



REVISTA del INSTITUTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE N° 3 - 2024
Universidad Católica de Cuyo - Fac. Cs. Económicas y Empresariales



“S&RS: El desafío de gestionar y potenciar la múltiple creación de valor compartido con criterios estratégicos”

“S&RS: The Challenge of Managing and Enhancing Multiple Shared Value Creation with Strategic Criteria”

Zarate, Federico¹

¹ *Director Ejecutivo del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE)*

Correo electrónico: fzarate@iarse.org

Resumen

La evolución de la Sustentabilidad y la Responsabilidad Social (S&RS) ha transformado la manera en que las organizaciones gestionan sus operaciones e impactos, integrando una perspectiva holística que abarca dimensiones éticas, económicas, sociales y ambientales. Se trata de una gestión estratégica a 360° que no solo responde a las crecientes y diversas expectativas de los grupos de interés (stakeholders), sino que también se convierte en un factor clave para la competitividad y el Desarrollo Sostenible de empresas y organizaciones de todos los tamaños y sectores.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, sostenibilidad, gestión 360, impactos, empresas

Abstract

The evolution of Sustainability and Social Responsibility (S&RS) has transformed the way organizations manage their operations and impacts, integrating a holistic perspective that encompasses ethical, economic, social, and environmental dimensions. This represents a 360° strategic management approach that not only responds to the growing and diverse expectations of



stakeholders but also becomes a key factor for the competitiveness and sustainable development of organizations of all sizes and sectors.

Keywords: corporate social responsibility, sustainability, 360° management, impacts, organizations

1. De la teoría a la práctica: La S&RS como modelo de gestión estratégica:

Tradicionalmente, la **Responsabilidad Social** se asociaba a **acciones filantrópicas o iniciativas aisladas** de ayuda comunitaria. Sin embargo, luego de más de 25 años de evolución en la temática, su **comprensión y práctica actual** la posicionan como un **modelo de gestión estratégica que debe ser integral**.

Según la **ISO 26000**, guía de Responsabilidad Social publicada en 2010, el objetivo de la Responsabilidad Social es **contribuir al Desarrollo Sostenible**. Es a través del **fortalecimiento y profesionalización** de esta gestión y la toma de decisiones -reflejada en **principios y valores, compromisos, políticas, procesos, buenas prácticas y sistemas de medición**- que las empresas y organizaciones pueden demostrar un **compromiso genuino y coherente con la sostenibilidad** (García-Ortega et al., 2024; ISO, 2010).

Esta contribución puede **verse incluso reflejada en los impactos con relación a los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\)](#)**, establecidos por la **ONU en 2015** como una hoja de ruta global para abordar los principales desafíos económicos, sociales y ambientales (Lee et al., 2016). Integrar la **S&RS** de manera estratégica permite a las organizaciones **potenciar su impacto positivo en la sociedad y el planeta, haciendo foco en los desafíos que sean pertinentes para cada una de ellas** (Allen et al., 2016; Xie et al., 2021).

Identificación de temas materiales y conocimiento de los grupos de interés:

Una **gestión efectiva de S&RS** comienza con la **identificación de los temas materiales**, es decir, aquellos asuntos que reflejan los impactos éticos, económicos, sociales y ambientales más significativos de la organización o que influyen sustancialmente en las decisiones de los grupos de



interés. **Mapear a esos públicos y comprender sus expectativas es esencial**, ya que representan tanto **riesgos como oportunidades**.

Este entendimiento es el que permite **diseñar respuestas estratégicas** que promuevan la **creación de valor compartido**. Dicho concepto, fue introducido por el reconocido académico de **Harvard Michael Porter**, quien resalta que las empresas pueden **generar valor económico al mismo tiempo que abordar desafíos sociales y ambientales** en el marco de sus actividades cotidianas y potenciando el desarrollo de ventajas competitivas.

2. Criterios ASG y el rol del liderazgo organizacional:

En el contexto actual, los **criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG en español o ESG en inglés)** han adquirido un papel preponderante en la evaluación del desempeño corporativo. Inversores y entidades financieras consideran estos criterios para tomar decisiones de inversión, lo que subraya la **importancia de una gestión transparente y responsable**, que atienda riesgos y oportunidades de sustentabilidad en relación con el desempeño económico financiero.

El **compromiso y liderazgo de directivos y mandos medios** son fundamentales para integrar estos criterios en la estrategia organizacional, asegurando una **gestión transversal** que fortalezca la **competitividad y la rendición de cuentas**.

Además, la complejidad y transversalidad de la **S&RS** requieren que **profesionales de distintas disciplinas y especialidades** desarrollen **nuevas competencias**. Desde el ámbito financiero, la gestión de riesgos, la ética e integridad hasta la gestión de múltiples desafíos e impactos ambientales como también sociales, el **desarrollo de capacidades** resulta clave para una implementación efectiva en todos los niveles y áreas de la organización.

3. Etapas recomendadas para la implementación de una gestión de S&RS:

Desde el [Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad \(IARSE\)](#) (Jarro Duchimaza, 2019), sugerimos las siguientes **etapas prioritarias** para incorporar o fortalecer una gestión de **S&RS**



en cualquier tipo de organización:

- I. **Formación:** Capacitar a directivos, mandos medios; y también a equipos y colaboradores de todas las áreas en **gestión de S&RS** para comprender su impacto en la competitividad, los retos para su abordaje práctico y desafíos con relación a diferentes procesos y actividades de la organización.
- II. **Autodiagnóstico:** Utilizar herramientas disponibles para **identificar y analizar temas materiales, mapear grupos de interés y sus expectativas** e identificar tanto la existencia de buenas prácticas como oportunidades de mejora, a la vez que niveles de formalización alcanzados con relación a gestiones específicas y a 360° (todo lo que hace la empresa u organización cotidianamente con perspectiva de S&RS).
- III. **Planeamiento Estratégico:** Desarrollar un plan que **integre la S&RS** en la estrategia general de la organización, estableciendo **objetivos, metas e indicadores** claros, teniendo en cuenta la materialidad y las expectativas de los diferentes grupos de interés.
- IV. **Rendición de Cuentas:** Implementar mecanismos de **monitoreo y comunicación** de los avances y resultados en **S&RS**, fortaleciendo la **transparencia y la confianza** con los grupos de interés.

4. Un desafío estratégico más allá de los cambios de contexto:

Más allá de los incentivos públicos o de las variaciones en el contexto político, la **S&RS ha alcanzado un nivel de maduración** que la posiciona como un **factor clave para el desarrollo de ventajas competitivas** de cualquier organización.

Las **exigencias y expectativas** de **colaboradores, clientes, inversores, entidades financieras, comunidades y otros grupos de interés** han evolucionado, generando nuevas presiones, riesgos y oportunidades para las organizaciones. Al mismo tiempo, el **avance de distintas normativas y lineamientos internacionales** con respecto a temas ambientales, sociales y de gobernanza ha



reforzado la **necesidad de una gestión estratégica y estructurada**.

Por ello, adoptar una gestión de **Sustentabilidad y Responsabilidad Social a 360°** no es solo una cuestión de **convicción** o de **coerción**, sino también de **conveniencia estratégica**. La integración de estos criterios permite a las organizaciones **crear múltiples formas de valor compartido**, asegurar su relevancia en el tiempo y potenciar su impacto positivo en el entorno.

Finalmente, también podemos afirmar que se trata del orgullo de **hacer lo que hacemos**, de **cómo lo hacemos** y, en definitiva, de **quienes somos**.

¿Qué tipo de personas y líderes queremos ser? ¿Qué tipo de empresas y organizaciones queremos crear, fortalecer y gestionar? ¿Con qué propósito e impactos? ¿Qué sociedad queremos ayudar a construir? ¿Qué desarrollo queremos promovemos? Responder estas preguntas desde la convicción y la gestión estratégica es el desafío clave para construir y contribuir a un futuro que pueda ser más sostenible.

5. Conclusión

La evolución de la S&RS ha trascendido su percepción tradicional como un simple acto filantrópico o una serie de acciones aisladas. Hoy en día, la S&RS se ha consolidado como un modelo de gestión estratégica integral que abarca dimensiones éticas, económicas, sociales y ambientales. Esta visión holística, respaldada por guías como la ISO 26000, posiciona a las organizaciones como agentes clave para contribuir al Desarrollo Sostenible y alcanzar los ODS establecidos por la ONU.

La adopción de una gestión a 360° no es una opción, sino una necesidad estratégica. Para ser efectiva, debe comenzar con la identificación de temas materiales, es decir, los impactos más significativos de la organización y las expectativas de los grupos de interés. Este entendimiento permite diseñar respuestas estratégicas que no solo gestionan riesgos, sino que también generan valor compartido, un concepto popularizado por Michael Porter donde las empresas crean valor económico mientras abordan desafíos sociales y ambientales.



Además, los criterios ASG han adquirido una importancia crucial, ya que inversionistas y entidades financieras los consideran para la toma de decisiones, enfatizando la necesidad de una gestión transparente y responsable. La implementación exitosa de estos criterios requiere el liderazgo y compromiso de los directivos y mandos medios, así como el desarrollo de nuevas competencias en profesionales de diversas disciplinas.

En definitiva, la S&RS ha madurado hasta convertirse en un factor clave para el desarrollo de ventajas competitivas y la relevancia a largo plazo de cualquier organización. No se trata simplemente de una cuestión de convicción o de cumplir con normativas, sino de una conveniencia estratégica que responde a las crecientes y diversas expectativas de colaboradores, clientes, inversores y la comunidad en general.

Al integrar de manera genuina estos criterios en su estrategia y operaciones, las organizaciones no solo aseguran su sostenibilidad económica, sino que también fortalecen su propósito y su impacto positivo en el entorno. La gestión de S&RS se convierte en la manifestación tangible del orgullo por quienes somos y cómo hacemos lo que hacemos. Es la respuesta a preguntas fundamentales sobre el tipo de futuro que queremos construir y el rol que cada organización desea desempeñar en ese camino. Así, el desafío principal es transformar esa visión en una gestión estratégica y coherente, construyendo y contribuyendo a un futuro que sea más sostenible para todos.



6. Bibliografía

- Allen, C., Metternicht, G., & Wiedmann, T. (2016). National pathways to the Sustainable Development Goals (SDGs): A comparative review of scenario modelling tools. *Environmental Science & Policy*, 66, 199–207.
<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2016.09.008>
- García-Ortega, B., Catalá-Pérez, D., de-Miguel-Molina, B., & de-Miguel-Molina, M. (2024). *Corporate Social Responsibility Challenges in the Mining Industry and ISO 26000 BT - The Strategic Paradigm of CSR and Sustainability: A Public-Private Approach* (E. Poveda-Pareja, B. Marco-Lajara, M. Úbeda-García, & E. Manresa-Marhuenda, Eds.; pp. 45–73). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58889-1_3
- ISO, I. O. for S. (2010). ISO 26000: Guidance on social responsibility. *Ginebra: ISO*, 3(4), 6–6.
- Jarro Duchimaza, L. S. (2019). *Plan de responsabilidad social empresarial basado en la norma del instituto Ethos aplicado al hotel Posada Ingapirca*.
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/33382>
- Lee, B. X., Kjaerulf, F., Turner, S., Cohen, L., Donnelly, P. D., Muggah, R., Davis, R., Realini, A., Kieselbach, B., MacGregor, L. S., Waller, I., Gordon, R., Moloney-Kitts, M., Lee, G., & Gilligan, J. (2016). Transforming Our World: Implementing the 2030 Agenda Through Sustainable Development Goal Indicators. *Journal of Public Health Policy*, 37(1), 13–31.
<https://doi.org/10.1057/s41271-016-0002-7>
- Xie, H., Wen, J., & Choi, Y. (2021). How the SDGs are implemented in China—A comparative study based on the perspective of policy instruments. *Journal of Cleaner Production*, 291,



REVISTA del INSTITUTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE N° 3 - 2024
Universidad Católica de Cuyo - Fac. Cs. Económicas y Empresariales



125937–125937. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125937>