

Research Type (Research Article)

Aproximación a un sistema de toma de decisión en la responsabilidad social empresarial

Approach to a decision-making system in corporate social responsibility

Gustavo Eduardo Maiz Mundarain^{1*}

¹Universidad Central de Venezuela

gustavo.maiz@ucv,ve - gmaizucv@gmail.com

Received: 9 June 2025

Revised: 12 Junio 2025

Accepted: 20 June 2025

Published: 30 June 2025

Inf. del art.	Resumen
Palabras Clave Responsabilidad Social Empresarial, Decisión, Racionalidad, Toma de Decisiones, Ética.	<p><i>Antecedentes:</i> la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un conjunto de prácticas que asumen las organizaciones de manera ética para el alcance de sus objetivos, la ética son aspectos valorativos de la empresa que distinguen cómo se responde ante situaciones que conlleva a ejecutar acciones para la toma de decisiones, su importancia radica en elegir entre alternativas que represente la mejor opción para las partes involucradas, lo que impacta tanto en el clima como en la cultura organizacional.</p> <p><i>Objetivo:</i> estructurar los procesos de toma de decisiones en las organizaciones con Responsabilidad Social Empresarial, a fin de construir un sistema que incluye a los diferentes sujetos sociales que conforman a la organización en todos sus niveles gerenciales.</p> <p><i>Metodo:</i> Se considera un estudio Empírico con análisis e interpretación de los datos recopilados por categorías y apoyo bibliográfico bajo la técnica de fichaje.</p> <p><i>Resultados:</i> El modelo propuesto se pueden determinar los actores y momentos de un sistema para la toma de decisiones en materia de RSE, entre éstos se incluyen los niveles altos, medios y bajos de la gerencia y los momentos que van desde identificar las necesidades hasta decidir una o varias acciones de acuerdo con las alternativas presentadas.</p> <p><i>Conclusion:</i> Finalmente, se hace un aporte a través de un modelo de toma de decisiones y la RSE, se puede afirmar que en la Responsabilidad Social Empresarial son determinantes las Decisiones, los sujetos sociales son los encargados de la toma de decisiones, son importantes los valores organizacionales dentro de la cultura organizacional, particularmente la ética como pilar de la empresa.</p>

Art. Info.	Abstract
Key words Corporate Social Responsibility, Responsibility,	<p>Background: Corporate Social Responsibility (CSR) is a set of practices assumed by organizations in an ethical manner for the achievement of their objectives, ethics are valuable aspects of the company that distinguish how it responds to situations that lead to execute actions for decision making, its importance lies in choosing between alternatives that represent the best option for the parties involved, which impacts both the organizational climate and culture.</p> <p>Objective: to structure the decision-making processes in organizations with Corporate</p>



Decision, Rationality, Decision Making, Ethics.	Social Responsibility, to build a system that includes the different social subjects that make up the organization at all management levels. Method: An empirical study is considered with analysis and interpretation of the data collected by categories and bibliographic support under the file technique. Results: The proposed model can determine the actors and moments of a system for CSR decision-making, including the high, middle and low levels of management and the moments that range from identifying needs to deciding one or more actions according to the alternatives presented. Conclusion: Finally, a contribution is made through a model of decision making and CSR, it can be affirmed that in Corporate Social Responsibility Decisions are determinant, social subjects are in charge of decision making, organizational values are important within the organizational culture, particularly ethics as a pillar of the company.
---	---

1. Introducción

El ámbito organizacional agrupa diferentes subsistemas que forman parte de la dinámica que da vida a la misma, en este sentido, existe un elemento denominado decisión que es vital para todos los procesos planificados y sobrevenidos que se dan en las empresas, por tal motivo, este estudio tiene por objetivo Estructurar los procesos de toma de decisiones en las organizaciones con Responsabilidad Social Empresarial, a fin de construir un sistema que incluye a los diferentes sujetos sociales que conforman a la organización en todos sus niveles gerenciales.

La Responsabilidad Social de la Empresa se entiende como, Martínez Herrera, Horacio, (2005):

El compromiso que ésta tiene de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida del empleado, su familia y la comunidad en general. Es la capacidad de valorar las consecuencias que tiene las acciones y desiciones que tenemos para lograr los objetivos y metas propias de nuestras organizaciones [1].

Dicho de otra manera, son prácticas que asumen las organizaciones éticamente, las cuales involucran a éstas con su entorno, tanto interno como externo, es decir, a sus stakeholder, no se trata de responder a las obligaciones de Ley, por el contrario nace y se ejecutan desde los principios y valores organizacionales, Ob cit. “los principios son una idea regulativa que sirve de guía para la acción dándonos orientación para nuestra actuación cotidiana” [2], transversalizando toda la estructura y miembros que forman parte de la empresa, pero al mismo tiempo los procesos y procedimientos, quienes por momentos conforman el conocimiento tácito de la organización y que posteriormente puede convertirse en un conocimiento explícito, basado en la ética, entendiendo la ética como: Ander-Egg (2009) “Disciplina normativa que establece los principios y reglas de la conducta de los seres humanos” (P. 157) [3]

De acuerdo con lo anterior, surgen planteamientos en relación con la cultura organizacional, Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009) “Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” [4], se puede decir que no es otra cosa que determinar quién es la empresa como sujeto social, ese conglomerado con identidad propia que juega un rol importante para la sociedad pero también para quienes la conforman, esto permite proyectarse a corto, mediano y largo plazo, pasa por definir esa visión que le va a permitir establecer las estrategias necesarias para el logro de sus objetivos; dentro de todo este proceso definitorio y caracterizador de la organización deben establecerse un proceso de toma de decisiones de importancia para tal fin, Rodríguez Cruz, Junier (2015):

Un proceso informacional en el que a partir de los objetivos y estrategias de una organozación los individuos y grupos identifican la mayor decision y curso de acción para solucionar de forma efectiva un problema oportunidad o riesgo institucional luego de desarrollar un conjunto de fases o etapas en que se generan las arternativas de decision. (P. 152) [5]

Las decisiones son respuestas que surgen ante interrogantes o dudas que deben resolverse de manera consciente, de ahí que debe elegirse una opción ante una u otras que se presentan como alternativas, pero las decisiones no se corresponden con acciones improvisadas, ni tampoco se dejan en mano de quien o quienes no tenga la capacidad de asumir el reto de escoger la mejor opción, este proceso es necesario para las organizaciones, el presente y futuro de la misma, de ahí que todos los niveles de gerenciales forman parte ella, pero también los demás factores que inciden, tal es el caso de la subjetividad de quien toma la decisión.



En el campo de la Responsabilidad Social Empresarial las decisiones forman parte intrínsecas de todos los procesos que involucran cotidianamente las prácticas socialmente responsables dentro de la organización, bien sea desde el diagnóstico la ejecución y evolución de los programas que dan respuestas a las necesidades de los stakeholders; González Esteban, E. (2007) “es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables” [6], en tal sentido, las decisiones permiten definir los grupos de interés en los cuales la empresa va desarrollar los proyectos qué áreas de acción social se van a atender, con qué recursos, de qué manera, con quiénes, en qué tiempo, entre otras preguntas que impliquen decidir por una alternativa. Ander-Egg, E. y Aguilar, María José, (2005) Un proyecto es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas” (P. 16) [7]

Conocida la importancia que tiene para todos los actores sociales de una organización poder tomar decisiones en torno a la RSE, así como par alas responsabilidades asumidas por los diferentes niveles gerenciales surge la siguiente interrogante de investigación: ¿De qué manera se pueden estructurar los procesos de toma de decisiones en las organizaciones con Responsabilidad Social Empresarial, que permitan construir un sistema que incluya a los diferentes sujetos sociales que conforman a la organización en todos sus niveles gerenciales?

El presente estudio está organizado siguiendo las directrices de artículos científicos a saber cuenta con el primer apartado relativo a 1.- Introducción, en él se contextualiza el problema y se presenta la interrogante de investigación; seguidamente 2.- Revisión Literaria, en el cual se hace referencia a un arqueo bibliografico de trabajos científicos asociados a la toma de decisiones y la responsabilidad Social Empresarial; por otro lado se muestra el 3.- Metodología, la cual establece los pasos empíricos y bibliográficos que dieron lugar a la recolección, organización y análisis de datos; 4.- Resultados, donde se puede identificar las premisas teóricas asociadas al tema en estudio; 5.- Discusión, se muestra la disertación producto del análisis realizado acompañado de imágenes ilustrativas de cada una de las partes del Sistema de Toma de Decisiones en Responsabilidad Social Empresarial; 6.- Conclusiones, contentivas de algunas consideraciones finales product del estudio y finalmente, 7.- Referencias Bibliográficas.

2. Revisión de literatura

Jaimes Valdez, M. Ángel. Jacobo Hernández, C. A. y Ochoa Jiménez, S. (2021) Los beneficios de la responsabilidad social empresarial: Método revisión teórica con un diseño exploratorio, la cual contempla el análisis de artículos científicos relacionados con la RSE. Cuatro etapas implementadas fueron: (i) seleccionar la base de datos científica de Elsevier; (ii) las palabras clave utilizadas para la descarga de los artículos empíricos publicados en el período 2015-2017 fueron “Corporate Social Responsibility”; (iii) se llevó a cabo un análisis exhaustivo del país sede, los antecedentes, los asuntos tratados y los resultados; (iv) y se realizó una discusión, es decir, una comparación entre documentos, identificando contrastes y semejanzas, para finalmente proporcionar las conclusiones Resultados: Los hallazgos señalan que la responsabilidad social empresarial tiene una relación positiva con temas relevantes como la reputación corporativa, la intención de compra, el voluntarismo, el compromiso, la sostenibilidad y el desempeño organizacional, entre otros. Por ende, es necesario continuar con el desarrollo teórico y práctico de la responsabilidad social por parte de la academia y el sector empresarial, respectivamente [8].

Ramírez Barón, Karla. Reyes Mendoza, Angélica. y Morales Zamorano, Luis Alberto. (2018) Habilidades Sociales como Factor Determinante para la Gestión en la Toma de Decisiones en los Restaurantes de Ensenada, B.C. Objetivo: Determinar la influencia de la variable habilidades sociales en la toma de decisiones de los encargados de la gestión de la industria restaurantera de Ensenada, B.C. Método: Tipo de estudio Descriptivo-Correlacional y Transversal. Muestra, Los restaurantes afiliados a la CANIRAC que operan en la ciudad de Ensenada, B. C. durante el período 2012 (129). De los cuales se logró un muestreo censal con un porcentaje de éxito de 77.51%. Como resultados: concluye que los encargados de la gestión si toman en consideración saber comunicarse, es decir hablar y escribir claro, y tener capacidad para influenciar a los demás es importante para completar con éxito las tareas profesionales de cada día y tener la capacidad de tomar decisiones contemplando dicha variable [9].



Ascanio, José Arévalo e López Hilda Estrada, (2017). La toma de decisiones: Una revisión del tema. El objetivo de este artículo fue analizar la toma de decisiones desde una revisión teórica. Método: analizar los avances científicos literarios sobre la toma de decisiones en el contexto empresarial mediante un estudio bibliométrico. Entre los resultados: La aproximación al tema de la toma de decisiones permite evidenciar que existen numerosos estudios al respecto, los trabajos son relativamente recientes y casi en proporciones iguales los de carácter teórico y empírico. De los documentos hallados hay que decir que han sido publicados en revistas científicas que denotan alta calidad, y que han sido listados en alguna base de datos de consulta mundial. Esto demuestra que el tema de la toma de decisiones ha sido de interés por la comunidad científica. [10].

Cabeza de Vergara L, Muñoz Santiago AE, Vivero Santis SM. (2011) Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. Objetivo: mostrar cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en las empresas barranquilleras, y por otro lado, describir la utilización de los modelos de simulación como apoyo a la toma de decisiones, analizándolo desde la perspectiva de la empresa barranquillera. Método: se exponen los resultados obtenidos en encuestas realizadas a una muestra de 77 empresas de la ciudad de Barranquilla. Como resultados: Los modelos de toma de decisiones se componen en su mayoría por una serie de pasos que se deben seguir y que le indican al decisor cómo actuar de forma ordenada y coherente a la hora de tomar la decisión que resulte más favorable para la organización. Gran parte de las empresas siguen procesos de toma de decisiones que consisten en analizar la situación, estudiar las alternativas, determinar el costo-beneficio y tomar la decisión. Es notoria la falta de una mayor precisión y especificación de procesos según cada área [11].

Castillo de Matheus, María Elizabeth. (2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. Objetivo: interpretar hasta comprender, la estructura que subyace en el proceso de toma de decisiones de empresarios exitosos sin estudios universitarios. Método: estudio cualitativo apoyado en una trama metodológica que tuvo como protagonistas a la hermenéutica, la etnometodología y las historias de vida. Como resultados: las implicaciones que tienen la experiencia y el aprendizaje en la conformación de habilidades de tipo analítica, práctica y creativa que asociadas a los tipos de pensamiento racional, sistémico, creativo y la inteligencia emocional, conforman un decisor que con visión prospectiva, maximiza resultados en pro de organizaciones exitosas [12]

3. Metodología

Desde el punto de vista metodológico, para dar respuesta al objetivo de este estudio el cual tiene por fin estructurar los procesos de toma de decisiones en las organizaciones socialmente responsables, se busca hacer análisis e interpretación de los datos recopilados empíricamente, apoyado de fundamentos teóricos que fortalecen los resultados obtenidos en relación con el tema en cuestión.

Como soporte de lo anterior se procede a realizar la selección de datos empíricos vinculados con la Responsabilidad Social Empresarial, así como los relacionados con la toma de decisiones en el ámbito gerencial; para su posterior organización y clasificación lógica por categorías, lo cual permite su ordenado tratamiento final. Se hace una compilación descriptiva de cada una de las categorías haciendo énfasis en la cultura organizacional, la jerarquía y roles para la toma de decisiones y finalmente los procesos de decisiones gerenciales en la organización.

En segundo término, como apoyo al presente estudio, se considera necesaria la selección y revisión bibliográfica, Palella S. Santa y Martins P. Filiberto. (2010) “Es un proceso que se realiza de forma ordenada con objetivos precisos, con la finalidad de fundamentar la construcción de conocimientos”. (P. 87) [13], el cual se basó en la Técnica de El Fichaje. Montero, M. y Hochman, E. (2005) “Costituye una técnica que permite acumular datos, recoger ideas y organizarlos en un fichero” (P. 22) [14] y el Instrumento la Ficha Bibliográfica; en cuanto a la fuente se utiliza recopilando la literatura referida al tema, tanto física como electrónica, dispuesta y al alcance del investigador, el análisis de la información consiste en el resumen analítico.

4. Resultados



4.1. Responsabilidad Social Empresarial - RSE.

Desde finales del siglo pasado el mundo empresarial ha venido experimentando cambios en todas sus estructuras, a tal punto que el factor económico pasó a compartir espacios de protagonismos con el social y ambiental, generándose de esta manera una redefinición de su misión y principios que la rige; en términos generales, el entorno interno y externo de las empresas se articularon para formar parte de nuevos modelos gerenciales basados en prácticas socialmente responsables, de ahí surge un interés por conocer mejor a las partes interesadas de la organización o stakeholder como también se les denomina.

Es entonces cuando surge la Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa para algunos autores, la cual se define como: Navarro Sánchez, Lorena Carolina. (2016)

consistir en una estrategia, una forma de actuar del ciudadano corporativo, una conducta ética, lo relevante es que las empresas tengan la obligación de asumir un comportamiento socialmente responsable, guiado por los lineamientos fundados en valores impulsados por instituciones y el gobierno, que producirán un mejor manejo de sus políticas adaptadas a la protección ambiental, a garantizar mejor productividad, a construir un lugar de trabajo digno, a causar un impacto favorable sobre las comunidades que lo rodean, a obtener reconocimiento por parte de inversores y otras ventajas que indudablemente le darán permanencia en el tiempo. (P. 177) [15]

En este mismo orden de ideas, puede decirse que la Responsabilidad Social Empresarial son un conjunto de prácticas éticas de las organizaciones que inciden de manera positiva en los stakeholders internos y externos, respectivamente, así como en el ambiente, con énfasis en los colaboradores y el entorno comunitario, de la misma forma impacta positivamente en la reputación de la empresa, convirtiéndose en un modelo de la gestión empresarial; la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y medio ambiental de las empresas. En consecuencia, la Responsabilidad Social Empresarial persigue desarrollar su situación económica y de mercado en equilibrio con la sociedad y medio ambiente.

4.2. Racionalidad Ética, Decisiones y Toma de Decisiones

4.2.1. Racionalidad ética de las decisiones empresariales.

En las organizaciones ocurren eventos en la cotidianidad que forman parte de la gestión y ameritan decisiones, unas más complejas que otras y en diferentes niveles gerenciales de la empresa, lo que conlleva a definir operaciones que se traducen en la elaboración de los planes que a corto, mediano y largo plazo pondrá en marcha la empresa para el logro de sus objetivos. Para llegar a materializar este evento, siempre va acompañado de acciones anteriores, es decir, procedimientos previos necesarios para la toma de decisiones, casi siempre denominado diagnóstico, donde se conoce cada una de las aristas que aportan a la decisión en sí misma, lo cual ayuda a establecer diferentes alternativas.

De acuerdo a planteado en las decisiones, Melé Domènec (2000), en las decisiones éticas juega un papel donde importan los sentimientos, ya que a través de la forma como se perciben las cosas se influye de una u otra manera en la toma de decisiones, dicho de otro modo, se incorpora el elemento subjetividad del responsable de dicha acción “Tomar una decisión en la empresa implica la voluntad de resolver un problema mediante una elección voluntaria y el compromiso de realizarla”. (Pp. 411-412) [16].

En este mismo orden de ideas, el autor antes mencionado plantea la tesis de la separación en las decisiones organizacionales, lo cual no es otra cosa que la separación de ciertos factores propios del quehacer y desenvolvimiento de la empresa, como por ejemplo lo ético de lo económico, representando automáticamente una decisión previamente diferenciada por los responsables de dicha gestión.

La “tesis de separación”. Según esta tesis, lo económico y lo ético corresponden a decisiones separadas e independientes. Algunas decisiones empresariales serían exclusivamente económicas, mientras que algunas otras sólo serían éticas. Idéntica separación se aplica también a otros campos, de modo que, según la citada tesis, habría también decisiones puramente políticas, sociales o técnicas. Ob cit (P.415) [17]

En consecuencia, se entiende que las decisiones tienen implícitas un componente ético, donde el juicio moral va a estar presente, considerado éste como el que está regido o influenciado por las convenciones sociales y, al mismo tiempo, otras variables particulares de cada empresa y su entorno interno y externo, tal es el caso de la cultura organizacional.



4.2.2. Toma de Decisiones

Como se ha venido conociendo el mundo de las decisiones es un ámbito complejo, que requiere para su comprensión, el estudio de diferentes escenarios que responden a contextos multidimensionales, intereses, realidades, conveniencias, subjetividades, emocionalidades, entre otros; las decisiones pasan por establecer responsabilidades racionales que varían de un sujeto, grupo a otro, es decir entre los sujetos sociales, haciéndola única tanto en las alternativas a escoger como en los resultados que se esperan después de tomada.

Bonome, M. (2009) Asegura. que Herbert Alexander Simon establece “La importancia de las organizaciones en cuanto que es el marco condicionante de la toma de decisiones: proporcionan el contexto en el que se moldean y se desarrollan las cualidades y hábitos de las personas”. (P. 196) [18] Dicho de otra manera, el entorno interno de la organización va a adquirir ciertas características influenciadas por el contexto en el cual se desarrolla, lo que lleva a inferir que el sujeto social se comportará ante una decisión de acuerdo con ciertas variables presentes en el momento y que serán determinantes en la elección de su alternativa.

Medina S. Cesar. Y Espinosa E. Mónica T. en su artículo: La Toma de Decisiones en el Mundo Postmoderno: De la Racionalidad al Caos, plantean cuatro modelos que se identifican con ciertos criterios para la toma de decisiones, cada uno de ellos representa un momento determinado en la toma de decisiones de acuerdo con un contexto y unos sujetos sociales (véase Tabla N° 1), en tal sentido se pueden conocer como lo plantean los autores de la siguiente manera:

El modelo racional: es una de las primeras aproximaciones del hombre para aprehender su realidad, se sustenta en la observación de ciertas regularidades que se presentan en la naturaleza.

El modelo organizacional: supone, en un primer momento, que existen niveles de heterogeneidad de valores, y por lo tanto, de preferencias.

El modelo político: Este modelo de decisión, se caracteriza por su ingente contenido empírico y su énfasis en lo descriptivo.

El modelo de la no decisión racional: parte de la concepción tradicional de la decisión desarrollada por un individuo concreto, para el cual nada es imposible. Y de un mundo donde todas las decisiones se mueven dentro del ámbito de la libertad [19].

Tabla N° 1. Resumen comparativo de los Modelos de Toma de Decisiones.

Modelo	Características
El modelo racional	Es lógico, Racional y selectivo.
El modelo organizacional	Tiende a ser subjetivo, centra el interés en la organización y persigue metas.
El modelo político	Establece jerarquía, Concetra poder y minuciosoi.
El modelo de la no decisión racional	Carece de información, es autónomo y de alcance limitado.

4.2.3. Procesos de Decisiones.

Herbert Alexander Simon, en su propuesta sobre la Teoría de la Racionalidad Limitada, la cual ha sido aplicada en la rama de la economía y la psicología de las organizaciones, cuestionó la Teoría Racional, afirmando que los individuos y grupos, tal es el caso de las organizaciones, toman decisiones con ciertas restricciones que las hace eventualmente irracionales, todo ello determinado por el acceso a la información y definición de tiempo, además del sesgo cognitivo, entre otros. ‘

La precisión en la toma de decisión será más o menos la indicada, en la medida que las probabilidades estén más cercana al objetivo y produzca el efecto planificado de manera más eficiente posible; para ello es importante considerar los pasos establecidos por el autor, los cuales se dividen en tres:

- Identificación y comprensión del problema.
- Evaluación de alternativas.
- Elección de mejor opción ejecución de la decisión [20].



5. Discusión

Se puede afirmar que en el campo organizacional ocurren eventos cotidianamente que ameritan de la toma de decisiones para su resolución, pero no se vea a esta acción como un aspecto negativo, sino como la oportunidad de dar pasos firmes ante ciertas adversidades o diferentes alternativas que proporciona un momento determinado; para todo ello es necesario tomar en consideración los referentes teóricos que se pueden consultar para adecuar o generar nuevas propuestas o modelos de gestión empresarial ajustados a los tiempos, por ello es importante revisar el conocimiento tácito e implícito que forman parte de la cultura organizacional.

Por otro lado, se puede mencionar que la Responsabilidad Social Empresarial involucra a todos los sujetos sociales de la organización y las decisiones que de ellos se deriven, éstas deben ser tomadas desde el campo de la ética, ya que la RSE, se traduce en acciones éticas de las organizaciones respecto de sus stakeholders, incluidos el ambiente y buenas prácticas económicas de las empresas. Visto desde el estricto sentido del objetivo que persigue este estudio, se hace necesario definir diferentes elementos que darán como resultado la Aproximación a un-Sistema de Decisiones en la Responsabilidad Social Empresarial, a continuación, se describen cada uno de ellos:

Definición de la Cultura Organizacional con Responsabilidad Social Empresarial (RSE): A objeto de dar inicio al proceso de definición de las diferentes partes del sistema de toma de decisiones en RSE, se debe conocer la caracterización misional y visional de la empresa, así como sus valores, si no se corresponden con los principios de la RSE, debe iniciarse un proceso de redefinición de los pilares estructurales de la misma, esto representa el punto de partida que dará pie a los planes estratégicos. En la fig.1 se puede apreciar la cultura organización con RSE

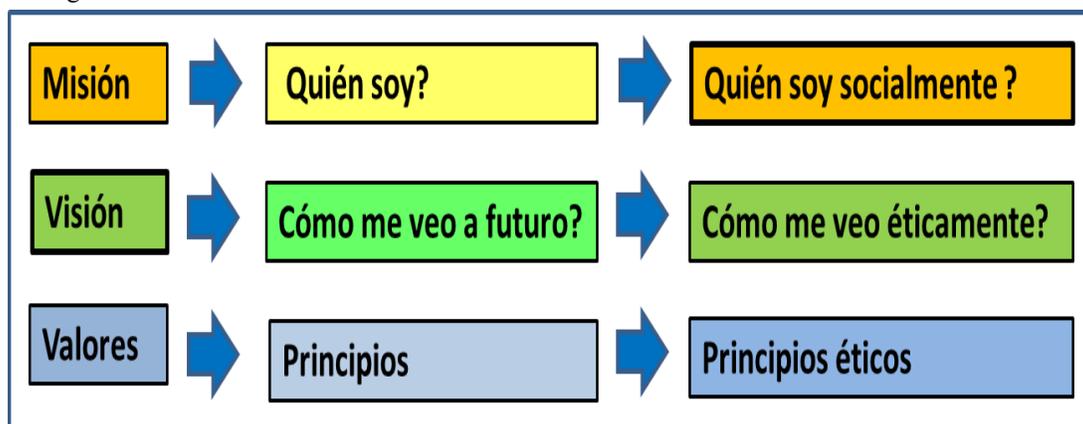


Fig. 1 Cultura Organizacional con RSE

Roles Jerárquico Gerencial para la Toma de Decisiones en RSE: Igualmente es importante conocer y describir la estructura organizacional de la empresa, en esta parte es necesario delimitar los niveles jerárquicos que la componen, ya que de acuerdo a cada uno se establecen responsabilidades y diferentes momentos de toma de decisiones en función de la estrategia o plan estratégico de la organización, destaca en esta parte la definición de las líneas macro o líneas estratégicas de RSE de la Empresa, se busca establecer los principios rectores que ejecutarán los sujetos sociales en función o beneficio de los grupos interesados o stakeholders. En la fig. 2 se parecía la jerarquía y roles para la toma de decisiones.

Figura N° 2 Jerarquía y Roles para la Toma de Decisiones en RSE.

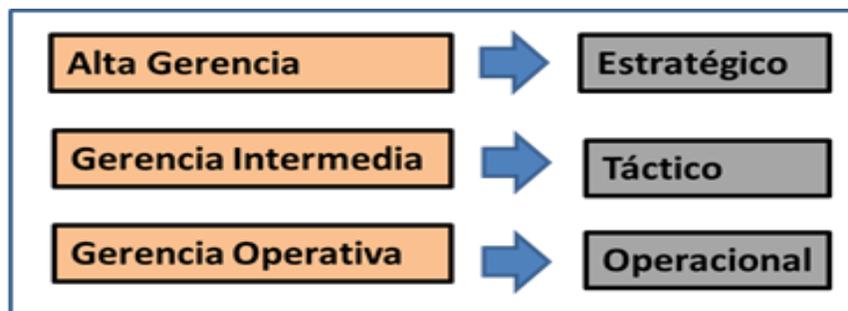


Fig. 2 Jerarquía y Roles para la Toma de Decisiones en RSE

Definición del Proceso de Decisiones en RSE: Para este nivel se toma como referencia los pasos del proceso de toma de decisiones de la Teoría de la Racionalidad Limitada de Herbert Alexander Simon, a saber: a) Determinar necesidades de la decisión, quiénes son mis stakeholders y cuáles son sus necesidades, b) Identificación de criterios de decisión, jerarquizar y priorizar necesidades, c) Procesos de criterios, variables de tipo organizacional, tales como capacidad de respuesta, alcance, presupuesto, otros, d) Desarrollar abanico de alternativas, establecer un orden opciones que puedan ser considerada con una estructura lógica y ordenada, e) Evaluar las alternativas, considerar los elementos que más destaquen sobre los criterios escogencia establecidos, analizan los resultados que se obtendrían con cada una, f) Selección de la alternativa, elección de mejor opción y ejecución de la decisión. En la fig. 3 se presenta el proceso de decisiones en RSE.

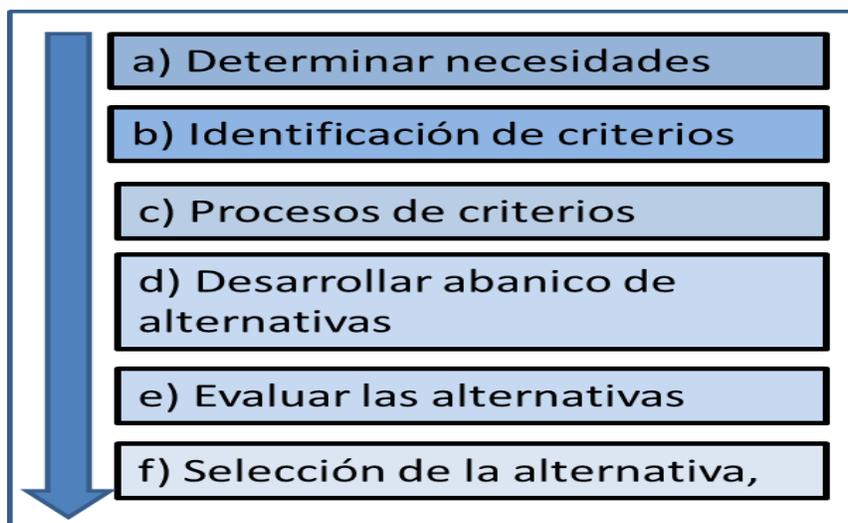


Fig. 3 Proceso de Decisiones en RSE

Construcción del Sistema de Decisiones en RSE: La propuesta de Sistema de Decisiones en Responsabilidad Social Empresarial, es la sumatoria de las líneas estratégicas de la empresa en RSE, La Jerarquía Gerencial y Roles que permitan la toma de decisiones, y el Proceso de Decisión en RSE, a todo ello se le suma el diseño de Proyectos Sociales de Responsabilidad Social Empresarial, como elemento más operativo de la empresa y que va dirigido a las partes interesadas o stekholders, a continuación se muestra. En la fig. 4 se puede apreciar la construcción del sistema de decisiones en RSE.

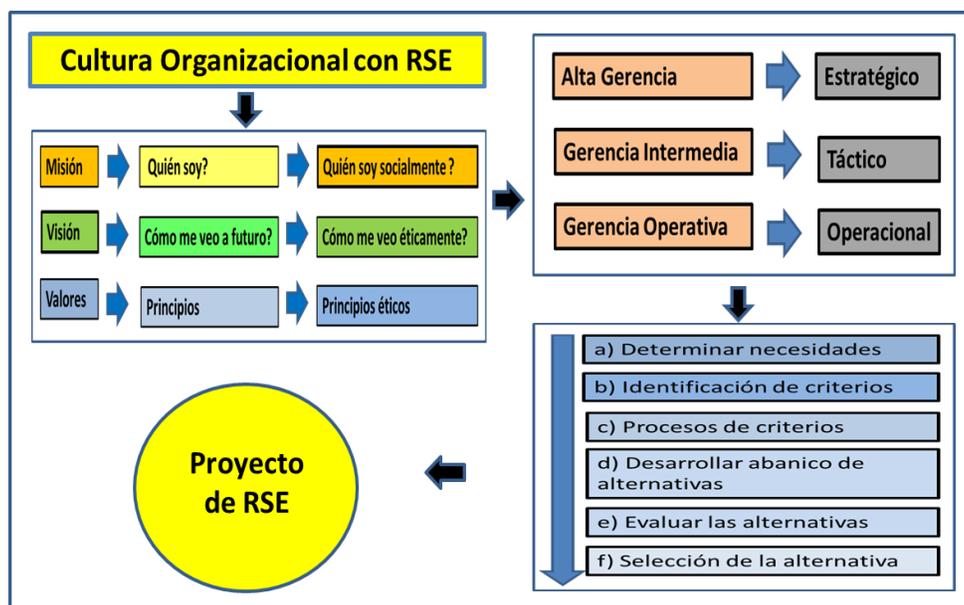


Figure 4 Construcción del Sistema de Decisiones en RSE

6. Conclusiones

A manera de conclusiones, se puede afirmar que en la Responsabilidad Social Empresarial son determinantes las decisiones, como se puede evidenciar, desde la definición de la cultura organizacional hasta los proyectos de RSE que se pongan en marcha, siempre hay un momento de elegir entre una cosa u otra.

Los sujetos sociales que forman parte de la organización, también llamados colaboradores, tienen en sus manos decisiones que tomar de acuerdo con sus responsabilidades, eso se constata en los niveles jerárquicos de la empresa y los roles que ejecutan cada uno de ellos y el poder de participación de estos.

Por otra parte, queda clara la vigencia que mantiene la Teoría de la Racionalidad Limitada en relación con las decisiones y los diferentes momentos o pasos que sugiere para alcanzar los objetivos organizacionales de la manera más eficiente y eficaz, recurrir a preceptos establecidos se puede articular para la construcción de nuevos conocimientos.

Finalmente se puede destacar la importancia que tienen los valores organizacionales y, dentro de ellos, la ética como pilar fundamental, tanto de las relaciones con el entorno interno y externo de la misma, así como para la toma de decisiones en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial.

Referencias

- [1] Martínez Herrera, Horacio, (2005) El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial. 1ra ed. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=FNtOLTYrftEC&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- [2] Martínez Herrera, Horacio, (2005) El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial. 1ra ed. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=FNtOLTYrftEC&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- [3] Ander-Egg, Ezequiel, (2009). Diccionario del Trabajo Social. 25ª Edición, Centro Internacional Miranda. Caracas, Venezuela.
- [4] Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009) Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. Editorial PEARSON EDUCACIÓN, ISBN: 978-607-442-098-2 México. Disponible en:



https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

[5] Rodríguez Cruz, Junier (2015) Gestión de Información del Conocimiento para la Toma de Decisiones Organizacionales. Revista. Bibliotecas. Anales de investigación Vol. 11 No. 4. bBiblioteca Nacional de Cuba José Martí. Disponible en: <http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/203/212>

[6] González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders, Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Revista Veritas, vol. II. N° . (17). Disponible en: <https://revistachilenadederecho.uc.cl/index.php/veritas/article/view/63833/51003>

[7] Ander-Egg, E. y Aguilar, María José, (2005) Cómo elaborar un proyecto, Guía para elaborar proyectos sociales y culturales. 18ª edición Editorial LUMEN/HVMANITAS. Buenos Aires, Argentina.

[8] Jaimes Valdez, M. Ángel ., Jacobo Hernández, C. A. ., y Ochoa Jiménez , S. . (2021). Los beneficios de la responsabilidad social empresarial: una revisión literaria. Tiempo y economía, 8(2), 201–217. Disponible en:

<https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/TyE/article/view/1720/1710>

[9] Ramírez Barón, Karla. Reyes Mendoza, Angélica y Morales Zamorano Luis Alberto. (2018) Habilidades Sociales como Factor Determinante para la Gestión en la Toma de Decisiones en los Restaurantes de Ensenada, B.C. IN MEMORIA. Investigación y Desarrollo en Ciencias Administrativas. Volumen III, Número 8. Colpamex, Ciudad de México, México. Disponible en: <http://colpamex.com/wp-content/uploads/2018/11/8.pdf#page=37>

[10] Ascanio, José Arévalo. y López, Hilda Estrada. (2017) La toma de decisiones. Una revisión del tema. Gerencia de las Organizaciones, Un enfoque empresarial. Fondo Editorial Universidad Simón Bolívar. Barranquilla Colombia. Disponible en: https://www.academia.edu/85484403/Gerencia_de_las_organizaciones_Un_enfoque_empresarial

[11] Cabeza de Vergara, L., Muñoz Santiago, A. E., & Vivero Santis, S. M. (2011). Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. Revista científica Pensamiento Y Gestión, [online] Universidad del Norte, vol. 17.1-38,20041. Disponible en: <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3601>

[12] Castillo de Matheus, María Elizabeth. (2010)Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. Revista Venezolana de Gerencia [online]. 201vol.15, n.52, pp.548-569. ISSN 1315-9984. Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29016182003.pdf>

[13] Palella S. Santa y Martins P. Filiberto. (2010) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador- FEDEUPEL. Caracas Venezuela.

[14] Montero, Maritza y Hochman, Elena. (2005) Investigación Documental, Técnicas y Procedimientos. Editorial Panapo de Venezuela C.A. Caracas Venezuela.

[15] Navarro Sánchez, Lorena Carolina (2016) La Responsabilidad Social Empresarial: Teorías que Fundamentan su Aplicabilidad en Venezuela. Revista Sapienza Organizacional, vol. 3, núm. 6, Universidad de los Andes, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056828011>

[16-17] Melé Domènec, (2000) Racionalidad Ética en las Decisiones Empresariales. Revista Empresa y Humanismo, Vol. II, N° 2/00. Revista Empresa y Humanismo, Vol. II, N° 2/00, Revista en línea consultada el 15-02-25 Disponible en:

<https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/33410/28885>

[18] Bonome, María G. (2009) La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon. Editorial Netbiblo, S. L. La Coruña, España.

[17] Medina S. Cesar. Y Espinosa E. Mónica T. (s/f) La Toma de Decisiones en el Mundo Postmoderno: De la Racionalidad al Caos. Documento en Línea consultado el 15-02-25. Disponible en: https://www.orion2020.org/archivo/calidad/6a/oi_km/razionalidad_a_caos.pdf

[20] Arturo Torres. (2017). La teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simon. Documento en Línea consultado el 10-02-25. Disponible en: Portal Psicología y Mente. <https://psicologiymente.com/inteligencia/teoria-razionalidad-limitada-herbert-simon>

