

Retos de la planificación estratégica en la responsabilidad social corporativa: un caso del sector petrolero

Challenges of strategic planning in corporate social responsibility: a case of the oil sector

GRACIA, Gabriela E. [1](#) y MELENDEZ, Jesus R. [2](#)

Recibido: 28/02/2019 • Aprobado: 26/07/2019 • Publicado 05/08/2019

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El objetivo de esta investigación fue determinar los retos basados en las dificultades que afectan a la planificación estratégica en el cumplimiento y la gestión de los proyectos de RSC asignados en sus planes corporativos. El estudio representa un caso de estudio de la empresa pública petrolera Petroecuador. La metodología aplicada es cualitativa. Se concluye que la planificación estratégica permite alinear los objetivos organizacionales con cada una de sus prácticas incluyendo las de RSC bajo un escenario de retos organizacionales.

Palabras clave: Planificación estratégica, responsabilidad social, empresa pública

ABSTRACT:

The objective of this research was to determine the challenges based on the difficulties that affect strategic planning in the compliance and management of the CSR projects assigned in its corporate plans. The study represents a case study of the public oil company Petroecuador. The methodology applied is qualitative. It is concluded that strategic planning allows to align the organizational objectives with each one of its practices, including those of CSR under a scenario of organizational challenges.

Keywords: Strategic planning, social responsibility, public company

1. Introducción

La importancia del término planificación se refiere a desarrollar acciones que le permitan al ser humano ser proactivo, de analizar no sólo el presente sino también analizar posibilidades futuras, sin perder de vista que la información para la planificación puede ayudar al crecimiento de las organizaciones.

Sánchez (2003) indica que la planificación estratégica:

permite el análisis de las variables internas y externas para formular los propósitos (misión, visión, objetivos y metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como para cada área de la misma en particular (p.35).

Dicha estrategia es también asumida como "el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma" (Serna, 2010, p.20). Mientras que Leal, Bolívar & Castillo (2011) expanden el abanico y la definen como un:

sistema gerencial mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de una empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 1).

En este sentido, el éxito en la planificación estratégica o de la gestión estratégica global, se basa en el procesamiento que se le dé a la información para la toma de decisiones. Una correcta gestión de la planificación servirá de insumo para la toma de decisiones con el fin de alcanzar los objetivos deseados (Burdiles, Castro, & Simian, 2019).

Desde este escenario, la planificación estratégica asume un reto importante dentro de la articulación empresarial de los procesos, es aquí donde se direcciona a la Responsabilidad social corporativa (RSC). Por lo tanto se llega a considerar la relación entre la planificación estratégica y la RSC en el escenario del enfoque de la gestión estratégica (Herrera Madueño, Larrán, Lechuga Sancho, & Martínez-Martínez, 2016), lo cual induce a todo un proceso innovador y de ventajas competitivas que mejoran la reputación de las organizaciones y promueven la confianza entre sus *stakeholders* internos y externos (Melendez & Gracia, 2019a) representados por sus accionistas y consumidores y, a

su vez a mantenerse fiel a la empresa (Park, Kim, & Kwon, 2017).

En este contexto, la planificación estratégica asume el reto de direccionar a la RSC y, las metas de la organización, mediante la implementación de acciones sobre sus *stakeholders* con prácticas enfocadas en satisfacer sus necesidades y expectativas (Carneiro, 2004).

Por lo tanto, en este escenario complejo, el reto de la planificación estratégica es anticiparse a los desafíos, aprovechar las oportunidades que se generen en el entorno (Ospino & Niebles, 2017) y posicionar a la RSC, como elemento generador de planes y programas, diseñados con estructura estratégica, para los espacios correspondientes al impacto, social, ambiental (Mousiolis, Zaridis, Karamanis, & Rontogianni, 2015) y económicos de la empresa (Ait Sidhoum & Serra, 2017).

Esta perspectiva representa un punto importante para la consolidación de los objetivos organizacionales relacionados con la RSC. Esto significa que estamos en presencia de una RSC que se posiciona como parte de las estrategias de las organizaciones (Dentchev, 2004).

Otro aspecto importante relacionado con la planificación estratégica, está representado por las actuaciones del talento humano en el escenario de la corporación. En este sentido la implementación de planes de formación a los profesionales puede contribuir a desarrollar habilidades e incrementar la capacidad individual y mejorar los rendimientos de la organización (Sánchez, 2003), lo cual permitirá alcanzar los objetivos organizacionales (Peláez-León, García Solarte, & Azuero Rodríguez, 2015).

Este artículo presenta los avances de una investigación realizada como un caso de estudio en una empresa pública del sector petrolero del Ecuador. El objetivo de esta investigación fue determinar los retos basados en las dificultades que afectan a la planificación estratégica en el cumplimiento y la gestión de los proyectos de RSC asignados en sus planes corporativos. La metodología de investigación se desarrolla bajo una perspectiva cualitativa (Mays & Pope, 2000), con nivel explorativo y descriptivo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Los hallazgos encontrados muestran que la planificación estratégica permite alinear los objetivos organizacionales con cada una de sus prácticas incluyendo las de RSC.

1.1. Marco de referencia

Proceso de desarrollo de los proyectos de RSC.

El proceso de desarrollo de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), definidas desde la perspectiva de la gestión empresarial, muestra algunas limitantes o resistencias, producto de las nuevas directrices estratégicas que se aplican para alcanzar mejores niveles en la gestión empresarial, en este sentido se pueden representar cinco etapas para implementar proyectos que involucren prácticas y acciones de RSC (Cárdenas, 2009), ver tabla 1.

En la práctica, muy pocas son las empresas que llegan al cumplimiento de todas las etapas, muchas se quedan en tránsito, por lo que no se alcanza a implementar la RSC. Desde la visión del planeamiento estratégico, estas distorsiones no permitirán alcanzar las metas de la organización referidas a la RSC, que pueden ser, el respeto al ambiente, al talento humano y los *stakeholders* (López Salazar, Ojeda Hidalgo, & Ríos Manríquez, 2017).

A continuación, se presenta la estructura de los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial:

Tabla 1
Estructura de los
proyectos de RSC

Etapas	Descripción
Defensiva.	Esta es la fase donde las entidades rechazan o impugnan que sus grupos de interés o medios de comunicación les hacen frente a sus acciones.
Cumplimiento.	Es una fase mucho más recatada, las organizaciones cumplen con todo lo estipulado para proteger su reputación, sin embargo, no hace nada adicional a lo indicado.
Gestión.	Es la fase en donde las organizaciones hacen frente a sus problemas y asignan personal para que se encarguen de los problemas suscitados.
Estratégica.	Aquí la empresa ya es consciente de las ventajas a largo plazo de alinear las estrategias corporativas con las prácticas socialmente responsables.
Civil.	La empresa ya es mucho más preocupada porque todos integren las prácticas de responsabilidad social empresarial y promuevan acciones colectivas para la solución de las diferentes problemáticas del entorno externo e interno de la organización.

Nota: Adaptado de La Responsabilidad Social Empresarial.
Un aporte al proceso de desarrollo. Fuente: Cárdenas, C. (2009).

Existen otras etapas definidas que conducen a los proyectos, según Vincular (2004) el desarrollo del proceso de RSC, visto desde el interior de la organización, se estructura en siete etapas, ver tabla 2, con los detalles.

Estas etapas deberán ser realizadas por el encargado de proyectos de RSC, quién dará seguimiento en cada una de ellas, con el fin de trabajar al final con rigurosidad y entregar informes a los directivos para la toma de decisiones

(Vincular, 2004). En estas fases es fundamental entonces que la empresa identifique y tenga en cuenta a todos sus grupos de interés elaborando su propio diagrama de *stakeholders* (Freeman, 1984).

En el escenario gerencial, la planificación estratégica, es asumida dentro de un sistema de gestión, lo que permite adoptar un plan de RSC, consta de una serie de pasos o etapas donde cada vez se requiere de mayor compromiso de los integrantes de la organización, desde los niveles de la alta dirección a los mandos bajos, con actuaciones socialmente responsables y éticas (Herrera Madueño et al., 2016).

Tabla 2
Desarrollo del proceso de RSC desde interior de la organización.

Etapas	Descripción
Preparación.	En esta etapa se es consciente de que para implementar la RSC se requiere de un cambio cultural, lo cual será más fácil si se logra identificar los beneficios que la RSC aportará a la organización. El personal en general deberá comprometerse con lo que se espera del proyecto de RSC.
Diagnóstico.	Se empiezan a identificar las medidas para controlar y gestionar los impactos sociales de las organizaciones, determinar fortalezas y debilidades de la organización.
Planificación Estratégica y Operativa.	Esta etapa hace referencia a que las empresas muchas veces realizan acciones de RSC sin saberlo, sin embargo, no todas están alineadas a la estrategia corporativa, por ende, su impacto de generar algún cambio positivo o negativo se vuelve limitado.
Implantación.	Es la etapa de documentación, en esta etapa se refiere a proporcionar la información para que el equipo de trabajo esté consciente de los procesos a seguir o las acciones que deberán implementar como prácticas de RSC.
Comunicación.	Se refiere a que esta etapa es de diálogo con cada uno de los integrantes de los grupos de interés, no solo de transmitir información financiera sino de informes de sustentabilidad para así recopilar información sobre sus expectativas y opiniones.
Seguimiento y medición.	La idea de este punto es en base a "lo que no se mide, no se puede mejorar", por ende, se busca que las empresas se preocupen por medir las acciones y avances que se van logrando, para así asegurar el cumplimiento de los objetivos.
Revisión y mejora	Esta es la etapa fundamental, para mermar las debilidades y fomentar las fortalezas, se requiere de las pruebas error, por ende, una vez realizado esta etapa el proyecto de RSC requiere de retroalimentación para identificar y ajustar de acuerdo a cada uno de los grupos de interés, estrategias de la empresa y la cultura organizacional.

Nota: Adaptado de Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial. Fuente: Vincular (2004).

De acuerdo con el Instituto de Fomento, Empleo y Formación del Ayuntamiento de Cádiz (IFEFAC, 2016), las fases que integra el proceso de desarrollo de Responsabilidad Social Empresarial también se caracterizan por varias etapas, ver tabla 3.

Tabla 3
Proceso de desarrollo de Responsabilidad Social Empresarial

Etapas	Descripción
Previa.	Se refiere a la redacción de la política de Responsabilidad Social Empresarial y el código de conducta, el cual deberá ser comunicado a todo el personal de la entidad para lograr el compromiso de cada uno.
Diagnóstico.	Se enfoca en revisar que la misión y visión empresarial sean lo más alineado a la Responsabilidad Social Empresarial, identificar los <i>stakeholders</i> y determinar el estado actual de la empresa.
Planificación estratégica.	Se refiere a diseñar el plan de Responsabilidad Social Empresarial, definiendo los objetivos a alcanzar, las acciones que deberá realizar cada área y los recursos necesarios.

Implementación.	Hace hincapié en llevar la teoría a la práctica en la organización para llevar a cabo el plan de Responsabilidad Social Empresarial.
Verificación.	Una vez que se ha implementado el proyecto de RSC, se deberá verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos.
Comunicación.	Documentar la información, sistematizarla y comunicar a todos los <i>stakeholders</i> sobre los logros obtenidos con la Responsabilidad Social Empresarial.
Aprendizaje.	Realizar una retroalimentación y desarrollar planes de mejora en caso de requerirlo. Al final de la revisión de los tres aportes teóricos se determina que el proceso de desarrollo de los proyectos de RSC, están conformados por un conjunto de fases que deberá la RSC ir desarrollando a cabalidad y de manera consecutiva para lograr el cumplimiento al 100%. Cada paso se vuelve una piedra angular para el desarrollo de la RSC.

Nota: Adaptado de Implantación de la RSC en PYMES y Microempresas. Fuente: (IFEFAC, 2016).

2. Metodología

A continuación, se presentan los elementos constitutivos de la metodología empleada.

2.1. Marco Metodológico

El desarrollo de esta investigación fue llevado a cabo en la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador conocida por sus siglas como EP Petroecuador, la cual es una petrolera estatal que se dedica a la exploración, producción, almacenamiento, refinación y comercialización del crudo a nivel nacional e internacional. La información fue recabada bajo un compromiso colaborativo entre los investigadores y los delegados autorizados para suministrar la información.

Esta investigación se categoriza como un caso de estudio, el cual se caracteriza por analizar la unidad seleccionada, de forma profunda, para dar respuesta al problema a través de técnicas o métodos cuantitativos, cualitativos o mixtas a través del uso de diferentes herramientas (Hernández, et al., 2014).

2.2. Diseño del estudio

La investigación se clasifica dentro del nivel explorativa y descriptiva (Hernández et al., 2014). La perspectiva metodológica aplicada será cualitativa (Mays & Pope, 2000), fenomenológica y hermenéutica (Gadamer, 1996). La técnica para recabar la información fue las entrevistas a profundidad, aplicadas a 5 informantes claves de la Jefatura Corporativa de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias, los cuales reportan directamente a la gerencia general. Se empleará complementariamente la técnica de la bola de nieve la cual consiste en "elegir una pequeña muestra inicial y a cada uno de los individuos seleccionados se le pide que sugieran a otros posibles individuos que podrían ser incluidos en la muestra, de acuerdo con requisitos previamente establecidos" (Espinoza, Hernández, López, & Lozano, 2018, p. 10). También se le conoce como "muestra en cadena o por redes, pues se identifica a unidades que llevarán a otras unidades que están íntimamente relacionadas y por tanto permitirán analizar la cadena" (Kleeberg & Ramos, 2009, p. 23).

Esta técnica se fundamenta en que los integrantes de la población cuentan con una red de referidos, donde los investigados seleccionados se encargarán de reclutar a los nuevos participantes, permitiendo que la muestra incremente durante el desarrollo del proceso de investigación. Este método suele asociarse a investigaciones en donde los encuestados son pocos en número o se necesita un elevado nivel de confianza para desarrollarlas (Atkinson & Flint, 2001).

Mendieta Izquierdo (2015); Atkinson & Flint (2001) afirman que el proceso se inicia con un participante que puede llevar a otros. A todos los participantes se les formula la misma pregunta, se utiliza cadena de referencia a partir de uno o dos sujetos nada más, no hay espacialidad geográfica, no se ajusta tiempo y grupos o informantes potenciales. En este sentido, Magnani, Sabin, Saidel & Heckathorn (2005) indican que la composición de la muestra está influenciada por la elección de los informantes claves iniciales; quienes para el presente estudio de caso de la empresa EP Petroecuador fueron escogidos por la naturaleza de su involucramiento y participación con el área de RSC.

Esta técnica permitirá a los investigadores poder caracterizar variables como: existencia y temporalidad de la planificación estratégica, percepción de la planificación de RSC y relaciones interinstitucionales. Además, dichos relatos permitieron construir espacios de reflexión (Ricoeur, 1984) que bajo los supuestos de la hermenéutica son fundamentales para la interpretación de un fenómeno a investigar (Arráez & Moreno, 20016).

Según Ricoeur (1984), la hermenéutica es definida como "una actividad interpretativa" (p.49) que permite el conocimiento de la intencionalidad de la persona, la cual sólo se puede entender en su contexto y está formada por dos características: la primera es la fenomenología y la segunda el entendimiento de la realidad social en la cual se desarrolla (Gadamer, 1999). Igualmente, la fenomenología permite conocer los fenómenos que experimenta una

3. Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la metodología cualitativa llevada a cabo en esta investigación, se presentan tres distintas categorías con sus análisis.

Categoría: Temporalidad de las prácticas y acciones de la Planificación estratégica

La tabla No. 4 muestra que un 100% de los actores sociales indican que sí existe planificación estratégica en EP Petroecuador, en donde la temporalidad se programa en actividades mensuales y anuales, siendo alentador que los actores estratégicos internos están conscientes del valor que se pierde cuando no cuenta con temporalidad o no se realiza una evaluación o control para determinar qué cambios o ajustes se deberán realizar para conseguir los resultados deseados.

Tabla 4
Existencia y temporalidad de la planificación estratégica.

Actores o Informantes.	Preguntas/ Resumen de las citas.	Preguntas/Resumen de las citas.
Actores sociales	¿Existe planificación estratégica?	¿Cuál es la temporalidad de la planificación estratégica?
1	Sí	Los proyectos que se desarrollan están en base a una planificación plurianual y anual.
2	Sí	Siempre nos reunimos, hacemos nuestras planificaciones, comunicamos a nuestros jefes inmediatos de lo que ya hemos resuelto.
3	Sí	La planificación estratégica es plurianual (4 años), cabe mencionar que existe un documento empresarial que determina esta planificación estratégica, que en uno de los objetivos menciona la mejora continua en temas de responsabilidad social y ambiental, entonces esto pues da a conocer la importancia que los temas en compensación social tienen en la operación y en el desarrollo de la actividad de la empresa.
4	Sí	Existe una programación anual, mensualizada, que nos permite previamente el año anterior o unos años antes de esa planificación, programar conforme las necesidades que se van estableciendo en el camino.
5	Sí	Sí, se realiza una planificación anual, para cumplir las actividades, y se lo hace mensual, dependiendo porque son muchas las instalaciones que nosotros tenemos a nuestro cargo.

Categoría: Percepciones del cumplimiento de la planificación

Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina (2015) indican que si los altos directivos de las organizaciones tuvieran claro que el tiempo y la efectividad en el desarrollo y ejecución de la planificación estratégica les ayudaría a identificar las oportunidades de mejora y los problemas internos que debe enfrentar la RSC, seguro darían la importancia que requiere la misma y sería mucho más fluido identificar y lograr el objetivo propuesto, considerando la actuación de los *stakeholders* (Dopico, Rodríguez & González, 2011; Bryson, 2004).

De acuerdo a lo expuesto por los autores anteriores, se ratifica que la planificación estratégica bien desarrollada y ejecutada permite obtener mayores ventajas, sin embargo, en la tabla No. 5 los actores sociales indican que hay nula efectividad en la planificación de la RSC, en donde las principales razones son la falta de empoderamiento y cercanía de los directivos hacia con la comunidad, la sobrecarga de trabajo y la falta de recursos, entre otros. A continuación, se muestra a detalle el punto de vista de los informantes claves acerca de la planificación de la RSC, ver tabla 5.

Tabla 5
Efectividad y percepción de la planificación de la RSC

Actores o Informantes claves.	Preguntas/ Resumen de las citas.	Preguntas/Resumen de las citas.

Actores sociales	¿Existe efectividad en la planificación de la RSC?	¿Cuál es su percepción de la efectividad de la RSC?
1	No, no siempre cumplimos con la planificación.	No se cumple por: la falta de personal, la sobrecarga de trabajo en cuanto a la ejecución de los proyectos actuales, revisar los nuevos proyectos que tenemos que hacer y realizar el seguimiento a los otros proyectos, la falta de organización, etc.
2	No	Falta compromiso por parte de los mandos medios y altos.
3	No	No todos los proyectos que se generan son consensuados con la comunidad (<i>stakeholders</i>), porque la empresa requiere implementar los proyectos de compensación en comunidades con fuertes estructuras organizacionales.
4	No	Escaso empoderamiento del personal administrativo, no cuentan con capacitaciones que les permita mejorar su nivel de involucramiento en los procesos de responsabilidad social corporativa.
5	No	Porque falta acercamientos de mandos altos con la comunidad y el nivel de importancia en la concientización hacia los demás.

Categoría: Relaciones interinstitucionales

Con el fin de controlar los proyectos estipulados en la planificación de RSC, la empresa cuenta con indicadores de gestión, los cuales hacen referencia a la inversión presupuestaria, donde los últimos años ha ido disminuyendo debido a la situación actual del país. Los proyectos que se desarrollan en pro de mejorar el estilo de vida de la comunidad cuentan con el involucramiento de la misma comunidad y el personal de EP Petroecuador, siendo estas acciones participativas, que se detallan en líneas posteriores, las que cuentan con un alto nivel de aceptación por parte de la comunidad.

La decisión y ejecución de los proyectos se realizan mediante un proceso de desarrollo de asambleas comunitarias en donde participa la comunidad y los colaboradores de EP Petroecuador. Este proceso de participación cuenta con diferentes etapas: la de diagnóstico social comunitario para identificar el proyecto, la de planificación para la ejecución y seguimiento del proyecto, la de reunión de apertura del proyecto, la de socialización (comunitaria) de avance del proyecto (visitas de seguimiento a las comunidades para tratar sobre la ejecución del proyecto) y la de entrega del proyecto.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, este proceso de realizar constantes visitas pre y durante el desarrollo del proyecto les permite generar "esa química que les da el trabajar muy de cerca con la comunidad, además de hacer que la comunidad sienta y se empodere del proyecto; y lo más importante, cuide del mismo".

A nivel general todos los proyectos de EP Petroecuador, como empresa del sector petrolero, se desarrollan sobre el objetivo de mantener un equilibrio entre las operaciones y la disminución del impacto ambiental (Melendez & Gracia, 2019b). En esta dirección la ejecución de los proyectos de la EP Petroecuador, se basa en la planificación de la RSC, las cuales consideran las implicaciones ambientales involucradas en los procesos de producción, sin embargo, hay casos excepcionales como por ejemplo el derrame de crudo que hubo en la provincia de Esmeraldas, ubicada en la zona costera norte del Ecuador, el cual es considerado como un "proyecto emergente o extraordinario"; o también conocido como proyectos de compensación, donde la comunidad requiere de una indemnización y se debe ejecutar de manera inmediata aunque no esté en la planificación. A continuación, se detalla el resumen de citas en la tabla 6.

Tabla 6
Proyectos de RSC

Actores/ Informantes.	Preguntas/ Resumen de las citas.	Pregunta/Resumen de las citas.	Pregunta/Resumen de las citas.
Actores sociales.	Principales proyectos y/o acciones en pro de la comunidad?	¿Reciben apoyo de otros organismos y/o entidades para el desarrollo e implementación del proyecto?	¿En qué medida reciben ese apoyo?
1	Alcantarillado, agua potable.	Sí, del Municipio.	100% en la parte económica es financiada por EP Petroecuador y la comunidad mediante mingas (trabajo colaborativo).

2	Alcantarillado, agua potable.	Sí, del Municipio y la comunidad.	100% en la parte económica es financiada por EP Petroecuador y la comunidad mediante mingas (trabajo colaborativo).
3	Alcantarillado, agua potable y contratar en mayor porcentaje la mano de obra local, implementación o recuperación de unidades educativas, centros de salud y hospitales.	Sí, del Municipio, alguna entidad estatal y la comunidad.	85% es financiado por EP Petroecuador y el 15% por la entidad estatal, Municipio o la comunidad.
4	Contratar en mayor porcentaje la mano de obra local.		
5	Crear mecanismos para identificar las necesidades de la comunidad.	Sí, la comunidad.	50% proveedores que hayan generado el problema y 50% por EP Petroecuador.

3.1. Limitaciones

Esta investigación se realizó bajo la modalidad de un caso de estudio, con nivel exploratorio, descriptivo y perspectiva metodológica cualitativa. Su desarrollo consideró los miembros de la jefatura corporativa de Responsabilidad social corporativa y Relaciones comunitarias, ubicado en el nivel de staff de una corporación petrolera del Ecuador. Sin embargo los hallazgos y conclusiones presentadas no pueden ser generalizados a todas las empresas del sector petrolero, pero pueden servir como datos fiables para futuras investigaciones que estén relacionadas a la temática aquí presentada y así ampliar el conocimiento en el contexto empresarial.

4. Conclusiones

Se evidencian varias dificultades operativas que deben ser considerados como parte de los retos que deben asumir los directivos de la jefatura de responsabilidad social corporativa para que la planificación estratégica diseñada en el escenario gerencial pueda alcanzar sus objetivos. En este sentido la organización considera que la planificación estratégica contribuye con la gestión eficiente para el cumplimiento de los programas de RSC.

Sin embargo, la efectividad en la planificación estratégica aplicada en los planes de la RSC se afecta por la falta de articulación armónica entre las directrices de la alta dirección, colaboradores y comunidad.

Otra razón que constituye un reto para la planificación estratégica aplicada en los proyectos, lo representan el no cumplimiento de los tiempos de ejecución, debido a la urgencia de la aplicación de otros proyectos distintos o, por el poco personal con el que cuenta la empresa pública el cual influye en una baja eficiencia en sus indicadores de cumplimiento de la ejecución.

La jefatura de RSC, considera dentro de su diseño estratégico a los *stakeholders*, representados por la comunidad, estos son claves para realizar prácticas de RSC que puedan otorgar beneficios integrales que involucren la protección del ambiente.

La gran mayoría de los proyectos asignados a la dependencia de la RSC de EP Petroecuador son decididos mediante asambleas comunitarias, lo que permite a hacer viable su implementación en el contexto de mejoras reales a las comunidades.

Finalmente, se debe considerar que la planificación estratégica debe actuar transversalmente con los objetivos organizacionales, en cada una de sus prácticas incluyendo las acciones programadas de la RSC, lo cual permite alcanzar mejores resultados de forma integral y así mejorar las relaciones con sus *stakeholders*.

Referencias bibliográficas

- Ait Sidhoum, A., & Serra, T. (2017). Corporate social responsibility and dimensions of performance: An application to U.S. electric utilities. *Utilities Policy*, 48, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2017.06.011>
- Arráez, M., Calles, J., & Moreno de Tovar, L. (2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7 (2), 171-181.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33: 1-5.
- Bolio, A. (2012). Husserl y la fenomenología trascendental: Perspectivas del sujeto en las ciencias del siglo XX. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, (65), 20-29.
- Bryson, J. M. (2004). What to do When Stakeholders Matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Burdiles, P., Castro, M., & Simian, D. (2019). Planificación y factibilidad de un proyecto de investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.12.004>.

- Cárdenas, C. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial. Un aporte al proceso de desarrollo. *Revista de tecnología*, 8(1), 23-33.
- Carneiro, M. (2004). La Responsabilidad Social Corporativa Interna. La "nueva frontera" de los Recursos Humanos", edita ESIC, Madrid, 2004.
- Dopico, A., Rodríguez, R., & González, E. (2012). La Responsabilidad Social Empresarial y los Stakeholders: un análisis clúster. *Revista Galega de Economía*, 21 (1), 1-17.
- Dentchev, N.A. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business ethics*, 55(4), 397-412.
- Espinoza, P., Hernández, H., López, R., & Lozano, S. (2018). Muestreo de Bola de Nieve. Recuperado de http://www.dpye.iimas.unam.mx/patricia/muestreo/datos/trabajos%20alumnos/Proyectofinal_Bola%20de%20Nieve.pdf.
- Freeman, R. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, USA. Pitman Publishing.
- Gadamer, H. (1999). *Verdad y Método*. Madrid: Sígueme.
- Gadamer, H. (1996). *Verdad y método I. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Salamanca: Sígueme.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación - 6ta edición*. México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Lechuga Sancho, M. P., & Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 31-44. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.10.003>
- Husserl, E. (1984). Crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental, México, Ediciones Folios, (El manuscrito data de 1935-1936, publicado originalmente en alemán en 1962).
- Instituto de Fomento, Empleo y Formación del Ayuntamiento de Cádiz. (2016). Implantación de la RSC en PYMES y Microempresas. Recuperado de https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/implantacion_pymes_RSC.php
- Kleeberg, F., & Ramos, J. (2009). Aplicación de las técnicas de muestreo en los negocios y la industria. *Ingeniería Industrial*, (27), 11-40.
- Lago, A. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6 (11), 97-109.
- Leal, D.Y., Bolivar, M. & Castillo, T. (2011). La planificación estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Revista Electrónica de enfermería*, 24, 180-188.
- López Salazar, A., Ojeda Hidalgo, J. F., & Ríos Manríquez, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>
- Magnani, R., Sabin, K., Saidel, T., & Heckathorn, D. (2005). Review of sampling hard-to-reach and hidden populations for HIV surveillance, *AIDS*, 19: 67-72. <http://dx.doi.org/10.1097/01.aids.0000172879.20628.e1>
- Mays, N., & Pope, C. (2000). Assessing quality in qualitative research. *BMJ: British Medical Journal*, 320(7226), 50-52
- Melendez, J.R., & Gracia, G.E. (2019a). Theoretical perspective of Corporate Social Responsibility in the managerial scenario: Shared implications between the company-stakeholders. *Espacios*, 40(10), 1. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n10/19401001.html>
- Melendez, J.R., & Gracia, G.E. (2019b). Corporate social responsibility: Decisions and strategic actions in the industrial scenario of oil companies. *Revista Espacios*, 40 (11), 23. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n11/19401123.html>
- Mendieta Izquierdo, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17 (30), 1148-1150.
- Merlino, A. (2009). *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), 79-87.
- Ospino, A., & Niebles, W. (2017). Strategic planning as an instrument for the environmental sustainability in SMEs in Barranquilla (Colombia). *Espacios*, 38(58). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385806.html>.
- Park, E., Kim, K. J., & Kwon, S. J. (2017). Corporate social responsibility as a determinant of consumer loyalty: An examination of ethical standard, satisfaction, and trust. *Journal of Business Research*, 76, 8-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.017>
- Peláez-León, J. D., García Solarte, M., & Azuero Rodríguez, A. R. (2015). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: Avances de una explicación en un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(11), 15-28. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70016-3](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70016-3)
- Ricoeur, P. (1984) *La metáfora viva*. , Buenos Aires Editorial Megápolis
- Sánchez, J. (2003). Estrategia Integral para PyMES Innovadoras. *Revista EAN (Escuela de Administración de Negocios)*, enero-abril de 2003, número 47, pág 34-45. Fuente: <http://redalyc.uaemex.mx>.
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Décima edición, 3R Editores, Agosto de 2010. Colombia.
- Vincular. (2004). *Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial*. Valparaíso, Chile.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 27) Año 2019

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]