociarse con acciones socialmente responsables o causas sociales, las empresas pueden aumentar su participación en los mercados existentes y penetrar en nuevos mercados, eliminando así barreras de entrada y, por ende, incrementando tanto las ventas como la lealtad de sus clientes. Esta práctica también desarrolla la habilidad de las organizaciones para mantener y atraer a clientes y empleados, mejorar el acceso a capitales y transformar las expectativas de los accionistas respecto a las ganancias de la empresa.

Adicionalmente, la implementación de iniciativas de RSE promueve una mejora en la ejecución financiera puesto que puede contribuir a la reducción de costos operativos, fomentar el capital social, entre otros. En este sentido, León (2008) destaca la importante repercusión que tiene la RSE en la percepción de los consumidores y/o usuarios y, como consecuencia, en el desempeño económico y financiero de las organizaciones. Estos antecedentes evidencian que la adopción de prácticas responsables no solo beneficia a la sociedad, sino que también se traduce en ventajas competitivas y en un desempeño sostenible para las empresas.

Por último, siguiendo lo expuesto por Molina et al. (2017), existe una amplia cantidad de estudios que respaldan la existencia de una relación significativa entre la RSE y el rendimiento financiero de las organizaciones. Esta relación ha sido evaluada a través de diversos indicadores, los cuales demuestran que la implementación de prácticas socialmente responsables no solo contribuye al bienestar de la sociedad, sino que también permite a las empresas obtener resultados positivos en su rendimiento financiero.

Estos hallazgos sugieren que las estrategias de RSE pueden ser consideradas como un componente esencial para la mejora del desempeño organizacional, reforzando así la importancia de integrar la responsabilidad social en la planificación y ejecución de las actividades empresariales. En este sentido, la evidencia empírica respalda la idea de que las empresas que adoptan un enfoque responsable hacia sus operaciones y su entorno tienden a experimentar un rendimiento financiero superior, lo que subraya la relevancia de la RSE en la búsqueda de sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

## **2.6. Prioridades y gestión de recursos en la RSE: un enfoque hacia los grupos de interés**

Como se ha puesto de manifiesto, las empresas se integran en una categoría superior denominada organizaciones, que operan dentro de un contexto interrelacionado donde cada entidad influye en las demás. Esta dinámica se pone de relieve a partir de la distinción entre responsabilidades sociales internas y externas, lo cual evidencia la necesidad de cumplir con ambas dimensiones. Es fundamental que el cumplimiento de los requerimientos de carácter externo se realice sin desacreditar el compromiso de atender los requerimientos de carácter interno.

De conformidad con Genovese (2008), esta dualidad en las responsabilidades subraya la importancia de que las organizaciones mantengan un equilibrio en su gestión social, asegurando que sus acciones y políticas internas sean coherentes y estén alineadas con sus obligaciones y expectativas externas. Así, se enfatiza que la responsabilidad social no debe ser vista como una carga, sino como una oportunidad para fortalecer la integridad organizacional y su relación con los distintos grupos de interés.

Para establecer un orden de prioridad en el cumplimiento de las responsabilidades sociales, es esencial ir más allá del análisis que distingue entre lo interno y lo externo, integrando también a aquellos grupos interdependientes con la empresa que poseen algún interés en sus decisiones, los stakeholders. Esta consideración permite entender que las responsabilidades sociales no son simplemente un conjunto de obligaciones, sino que se vuelven más imperativas cuando se analiza el nexo de causalidad entre la acción empresarial y sus efectos sobre estos grupos.

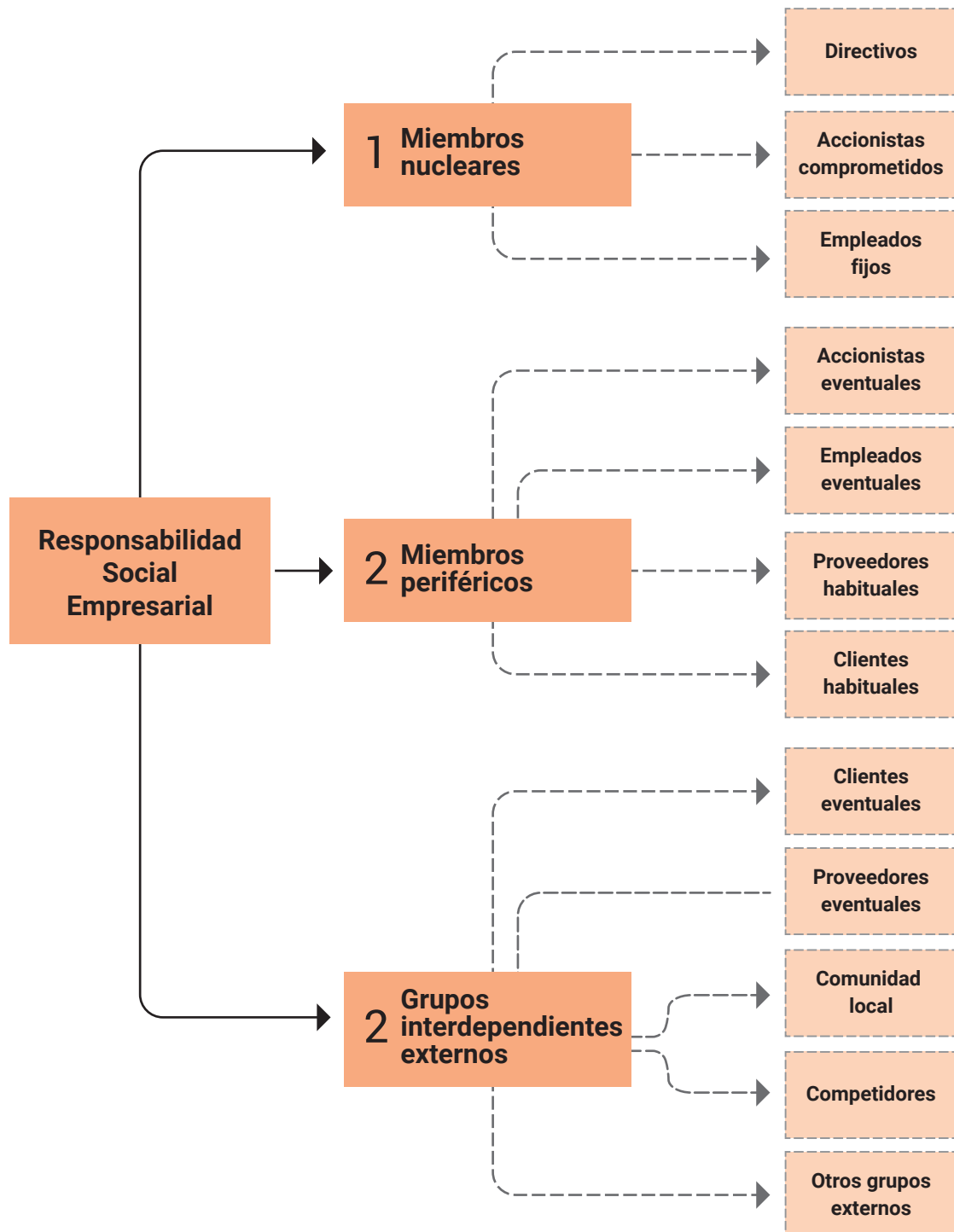
Para ilustrar lo anterior, Genovese (2008) expone el ejemplo de una fábrica que genera ruidos molestos. En dicho caso, la responsabilidad de la empresa debería centrarse primero en compensar a la comunidad vecina que sufre directamente dicho impacto, antes de considerar cualquier obligación hacia la región en su conjunto. Este enfoque subraya la importancia de la proximidad geográfica y social en la gestión de las responsabilidades sociales, sugiriendo que las acciones deben priorizar a aquellos que son más afectados por las operaciones de la organización.

Asimismo, el criterio de proximidad introduce un orden específico en el cumplimiento de las responsabilidades sociales hacia los grupos de interés, basado en su conexión con la empresa. Llano (1991) propone la idea de círculos concéntricos de responsabilidad (Fig. 1), que permite visualizar cómo se organizan tanto las responsabilidades personales como empresariales. Esta conceptualización inicia desde el “yo” y sugiere que la prioridad debe establecerse conforme a la función desempeñada, formando un marco que abarca desde las relaciones familiares hasta las interacciones con la sociedad en general.

Esta noción se entrelaza con la concepción cristiana del “prójimo”, que propone que se debe considerar a todos como prójimo, incluyendo a aquellos que están más alejados. Sin embargo, la calidad de esta consideración debe ser ordenada, comenzando por atender primero las necesidades más urgentes de las personas más cercanas. En este sentido, la responsabilidad social no solo implica un compromiso ético hacia los stakeholders, sino también la implementación de un enfoque práctico que garantice que las necesidades más urgentes sean abordadas de manera prioritaria.

De acuerdo a Genovese (2008), la limitación de los recursos disponibles por parte de la empresa implica que el compromiso hacia la responsabilidad social debe ser abordado de manera estratégica y ordenada. En este sentido, es fundamental establecer prioridades que garanticen que los recursos se dirijan inicialmente a aquellos grupos que tienen un vínculo más estrecho con la organización. En este contexto y como se visualiza en la Fig. 1, los directivos, empleados fijos y accionistas comprometidos constituyen los miembros nucleares de la empresa, quienes, por su grado de implicación y aporte a la misma, deben ser la prioridad en la asignación de recursos para iniciativas de responsabilidad social.

**Figura 1.** Prioridad en el cumplimiento de las responsabilidades sociales



Fuente: elaboración propia en base a Llano (1991).



En una segunda instancia, el compromiso hacia la responsabilidad social debe extenderse a los miembros periféricos de la empresa (Fig. 1). Este grupo incluye a los empleados eventuales, accionistas pasivos o temporales, así como a los clientes y proveedores habituales. Aunque su conexión con la empresa puede ser menos directa en comparación con los miembros nucleares, su participación y apoyo son igualmente relevantes para el funcionamiento sostenible de la organización. Al abordar las necesidades de estos grupos, la empresa puede fortalecer sus relaciones y fomentar un sentido de comunidad y lealtad.

Finalmente, Genovese (2008) asevera que la atención de la empresa deberá concentrarse en varios grupos externos que, aunque no forman parte directa de la organización, ejercen una considerable influencia sobre ella. Entre estos grupos se encuentran, como se observa en la Fig. 1, los consumidores y/o usuarios y proveedores ocasionales, la comunidad local, competidores y otras entidades que incluyen familias de empleados, sindicatos, asociaciones de consumidores y grupos ecologistas. Estos actores desempeñan un papel crucial en la percepción pública de la empresa y pueden afectar su reputación y operatividad. Por lo tanto, es esencial que la empresa también contemple sus necesidades y expectativas dentro de su estrategia de responsabilidad social, buscando construir relaciones mutuamente beneficiosas y sostenibles con todos los grupos de interés involucrados.

### **3. RESULTADOS**

El presente estudio revela la evolución de la RSE hacia un enfoque estratégico que trasciende la concepción tradicional de la filantropía. En el contexto actual, la RSE se establece como una herramienta fundamental para potenciar la competitividad empresarial (Araiza et al., 2020). Al analizar diversas posturas doctrinarias de RSE, se hace evidente que su implementación no solo proporciona beneficios sociales y ambientales, sino que también genera ventajas económicas sustanciales que pueden contribuir a la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones.

Investigaciones previas, como las de Kramer y Porter (2006), Larrache (2009) y Molina et al. (2017), entre otros, han documentado una relación positiva entre las iniciativas socialmente responsables y el rendimiento financiero de las empresas. Sin embargo, es crucial señalar que esta relación es contextualmente dependiente; varía según el entorno socioeconómico y sectorial en el que

cada organización opera. Esta variabilidad subraya la importancia de que las empresas personalicen sus estrategias de RSE, adaptándolas a las expectativas específicas de sus grupos de interés y a las características particulares de su entorno operativo.

La percepción de los consumidores y/o usuarios respecto a las acciones responsables de las empresas se destaca como un factor crucial en el rendimiento general. Según Kotler y Armstrong (2001), los consumidores valoran cada vez más el compromiso social de las marcas, lo que se traduce en un incremento significativo de la lealtad y confianza hacia ellas (Ojeda-López et al., 2016; Garza et al., 2018; Hernández Castro et al., 2019). Esta tendencia no solo favorece un ciclo virtuoso de crecimiento en ventas, sino que también contribuye a fortalecer la reputación corporativa y el posicionamiento en el mercado. Según Schiffman y Kanuk (2005), así como León (2008) y Zapata (2012), las empresas que logran construir una imagen positiva a través de sus iniciativas de RSE pueden esperar una mayor aceptación social y, en consecuencia, un incremento en su base de clientes y sus ingresos.

Además, se destaca la necesidad de adoptar un enfoque de gestión que priorice las responsabilidades según la proximidad a los stakeholders. El modelo de “círculos concéntricos”, propuesto por Llano (1991), ofrece un marco conceptual valioso en este sentido. Este enfoque permite a las organizaciones concentrarse en atender primero a aquellos grupos que son más impactados por sus operaciones, facilitando la construcción de relaciones sólidas y sostenibles a largo plazo (Genovese, 2008). Al implementar este modelo, las empresas pueden priorizar sus esfuerzos y recursos en aquellos grupos de interés que son fundamentales para su éxito.

La RSE no solo constituye una herramienta para mejorar la percepción pública y fortalecer la reputación corporativa, sino que también, en el ámbito interno, ejerce un impacto significativo en la capacidad de las empresas para atraer y retener talento. Las organizaciones que demuestran un compromiso genuino con la responsabilidad social tienden a atraer a empleados que valoran estos principios, lo que a su vez mejora el ambiente laboral y aumenta la productividad. Esto es crucial en un contexto empresarial donde la competencia por el talento es cada vez más intensa.

Por otro lado, la implementación efectiva de la RSE tiene repercusiones significativas en la relación con los inversores. Las empresas que exhiben

prácticas socialmente responsables tienden a experimentar un mejor acceso a capital puesto que los inversionistas están cada vez más interesados en empresas que no solo busquen beneficios económicos, sino que también tengan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Así, la RSE se convierte en un catalizador que fortalece tanto la imagen corporativa como los vínculos con los diferentes grupos de interés.

Asimismo, la implementación de la RSE no solo mejora el desempeño financiero de las empresas, sino que también se presenta como un diferenciador estratégico que potencia la competitividad y la estabilidad organizacional. Según Vives y Peinado (2003), las empresas que reconocen y adoptan este enfoque se encuentran en una posición privilegiada para prosperar en un entorno global cada vez más exigente y consciente de la responsabilidad social. Este enfoque no solo contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones, sino que también fomenta un entorno más equitativo y responsable, alineado con las expectativas de una sociedad en constante evolución.

Finalmente, la integración efectiva de la RSE en la estrategia empresarial no solo representa una obligación ética, sino también una oportunidad para las empresas de diferenciarse en un mercado competitivo. La adopción de prácticas socialmente responsables se traduce en una mejora en la rentabilidad y en la sostenibilidad a largo plazo, permitiendo a las organizaciones afrontar los desafíos contemporáneos de manera más efectiva.

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES E IMPLICANCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

La presente investigación aporta significativamente al análisis de la RSE, destacando su relevancia en la gestión contemporánea de las organizaciones y su potencial para generar beneficios tanto económicos como sociales. No obstante, es esencial reconocer algunas limitaciones que pueden influir en la generalización y profundidad de sus conclusiones, lo que establece un marco crítico para futuras investigaciones.

En primer lugar, la ausencia de datos empíricos concretos puede limitar la solidez de los argumentos presentados. Si bien el trabajo se apoya en revisiones teóricas y estudios previos, sería beneficioso incluir un mayor número de investigaciones empíricas para enriquecer el análisis y validar las afirmaciones realizadas. Esto

permitirá una comprensión más clara de los mecanismos mediante los cuales la RSE impacta en el desempeño empresarial.

Además, las conclusiones podrían no ser igualmente aplicables a todas las industrias, tamaños de empresas o contextos geográficos. La falta de diferenciación en estas variables contextuales limita la capacidad de generalización, sugiriendo que las realidades que enfrentan organizaciones de distintos sectores son más complejas de lo que se presenta en este artículo. Por lo tanto, será esencial analizar estudios empíricos adicionales que examinen las relaciones entre variables específicas de la RSE y métricas de desempeño económico en diversos sectores. Este enfoque proporcionará información valiosa sobre la sostenibilidad de las inversiones en RSE y su retorno en diversas circunstancias.

Asimismo, es importante investigar la integración de la RSE en la estrategia corporativa general, analizando cómo esta relación puede potenciar la ventaja competitiva de las empresas. También será necesario desarrollar métricas que evalúen el impacto de la RSE en áreas no financieras, como la satisfacción de los empleados y la innovación, para ofrecer una perspectiva más integral de los beneficios derivados de estas prácticas.

Finalmente, considerar cómo los factores culturales y socioeconómicos influyen en los efectos de la RSE en diferentes contextos es fundamental. Este análisis permitirá adaptar las prácticas de RSE a realidades diversas, asegurando su relevancia y efectividad. Además, la forma en que las empresas comunican sus esfuerzos en RSE es crucial para maximizar los beneficios en términos de reputación y comportamiento del consumidor y/o usuario.

En resumen, este artículo no solo ofrece una visión valiosa sobre la RSE y sus beneficios, sino que también identifica áreas que requieren un análisis más profundo. La integración de estos elementos enriquecería el estudio y contribuiría a un entendimiento más robusto de la RSE como una estrategia empresarial fundamental para el desarrollo sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, L. E. R., Mayorga, D. A. C., & Murcia, N. M. M. (2020). Relación entre responsabilidad social empresarial y rentabilidad: una revisión de literatura. *Encuentros*, 18(02). doi: 10.15665/encuen.v18i02.2406
- Alonso-Almeida, M. D. M., Marimon, F., & Llach, J. (2015). The use of sustainability reporting in Latin America: Territorial and sectorial analysis. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 139-149. Retrieved from <https://bit.ly/3gXMldO>
- Araiza, G. Z., Castro, N. H., & Mijares, V. H. (2018). Análisis de la responsabilidad social empresarial en tiendas de conveniencia desde la percepción de los consumidores. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 11(4), 1-10. Retrieved from <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v11n4-2018/RIAF-V11N4-2018.pdf#page=3>
- Araiza, G., Z., de León Estavillo, V., Sierra Herrera, M. C., & Hernández Mijares, V. (2020). Dimensiones De La Responsabilidad Social Empresarial Como Determinantes De La Preferencia De Compra De Los Consumidores En La Industria Refresquera (Dimensions of Corporate Social Responsibility as Determinates of Purchase Preference of Consumers in the Soft Drink Industry). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 13(2), 27-36. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3768742>
- Argandoña, A. (2011). La teoría de los stakeholders y la creación de valor. *Transformar el mundo humanizar la técnica ética, responsabilidad social e innovación*. EBEN.
- Bhardwaj, P., Chatterjee, P., Demir, K. D., & Turut, O. (2018). When and how is corporate social responsibility profitable?. *Journal of Business Research*, 84, 206-219. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.11.026
- Brusca-Alijarde, I., Esteban-Salvador, L., Blasco-Burriel, M. P., & Labrador-Barrafón, M. (2017). *Impacto del género y la responsabilidad social en la rentabilidad empresarial cuando se controlan los recursos estructurales e intangibles* (No. ART-2017-102324). doi: 10.16967/rpe.v4n2a6
- Cabello Silva, M. A., & Coello Morales, N. (2016). *¿Es rentable el gasto en responsabilidad social empresarial?* Retrieved from <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/2730/%C2%BF%20rentable%20el%20gasto%20en%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial.pdf>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505. doi: 10.5465/amr.1979.4498296

- Castillo, M. (2015). From corporate social responsibility to global conscious innovation with Mandalah. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(4), 42-49. doi: 10.1002/joe.21613
- Cristóbal, M. R., & De la Maza, F. J. J. (2012). *RESPONSABILIDAD SOCIAL ORIENTADA A LOS RECURSOS HUMANOS, COMPROMISO ORGANIZACIONAL E IMPACTO SOBRE LA RENTABILIDAD DE LA FIRMA. ESTUDIO EXPLORATORIO*. Retrieved from <https://www.aeca1.org/xvencuentroaeca/cd/97h.pdf>
- Del Valle, S. S. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión empresarial*, 9(2), 6-15. Retrieved from <https://bit.ly/3SO2tfe>
- Genovese, C. (2008). *Formulación de un modelo de balance social como herramienta de análisis y evaluación de la responsabilidad social de entidades cooperativas. Su aplicación en la Cooperativa Obrera Limitada de Consumo y Vivienda* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.
- Hernández Castro, N. E., Araiza Garza, Z., Gutiérrez González, L., & Saucedo Zapata, Y. (2019). Dimensiones De La Responsabilidad Social Empresarial: Caso Empresa Procesadora De Productos Lácteos (Dimensions of Corporate Social Responsibility: The Case of Dairy Products Processing Companies). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 12(1), 69-78. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3462779>
- Herrera, A. A., Alcañiz, E. B., & Pérez, R. C. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios gerenciales*, 27(118), 115-137. doi: 10.1016/S0123-5923(11)70149-8
- Izquierdo, J. Á. M. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. *Revista valenciana de economía y hacienda*, 12, 9-50. Recuperado de <https://bit.ly/3sI7n20>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (8va edición). Edit. Marisa de Anta México.
- Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84.
- Larrache, E. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en el sistema financiero argentino. *Reporte Económico* (septiembre de 2009). Retrieved from <https://bit.ly/3gRRswr>
- León, F. (2008). La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor. *Visión gerencial*, (1), 83-95. Retrieved from <https://bit.ly/2Xh0kQB>

- Llano, C. (1991). *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*. México: McGraw-Hill.
- López, R. N. O., Canto, L. E. L., & Diez, O. J. (2013). Integración de prácticas socialmente responsables en las estrategias organizacionales de una pequeña empresa yucateca. *Caso de estudio. Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 125 – 134. Retrieved from <https://cienciasadmvasyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/155>
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33. Retrieved from <https://bit.ly/3UoG5KX>
- Molina, E. C., Córdova, J. D., Meza, E. Z., & López, P. P. (2017). La responsabilidad social empresarial en las empresas del Ecuador. Un test de relación con la imagen corporativa y desempeño financiero. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, (18), 23-44. Retrieved from <https://bit.ly/3SOiOAY>
- Ojeda-López, R. N., Mul-Encalada, J., & López-Canto, L. E. (2016). Análisis de la percepción de los consumidores de Cinépolis sobre la Responsabilidad Social Empresarial. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 12(1), 183-195. Retrieved from <https://cienciasadmvasyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/51/51>
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson educación.
- Valero, A. Á., & León, F. (2009). Debilidades de la globalización y el papel de la responsabilidad social empresarial. *Economía*, (27), 87-119. Retrieved from <https://bit.ly/3gVbPsk>
- Zapata, A. (2012). La calidad y la responsabilidad social empresarial. *Caso de estudio. Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, (1), 119-129.