Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela Profesional de Sociología

La implementación de la Responsabilidad Social Empresarial como proceso sociológico: Decisiones, prácticas de gestión y dinámicas organizacionales en un área corporativa

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Sociología

AUTOR

Diana Edith MARTINEZ GUZMÁN

ASESOR

Dra. Carmen Aurora Marcela VILDOSO CHIRINOS

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Martinez, D. (2026). *La implementación de la Responsabilidad Social Empresarial como proceso sociológico: Decisiones, prácticas de gestión y dinámicas organizacionales en un área corporativa*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Sociología]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Diana Edith Martinez Guzmán
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	76771977
URL de ORCID	
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Carmen Aurora Marcela Vildoso Chirinos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07247484
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8923-5751
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Anderson Alexis García Cristóbal
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	44929422
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Ademar Elliot Diaz Aparicio
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09462707
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Bianca Garduño Bello
Tipo de documento de identidad	C.E.
Número de documento de identidad	004769587
Datos de investigación	

Línea de investigación	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ODS 12: Producción y consumo responsables ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas

Grupo de investigación	No Aplica
Agencia de financiamiento	No Aplica
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Calle: 799 Latitud: -12.044732 Longitud: -77.040272
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2025 – Diciembre 2025
URL de disciplinas OCDE	Sociología: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.04.00 Teoría Organizacional: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03 Interdisciplinariedad: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.01

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
Facultad de Ciencias Sociales
VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACIÓN
DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día 18 de abril del dos mil veintiséis se reunieron los Miembros del **JURADO CALIFICADOR** integrado por los profesores: Mg. Anderson Alexis García Cristóbal (Presidente) Dr. Ademar Elliot Diaz Aparicio (Miembro) y Dra. Bianca Garduño Bello (Miembro).

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional **"LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO PROCESO SOCIOLÓGICO: DECISIONES, PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y DINÁMICAS ORGANIZACIONALES EN UN ÁREA CORPORATIVA"** presentado por la bachiller: **Diana Edith MARTINEZ GUZMÁN**, concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

18 (DIECIOCHO)

Luego del proceso de sustentación y calificación y comunicado el resultado a la graduanda.

El Jurado de conformidad al Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar a la Bachiller: **Diana Edith MARTINEZ GUZMÁN**, el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA en SOCIOLOGÍA** y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:

.....
Mg. Anderson Alexis García Cristóbal
Presidente

.....
Dr. Ademar Elliot Diaz Aparicio
Miembro

.....
Dra. Bianca Garduño Bello
Miembro

.....
Dra. Carmen Aurora MarcelaVildoso Chirinos
Asesora

UNMSM
Firmado digitalmente por MELENDEZ DE LA CRUZ Juan Felipe FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 19.06.2026 08:57:09 -05:00

.....
Dr. Juan Felipe Meléndez De La Cruz
Vicedecano Académico

sa.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Carmen Aurora Marcela Vildoso Chirinos, en mi condición de asesora con el Dictamen N°004-2026-EPS-FCCSS/UNMSM, del Trabajo de Suficiencia Profesional, cuyo título es: **"LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO PROCESO SOCIOLÓGICO: DECISIONES, PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y DINÁMICAS ORGANIZACIONALES EN UN ÁREA CORPORATIVA"** presentado por la bachiller **DIANA EDITH MARTINEZ GUZMÁN** para optar el título profesional de Licenciada en Sociología.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 1% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del título profesional de Licenciada en Sociología.

Lima, 6 de abril del 2026.

Firma de la Asesora :

Nombres y Apellidos del docente : Carmen Aurora Marcela Vildoso Chirinos

DNI 07247484

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de emisión, siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

A mi papá, por levantarse cada día antes de las 5 a.m. para prepararme las comidas que llevaba al trabajo; por ese cuidado silencioso que hizo posible que pudiera sostener todo lo que hoy se refleja en esta experiencia.

A mi mamá, por estar siempre, de manera incondicional, y por amarme con una constancia que ha sido mi mayor soporte.

Y a mi tierra, Apurímac, por el orgullo profundo de mis raíces andinas y por recordarme siempre de dónde vengo.

ÍNDICE

1. SUMILLA **1**
2. PRESENTACIÓN **2**
3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA **3**
4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN **6**
Objetivo general: 6
Objetivos específicos: 6
Preguntas orientadoras: 7
5. MARCO TEÓRICO **7**
Sociología organizacional: cultura, poder y toma de decisiones 7
Responsabilidad Social Empresarial: de la filantropía a la articulación estratégica 8
Práctica profesional y reflexividad en el campo organizacional 10
Antecedentes de experiencias de RSE y voluntariado corporativo 11
6. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN **12**
7. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA **15**
Fases del proceso 17
Fase 1: Inicio reactivo 17
Fase 2: Ordenamiento y reestructuración 18
Fase 3: Consolidación inicial 20
Adaptaciones 22
8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN **23**
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **29**
10. BIBLIOGRAFÍA **33**
11. ANEXOS **34**

1. SUMILLA

El presente trabajo sistematiza la experiencia de implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desarrolladas por Farmacia Salud y Bienestar* durante el período enero-diciembre de 2025, centrándose en el programa de voluntariado corporativo con organizaciones sociales y en la gestión de donaciones institucionales.

Desde un enfoque de sociología organizacional y sociología reflexiva, el estudio analiza los procesos de toma de decisiones que configuran estas acciones, considerando las condiciones estructurales y organizacionales que inciden en su planificación, ejecución y seguimiento. A partir de la revisión de documentación formal (convenios, informes técnicos y aprobaciones internas), comunicaciones institucionales y herramientas de monitoreo, se reconstruyen las dinámicas que orientan la identificación de demandas, su evaluación, la asignación presupuestal y la implementación de las iniciativas.

El análisis muestra cómo la RSE se desarrolla en relación con las dinámicas de la gestión empresarial, evidenciando la necesidad de articular los objetivos sociales con las prioridades organizacionales y las exigencias del negocio. Asimismo, se examinan los mecanismos mediante los cuales se construye la legitimidad interna de la acción social, el papel de los actores que median su significado (gerencia y jefes de sedes) y la manera en que estas dinámicas influyen en la participación de los colaboradores.

A partir de esta sistematización, se plantean aprendizajes sociológicos sobre la forma en que la RSE se configura en la práctica dentro del ámbito corporativo, mostrando cómo las decisiones internas, las limitaciones presupuestales y las dinámicas de coordinación terminan influyendo en la forma en que estas acciones se implementan y son valoradas por los distintos actores.

PALABRAS CLAVE:

Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Toma de decisiones organizacional, Sociología organizacional, Sociología reflexiva, Legitimación de la acción social.

* Nombre ficticio utilizado para fines de confidencialidad

2. PRESENTACIÓN

El presente trabajo se enmarca en mi trayectoria profesional de tres años en el sector privado, vinculada a la gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Mi incorporación a este campo se dio a partir de una transición desde el área de Gestión Humana, motivada por un interés en el enfoque de sostenibilidad y en la posibilidad de incorporar la dimensión social en las organizaciones. En este proceso, he puesto en práctica competencias vinculadas al diseño y gestión de programas, así como habilidades de diálogo, seguimiento y gestión de relaciones con organizaciones aliadas, que han orientado mi forma de abordar la RSE desde una perspectiva analítica y reflexiva.

En este contexto, mi intervención ha buscado ir moviendo poco a poco una forma de entender la RSE que estaba más asociada a acciones puntuales o filantrópicas, hacia una mirada más estructurada y estratégica, que permita comprender cuáles son las condiciones que influyen en su desarrollo y posicionar estas iniciativas dentro de la dinámica organizacional.

Esta experiencia no solo me permitió repensar el rol de la RSE, sino también contribuir a su incorporación progresiva dentro de la organización, en un contexto en el que, si bien la empresa contaba con más de 90 años en el mercado farmacéutico, la subárea de Responsabilidad Social tiene una trayectoria corta de menos de tres años, lo que ha implicado que su desarrollo y proceso de consolidación se dé en forma paralela a las dinámicas organizacionales ya consolidadas.

La experiencia sistematizada corresponde al periodo enero - diciembre de 2025 en Farmacia Salud y Bienestar y se centra en dos acciones importantes: la implementación del programa de voluntariado corporativo y la gestión de donaciones institucionales. El análisis busca comprender cómo se configuran estas acciones de RSE en la práctica, considerando los criterios de decisión, las prioridades organizacionales y las condiciones estructurales que influyen en su gestión. En este marco, se examina cómo se construye la legitimidad de la acción social, cómo estas iniciativas se integran a las dinámicas organizacionales y a las prioridades del negocio, y qué desafíos emergen en su proceso de incorporación dentro de una subárea en crecimiento.

La sistematización permite generar aprendizajes orientados a mejorar futuras intervenciones de carácter social, aportando a una mirada crítica sobre la planificación, ejecución y evaluación de la RSE, así como sobre su posicionamiento dentro de la estrategia organizacional.

Asimismo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que están relacionados con esta experiencia son: 3 (Salud y bienestar), 10 (Reducción de las desigualdades) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos), los cuales orientan las acciones de RSE y la intención de la organización, esto es, promover acciones enfocadas a la promoción y acceso a la salud, así como también identificar y responder a necesidades de poblaciones vulnerables mediante alianzas con ONGs y/o Asociaciones sin fines de lucro.

Finalmente, este informe está dirigido a profesionales interesados en aplicar y fortalecer la sociología en la gestión corporativa desde la RSE, promoviendo prácticas más estructuradas y reflexivas en organizaciones privadas.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La experiencia sistematizada se desarrolló en una empresa privada del sector farmacéutico con más de noventa años de funcionamiento continuo en la ciudad de Lima. Por razones de confidencialidad, se utiliza el nombre ficticio de Farmacia Salud y Bienestar para referirse a la organización. Se trata de una empresa reconocida y estable dentro del mercado farmacéutico local, cuya trayectoria ha contribuido a consolidar una imagen asociada a la permanencia, la confianza y la cercanía con el cliente. A diferencia de las grandes cadenas del rubro, una de sus principales características es la prestación de un servicio personalizado, orientado a generar vínculos más próximos con los usuarios, a quienes se denomina “clientes pacientes”.

Asimismo, la experiencia se sitúa en el área de Gestión Humana y Sostenibilidad, específicamente en el subárea de Responsabilidad Social, donde me desempeñé como Coordinadora Junior de Responsabilidad Social durante el periodo enero - diciembre de 2025. Esta posición me permitió no solo observar, sino también liderar directamente las dinámicas internas de validación y priorización de las iniciativas sociales, lo que permitió ver que la toma de decisiones no responde solo a criterios técnicos, sino también a valoraciones sobre su pertinencia, oportunidad y valor estratégico dentro de la organización.

Desde el punto de vista organizacional, la cultura corporativa se orienta a la sostenibilidad del negocio, el cumplimiento de metas comerciales y el posicionamiento reputacional. En este marco, la organización busca diferenciarse a través de una propuesta donde los colaboradores brinden un servicio cercano y enfocado en el bienestar del cliente paciente, lo que hace posible que la dimensión social empiece a tener un lugar dentro de la organización y que la RSE pueda

desarrollarse vinculándose con estos valores. En ese sentido, la gestión de la RSE se desarrolla en un entorno donde es necesario articular las iniciativas sociales con las prioridades del negocio y su dinámica operativa.

Durante el periodo analizado, esto se reflejó en la asignación de recursos, donde en algunas oportunidades el presupuesto destinado a las iniciativas sociales fue ajustado en función de otras acciones organizacionales en curso, principalmente de carácter comercial, lo que terminaba afectando directamente el alcance y la forma en la que se podían planificar las intervenciones. A ello se sumó el carácter aún emergente de la subárea, lo que implicó que muchas de las acciones no solo buscaran generar impacto externo, sino también fortalecer el reconocimiento interno de la RSE. En este escenario, se evidenció un cambio desde una visión inicial más vinculada a acciones filantrópicas hacia un enfoque más organizado, con mayor planificación y alineado con la estrategia de la empresa. En la práctica, esto implicó sustentar y visibilizar mejor los proyectos, de modo que pudieran integrarse a los objetivos y dinámicas del negocio.

Desde una mirada sociológica, esta experiencia permitió analizar la implementación de la RSE como un proceso en construcción, en el que poco a poco se van redefiniendo las formas de entender el valor de lo social dentro de la empresa. Esto permitió mostrar el aporte del conocimiento profesional, en este caso sociológico, para articular distintos intereses institucionales e incorporar enfoques más analíticos y estratégicos en la gestión social, contribuyendo a dejar atrás una visión de la RSE limitada a acciones filantrópicas.

A nivel macro, estas acciones se implementaron en un contexto nacional marcado por una percepción constante de incertidumbre política y económica y un alto nivel de inseguridad ciudadana. Si bien esta situación no afectó directamente la continuidad de los programas, sí influyó en los espacios de planificación de prioridades y toma de decisiones, especialmente en lo relacionado con la asignación presupuestal y de inversiones, ya que al encontrarnos en un contexto plagado de violencia e incertidumbre, la organización debía redirigir su inversión a medidas preventivas y de protección, tanto para el funcionamiento de las sedes ubicadas en diferentes distritos de Lima, como la propia seguridad de los colaboradores. En ese contexto, la prioridad, sobre todo, durante el primer semestre del 2025, se centró en invertir en resguardar la seguridad en cada una de las sedes y promoviendo medidas que permitan facilitar el desplazamiento de los colaboradores (bonos de movilidad para aquellos que tengan asignados turnos que culminen de 9pm a más). En la práctica, este escenario reforzó una lógica

organizacional más cautelosa frente a proyectos que no se vinculan de manera inmediata con la rentabilidad o el posicionamiento competitivo. No obstante, las acciones promovidas desde la RSE seguían en marcha de manera paralela pero no con la notoriedad y relevancia de otros puntos de agenda.

En cuanto al sector farmacéutico en el Perú, este se caracteriza por un entorno altamente competitivo, marcado por la creciente concentración del mercado en grandes corporaciones. Esta situación genera presión sobre empresas con modelos más tradicionales e independientes, como Farmacia Salud y Bienestar, que buscan diferenciarse a través de atributos como la cercanía con la comunidad y el compromiso social. En este contexto, la RSE adquiere un rol estratégico, ya que contribuye al posicionamiento institucional y al fortalecimiento del vínculo con los grupos de interés, al mismo tiempo que debe desarrollarse en coherencia con las exigencias de sostenibilidad económica propias del negocio.

La intervención se desarrolló en el marco de la implementación de programas de voluntariado corporativo y la gestión de donaciones institucionales. Estas iniciativas se orientaron principalmente a atender problemáticas vinculadas al acceso a la salud, conectar a los colaboradores con problemáticas sociales, así como a promover proyectos que atiendan a las necesidades identificadas en localidades de incidencia. Siendo así, las acciones de RSE desarrolladas fueron pensadas para dos públicos objetivo: los colaboradores y las poblaciones vulnerables identificadas.

Por el lado de las poblaciones vulnerables, se priorizó generar alianzas con organizaciones que trabajen especialmente con adultos mayores en situación de abandono, niños víctimas de quemaduras y a mujeres en contextos de violencia y dependencia económica.

En cuanto a los colaboradores de la organización se constituyeron como un público clave, ya que a través de iniciativas como el voluntariado corporativo entendiéndose como estrategia de participación social desde la empresa, se buscó fortalecer el sentido de pertenencia y promover espacios para una mayor conciencia sobre el impacto social de la empresa. En este proceso, se evidenció que la RSE no solo se proyecta hacia el entorno, sino que también cumple un rol interno en la construcción de sentido dentro de la organización.

En ese sentido, los objetivos de la intervención respondieron a una doble lógica. Por un lado, se orientaron a generar impacto en organizaciones sociales aliadas mediante la gestión de recursos y el fortalecimiento de redes de cooperación. Por otro, buscaron posicionar el área de

Responsabilidad Social dentro de la estructura organizacional, incrementando su visibilidad y legitimidad entre las áreas.

En el desarrollo de estas acciones participaron diversos actores. La aprobación de las iniciativas dependía principalmente de la jefatura directa y de la alta gerencia, quienes evaluaban su viabilidad en función del presupuesto y su alineación con las prioridades estratégicas. Los jefes de las distintas sedes cumplieron un rol clave para facilitar la participación de los colaboradores. A nivel externo, las organizaciones sociales aliadas fueron fundamentales para identificar necesidades y articular la intervención en los territorios donde la empresa tiene presencia.

En términos de gestión, la práctica profesional implicó una labor constante de coordinación, sustentación de propuestas, organización de actividades, seguimiento de resultados y comunicación de las acciones desarrolladas. Esta experiencia permitió comprender que la gestión de la RSE no depende únicamente del diseño de programas o de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad de traducir lo social en un lenguaje organizacional que resulte comprensible y relevante para los distintos actores.

4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN

Objetivo general:

Analizar, desde una perspectiva sociológica, cómo se configuran las acciones de Responsabilidad Social Empresarial en Farmacia Salud y Bienestar, a partir de la experiencia de gestión del voluntariado corporativo y de las donaciones institucionales, considerando los procesos de toma de decisiones, las condiciones organizacionales y la necesidad de articular los objetivos sociales con las prioridades del negocio.

Objetivos específicos:

1. Analizar los procesos mediante los cuales se definen, priorizan y legitiman las decisiones vinculadas a la implementación del voluntariado corporativo y la gestión de donaciones, considerando las condiciones organizacionales y estructurales que influyen en la gestión.

2. Interpretar los sentidos atribuidos a la Responsabilidad Social Empresarial al interior de la organización, identificando cómo se integra progresivamente dentro de la gestión y los cambios

en su comprensión, desde enfoques filantrópicos hacia perspectivas más estructuradas y estratégicas.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cómo se configuran los procesos de toma de decisiones en la implementación de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial seleccionadas?
- ¿Qué criterios y condiciones organizacionales influyen en la definición y priorización de las intervenciones sociales?
- ¿Cómo se articula la implementación de estas acciones con las prioridades y dinámicas del negocio?
- ¿Cómo se transforma la comprensión de la RSE dentro de la organización, en el tránsito de enfoques filantrópicos hacia perspectivas más estratégicas?

5. MARCO TEÓRICO

Sociología organizacional: cultura, poder y toma de decisiones

Para analizar la implementación de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en organizaciones privadas, es necesario comprender a la empresa como un espacio social en el que convergen distintas racionalidades, no solo orientadas a lo económico, sino también a lo operativo y simbólico. Desde la sociología organizacional, las empresas no pueden entenderse únicamente como estructuras técnicas, sino como escenarios donde se configuran relaciones de poder, procesos de negociación y marcos culturales que influyen directamente en la definición de prioridades.

En contextos corporativos donde predominan metas comerciales exigentes, la incorporación de iniciativas sociales no depende únicamente de la identificación de necesidades externas, sino de su capacidad para alinearse con los intereses institucionales predominantes. En este sentido, Schein (2010) plantea que la cultura organizacional se construye a partir de supuestos compartidos que orientan la forma en que los miembros interpretan su entorno y toman decisiones, lo que permite comprender por qué, en organizaciones altamente orientadas a resultados, las acciones sociales requieren procesos adicionales de legitimación para ser reconocidas como parte relevante de la gestión.

Asimismo, la toma de decisiones en el ámbito organizacional no responde a una lógica lineal, sino a la suma de dinámicas de poder y negociación. En esta línea, Crozier y Friedberg (1990) sostienen que los actores organizacionales influyen en las decisiones a partir del control de recursos, información o posiciones jerárquicas, configurando espacios de acción diferenciados. En áreas como la RSE, que aún se encuentran en proceso de consolidación, esto se traduce en la necesidad de sustentar permanentemente la relevancia de las iniciativas frente a otros intereses organizacionales.

A su vez, Mintzberg (1991) señala que la estructura organizacional condiciona la forma en que se coordinan las acciones y se distribuyen las responsabilidades, lo que incide en la priorización de determinadas actividades sobre otras. En empresas del sector servicios, donde la operación diaria exige altos niveles de eficiencia, las iniciativas sociales suelen enfrentarse a desafíos relacionadas con la asignación de recursos y la jerarquización de lo que se considera central para el negocio.

Desde una perspectiva socioconstructivista, Berger y Luckmann (2003) proponen que la realidad social se construye a través de la interacción y los significados compartidos. En este marco, la RSE no posee un significado estable, sino que se redefine en función de las experiencias, los liderazgos y las dinámicas internas, por lo que su institucionalización puede entenderse como un proceso gradual de construcción de legitimidad.

En conjunto, estos enfoques permiten comprender la empresa como un campo social en el que la RSE se configura a partir de relaciones de poder, marcos culturales y procesos de negociación, lo que resulta clave para analizar la complejidad de su implementación en contextos organizacionales concretos.

Responsabilidad Social Empresarial: de la filantropía a la articulación estratégica

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no posee una definición única, sino que se encuentra en constante construcción, en función de los contextos sociales, organizacionales y académicos en los que se desarrolla. En ese sentido, Aguilar (2008) señala que la RSE puede entenderse, de manera general, como un compromiso empresarial que trasciende la maximización de beneficios económicos, incorporando dimensiones sociales, éticas y ambientales en la gestión organizacional.

Desde una perspectiva latinoamericana, el desarrollo de la RSE no ha sido lineal, sino que responde a una evolución histórica que va desde prácticas asistencialistas hacia enfoques más estratégicos. En este sentido, Vives, Corral e Isusi (2005) señalan que las acciones empresariales han transitado desde formas de caridad y filantropía, caracterizadas por intervenciones puntuales y desvinculadas de la lógica organizacional, hacia nociones de inversión social y, posteriormente, hacia una comprensión más integral de la responsabilidad empresarial.

En su formulación contemporánea, la RSE se entiende como una nueva manera de hacer negocios, basada en el compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible y en la integración de preocupaciones sociales y medioambientales en sus actividades y relaciones con los distintos grupos de interés. Este enfoque implica que la responsabilidad empresarial no se limita al cumplimiento de obligaciones legales, sino que incorpora acciones voluntarias orientadas a generar valor en el largo plazo, bajo principios de ética, transparencia y respeto por los stakeholders. En este sentido, la RSE supone un cambio respecto a la lógica tradicional centrada exclusivamente en la rentabilidad, al introducir la idea de que no solo importa cuánto se genera, sino también cómo se genera (Vives et al., 2005).

Asimismo, este enfoque reconoce que la RSE articula distintas dimensiones complementarias, que incluyen tanto la responsabilidad interna, vinculada a las condiciones laborales, el bienestar y el desarrollo de los colaboradores, como la responsabilidad externa, orientada a la relación con la comunidad, el entorno social y el medio ambiente.

Desde una perspectiva sociológica, esta evolución resulta clave para comprender que la RSE no es una práctica estática, sino un proceso que se configura en función de las dinámicas organizacionales, las relaciones de poder y los significados que los actores construyen en torno a lo social. En ese marco, el tránsito desde enfoques filantrópicos hacia perspectivas más estratégicas no ocurre de manera automática, sino que implica procesos de legitimación, negociación y adaptación al interior de las organizaciones, tal como se evidenció en la experiencia analizada.

En el contexto actual, la Responsabilidad Social Empresarial ha adquirido mayor relevancia como parte de la gestión organizacional, en respuesta a cambios en las expectativas sociales, el entorno competitivo y la creciente demanda por prácticas más responsables. Sin embargo, como ya se mencionó en líneas anteriores, su desarrollo no ha sido homogéneo, sino que ha transitado

desde enfoques predominantemente filantrópicos hacia formas más articuladas con la estrategia organizacional.

Desde una perspectiva latinoamericana, el sociólogo peruano Baltazar Caravedo (1998) señala que la RSE implica una redefinición del rol de la empresa como actor social, reconociendo que su función no se limita a la generación de utilidades, sino que también involucra responsabilidades frente al entorno. Este planteamiento resulta especialmente relevante en contextos caracterizados por altos niveles de desigualdad, donde las empresas son interpeladas por su impacto social.

En esta línea, Schwalb (2010) plantea que la sostenibilidad de las iniciativas de RSE depende de su capacidad para integrarse a la lógica organizacional y generar valor dentro de la empresa. Esto implica que su continuidad no se sustenta únicamente en la intención social, sino en su articulación con los objetivos institucionales, lo que introduce tensiones entre la búsqueda de impacto social y las exigencias de rentabilidad y posicionamiento.

En relación con el voluntariado corporativo, García Nieto (2012) destaca que este se configura como una de las principales estrategias mediante las cuales las empresas canalizan su intervención social, al involucrar directamente a los colaboradores en iniciativas comunitarias. Estas experiencias no solo inciden en las poblaciones beneficiarias, sino que también generan aprendizajes organizacionales y contribuyen a la construcción de valores compartidos al interior de la empresa.

De este modo, la RSE puede entenderse como una práctica multidimensional que articula dimensiones estratégicas, culturales y sociales, y cuyo significado se construye en función de las dinámicas internas de cada organización.

Práctica profesional y reflexividad en el campo organizacional

La incorporación de la intervención social en el ámbito empresarial ha generado nuevos desafíos para los profesionales de ciencias sociales, quienes desarrollan su práctica en contextos marcados por lógicas de eficiencia y rentabilidad. En este sentido, Carballeda (2002) plantea que la práctica profesional debe entenderse como situada, es decir, condicionada por el contexto institucional en el que se desarrolla.

Desde la sociología reflexiva, el análisis sociológico implica considerar la posición que ocupa el propio investigador dentro del campo que estudia y las relaciones que influyen en su

configuración. Desde esta perspectiva, Bourdieu y Wacquant (2008) plantean que el sociólogo no es un observador externo, sino un agente que forma parte de las relaciones sociales que analiza, por lo que su práctica requiere un ejercicio constante de reflexividad sobre sus propias condiciones de intervención. Asimismo, mencionan que gran parte de la producción sociológica tiende a reproducir sentidos comunes sin problematizarlos, lo que hace necesario un esfuerzo consciente por objetivar la propia práctica.

En esta línea, la objetivación participante que propone Bourdieu y Wacquant permite analizar la posición que se ocupa dentro del campo y las formas en que esta incide en la manera de interpretar e intervenir en la realidad. Aplicado al ámbito organizacional, este enfoque resulta clave para comprender cómo ciertas concepciones de la RSE, particularmente aquellas asociadas a prácticas filantrópicas, pueden reproducirse sin ser cuestionadas, y cómo, a partir de una mirada reflexiva, es posible problematizar estos supuestos y avanzar hacia formas más estructuradas y estratégicas de gestión.

De este modo, la gestión de la RSE se desarrolla en un entorno organizacional marcado por distintos intereses, jerarquías y formas de comprender lo social. En este contexto, la intervención profesional no se limita a la ejecución de acciones, sino que implica comprender las condiciones que hacen posible su implementación. Así, el rol del sociólogo no solo consiste en traducir lo social en un lenguaje organizacional comprensible y relevante, sino también en reflexionar sobre su propia práctica en relación con las dinámicas y estructuras en las que participa.

Antecedentes de experiencias de RSE y voluntariado corporativo

En América Latina, la implementación de la RSE se ha desarrollado en contextos organizacionales complejos, donde influyen factores como la disponibilidad de recursos, las prioridades estratégicas y la necesidad de mostrar resultados. En este sentido, Caravedo (1998) señala que la RSE implica una redefinición del rol de la empresa como actor social, mientras que Schwalb (2010) destaca que su sostenibilidad depende de su capacidad para integrarse a la dinámica organizacional y a los procesos de toma de decisiones.

En el caso del voluntariado corporativo, este ha sido abordado como una estrategia que articula la dimensión externa de la intervención social con procesos internos de construcción de sentido. Al involucrar a los colaboradores en acciones comunitarias, no solo contribuye a la atención de

problemáticas sociales, sino que también favorece la generación de aprendizajes colectivos y el fortalecimiento de valores compartidos dentro de la organización (García Nieto, 2012).

La revisión de estos antecedentes permite situar la implementación de la RSE como una práctica que se desarrolla en diálogo constante con las dinámicas institucionales, donde su alcance y continuidad dependen de su capacidad para responder tanto a demandas sociales como a condiciones organizacionales.

6. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN

La presente sistematización se desarrolló desde un enfoque cualitativo e interpretativo, orientado a comprender cómo se configuró, en la práctica, la gestión de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de una organización privada del sector farmacéutico. Este enfoque no se centró solo en los resultados finales de las intervenciones, más bien permitió analizar los procesos, decisiones y los significados que acompañaron su desarrollo a lo largo del periodo estudiado.

Metodológicamente, el trabajo se inscribe en un proceso de sistematización de la experiencia con un enfoque reflexivo, en tanto parte de una práctica profesional vivida y posteriormente analizada de manera crítica. En ese sentido, la experiencia no se aborda desde una posición externa, sino desde el involucramiento directo en la gestión de las acciones de RSE, lo que permitió reconstruir la experiencia desde sus condiciones reales, tal como se fue desarrollando en la práctica, considerando tanto las decisiones adoptadas como los aprendizajes generados.

El objeto de sistematización estuvo conformado por la gestión del voluntariado corporativo y de las donaciones institucionales desarrolladas durante el año 2025 en Farmacia Salud y Bienestar. Ambas líneas de acción fueron seleccionadas porque son casos representativos y permiten observar elementos centrales de la experiencia: la necesidad de articular objetivos sociales con criterios organizacionales, la mediación de distintos actores en la toma de decisiones, las desafíos para sostener la participación interna y los esfuerzos por dar mayor estructura, trazabilidad y legitimidad a la gestión social dentro de la empresa.

La unidad de análisis estuvo conformada por los procesos organizacionales a través de los cuales se configuran las acciones de RSE, considerando los espacios de toma de decisiones, la asignación de recursos, la implementación de las acciones y la participación de los actores involucrados.

El análisis se centró en la revisión de los espacios y momentos en los que se tomaban decisiones sobre la viabilidad, pertinencia y continuidad de las acciones, así como en las formas en que estas se implementaban y seguían en la práctica. En ese marco, consideré como parte del análisis las reuniones de planificación con la jefatura directa, las coordinaciones con jefes de sedes, el vínculo de trabajo con las organizaciones sociales aliadas, los registros de participación de colaboradores, las estrategias de comunicación interna y la elaboración de reportes para sustentar resultados y dar continuidad a las intervenciones.

El recorte temporal correspondió al periodo enero - diciembre de 2025, debido a que durante ese año se concentraron hitos importantes en el fortalecimiento de la gestión social de la organización. Entre ellos destacan la creación y formalización de programas estructurados tanto para el voluntariado corporativo como para la gestión de donaciones, lo que permitió la incorporación de mecanismos de seguimiento de participación, el establecimiento de criterios más claros para la canalización de donaciones institucionales, la estandarización de reportes solicitados a las organizaciones aliadas y el progresivo posicionamiento del área dentro de espacios de coordinación y decisión interna. Este recorte permitió analizar un periodo en el que la gestión de la RSE transitó de una lógica más reactiva y predominantemente filantrópica hacia una dinámica más ordenada, estructurada y articulada con la estrategia organizacional.

Las técnicas utilizadas incluyeron la observación directa, el análisis documental y la revisión de encuestas de satisfacción aplicadas a los colaboradores por las actividades realizadas. Para la reconstrucción de la experiencia recurrí a diversas fuentes de información. En primer lugar, trabajé con registros elaborados desde la propia gestión cotidiana del área, los cuales constituyeron la base principal de la sistematización. Estos incluyeron matrices en Excel sobre participación de colaboradores en jornadas de voluntariado, registros por sedes y áreas, cronogramas de acciones y materiales de comunicación interna difundidos por correo electrónico y comunidad de WhatsApp. Estos documentos me permitieron observar variaciones en los niveles de involucramiento, identificar patrones de participación y reconocer diferencias entre sedes y perfiles de colaboradores.

En segundo lugar, analicé los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas a los participantes. Estas encuestas fueron diseñadas por mí y se enviaban, por lo general, al día siguiente de cada jornada. Su contenido estuvo orientado a recoger percepciones sobre la

experiencia vivida, el aprendizaje generado, la satisfacción con la actividad y el orgullo de pertenecer a una empresa que impulsara este tipo de acciones.

En tercer lugar, incorporé reportes remitidos por las organizaciones sociales aliadas con las que la empresa mantiene convenios de trabajo para la ejecución de programas sociales. Si bien al inicio cada organización enviaba información bajo formatos distintos, durante el periodo analizado se estableció un esquema más homogéneo de reporte que permitió solicitar datos comparables y fortalecer la trazabilidad de las intervenciones financiadas. Estos reportes incluyeron, según el caso, número de beneficiarios directos, avances de los programas, uso del financiamiento, evidencias fotográficas e indicadores de impacto vinculados a cambios en la calidad de vida de la población atendida. Esta información fue relevante para ordenar la gestión de donaciones y para contar con mayores elementos de sustento frente a la organización.

Asimismo, incorporé la observación directa, ya que al tratarse de una práctica constante durante todo el año, esta observación no se limitó a momentos puntuales, sino que se construyó a partir de la interacción constante como las reuniones con la jefatura del área, coordinaciones con los jefes de las sedes, seguimiento a la participación de los colaboradores, trabajo con organizaciones aliadas y la revisión continua de avances y dificultades en las distintas acciones implementadas.

Esta cercanía me permitió identificar aspectos que no siempre quedaban registrados, como las distintas formas de respuesta de los colaboradores frente a las convocatorias de voluntariado, la participación irregular de algunas equipos en estas actividades, la disposición variable de los jefes de las sedes frente a estas iniciativas, los cambios de valoración del área y los desafíos para articular la agenda social con las prioridades de la empresa.

El tratamiento de la información no se centró en medir de forma exhaustiva el impacto, sino en interpretar la experiencia a partir de los criterios de priorización de las iniciativas y las decisiones que se fueron tomando en la organización. Para ello, organicé los hallazgos en torno a algunos ejes clave, como la legitimación interna de la RSE, el rol de las jefaturas en la toma de decisiones y su influencia en la participación de sus equipos. Esta forma de análisis me permitió vincular la evidencia recogida con la perspectiva de la sociología organizacional y comprender la experiencia no como una suma de acciones aisladas, sino como un proceso que se fue construyendo dentro de la organización.

En términos éticos, resguardé la confidencialidad de la organización y de los actores involucrados. Por esta razón, no se consigna el nombre real de la empresa ni se incluyen datos que permitan identificar de manera directa a personas, sedes específicas o decisiones internas de carácter sensible. Del mismo modo, la información utilizada se presenta de manera agregada o analítica, priorizando la comprensión sociológica de la experiencia antes que la exposición detallada de elementos institucionales reservados.

7. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Mi experiencia en Farmacia Salud y Bienestar inició en noviembre de 2024. Sin embargo, los dos últimos meses de ese año estuvieron centrados en un proceso de inducción y adaptación, en el que pude identificar que la subárea de Responsabilidad Social se encontraba en una etapa incipiente y sin una estructura definida. No existían lineamientos claros, procesos establecidos ni herramientas que permitieran ordenar la gestión, por lo que el trabajo tuvo que construirse prácticamente desde cero.

En ese contexto, la primera fase de gestión se orientó a un diagnóstico integral. Era necesario comprender qué acciones se habían realizado previamente, cuáles habían funcionado, cuáles no, y cómo eran percibidas tanto por los colaboradores como por los distintos niveles de la organización. Esta necesidad no surgía únicamente desde mi propia evaluación, sino que fue explicitada por la jefatura y la gerencia desde el inicio, quienes señalaron que una de sus principales preocupaciones era el bajo conocimiento que tenían los colaboradores sobre las acciones sociales de la empresa.

En la práctica, muchos colaboradores identificaban a la organización principalmente por su trayectoria y su posicionamiento en el mercado, pero no por su labor social. Si bien existían acciones como donaciones o actividades puntuales, estas no eran reconocidas como parte de una gestión estructurada, sino como iniciativas aisladas. Esto mostraba que lo social no formaba parte del sentido cotidiano de la organización, sino que permanecía en un plano secundario y poco visible.

Esta situación inicial se manifestaba de manera concreta en dos aspectos principales. En primer lugar, el desconocimiento del área: al tratarse de una subárea nueva y liderada por una sola persona, los colaboradores no tenían claridad sobre qué era la Responsabilidad Social, qué funciones cumplía ni cuál era el propósito de las acciones que se realizaban. Incluso aquellas

iniciativas que podían haber visto en redes sociales no eran asociadas a un área específica ni a una lógica de gestión.

En segundo lugar, existía una ausencia de estructura en las acciones implementadas. Las donaciones institucionales, por ejemplo, se realizaban sin un control sistemático del monto total entregado, sin criterios definidos de seguimiento y, en algunos casos, sin respaldo legal formal mediante convenios. Tampoco se exigía de manera consistente la rendición de cuentas a las organizaciones aliadas, lo que dificultaba conocer el impacto real de los proyectos financiados. En la práctica, el rol de la empresa se limitaba muchas veces a la transferencia del recurso económico, sin un involucramiento posterior en la ejecución o evaluación de los proyectos.

Algo similar ocurría con el voluntariado corporativo. Si bien las actividades tenían un carácter solidario, no guardaban relación con el propósito organizacional de promover el acceso a la salud. Predominaban acciones tradicionales, como jornadas de pintado o sembrado, que, aunque valiosas, no estaban alineadas con una estrategia clara. Además, estas iniciativas no eran comunicadas internamente de manera sistemática, lo que limitaba su impacto en la construcción de sentido entre los colaboradores.

En este escenario, la Responsabilidad Social no ocupaba un lugar prioritario dentro de la organización. Su desarrollo respondía más a una lógica filantrópica que a una visión estratégica, lo que se reflejaba tanto en la forma en que se tomaban decisiones como en la asignación presupuestal, la cual dependía exclusivamente del criterio de la gerencia y no de una planificación estructurada.

Para comprender cómo se configuraba la gestión de la Responsabilidad Social dentro de la organización, fue necesario analizar la perspectiva de los distintos actores involucrados.

Desde la gerencia, la RSE era concebida principalmente como una forma de apoyo a poblaciones vulnerables, es decir, desde una lógica filantrópica. Si bien esta visión no es negativa en sí misma, implicaba que las acciones no se pensaran en términos de planificación, medición o estrategia, sino como respuestas a necesidades puntuales. Esto explicaba por qué el nivel de decisión de la gerencia era alto, pero su nivel de involucramiento en el proceso era limitado.

En el caso de la jefatura directa, su rol fue clave para el desarrollo de la gestión. Contaba con capacidad de influencia sobre la gerencia y actuaba como un actor mediador en la validación de propuestas. En varias ocasiones, proyectos que inicialmente no habían sido aprobados pudieron

ser reconsiderados a partir de la sustentación realizada desde la jefatura. Asimismo, su respaldo fue constante durante todo el proceso, lo que permitió sostener e impulsar las iniciativas.

Por otro lado, los colaboradores no constituían un grupo homogéneo. Se podían identificar dos perfiles diferenciados: colaboradores antiguos, con varios años, incluso décadas, en la organización, y colaboradores nuevos, con quienes existía un mayor nivel de interacción desde su ingreso. Esta diferencia resultaba relevante, ya que los colaboradores nuevos participaban en espacios de inducción donde se les explicaba el rol del área, se les sensibilizaba y se buscaba generar una conexión temprana con las acciones de RSE. En cambio, con los colaboradores antiguos no existían estos espacios formales, lo que requería el diseño de estrategias distintas para involucrarlos.

Un actor particularmente relevante fueron los jefes de sedes (Directores Técnicos), quienes tenían un alto nivel de influencia sobre sus equipos. De ellos dependía, en gran medida, la posibilidad de que los colaboradores participaran en las actividades promovidas. Sin embargo, al no conocer ni comprender el valor estratégico de la RSE, su nivel de involucramiento era bajo, lo que se traducía en una participación limitada o nula en varios casos.

Finalmente, las organizaciones sociales aliadas cumplieron un rol fundamental, ya que permitían canalizar las acciones hacia comunidades específicas. Su nivel de involucramiento era alto, en tanto eran responsables de la ejecución de los proyectos y del vínculo directo con las poblaciones beneficiarias.

Fases del proceso

Fase 1: Inicio reactivo

La primera fase se desarrolló entre enero y marzo de 2025 y estuvo marcada por un trabajo inicial de diagnóstico. Luego de haber revisado lo que se venía realizando antes de mi ingreso, este periodo me permitió identificar vacíos importantes y plantear las primeras modificaciones. Más que ejecutar nuevas acciones de inmediato, esta etapa estuvo orientada a comprender cómo funcionaba realmente la gestión social de la empresa, qué sentido tenía para los distintos actores y cuáles eran sus principales limitaciones.

Una de las primeras acciones que realicé fue reunirme de manera virtual con cada una de las ONG y asociaciones aliadas. Estas reuniones tuvieron como finalidad conocer qué acciones se habían ejecutado previamente, cuál había sido el impacto reportado, qué nivel de viabilidad

tenían los proyectos financiados y en qué medida guardaban relación con el propósito de la empresa. Este proceso fue importante porque me permitió reconocer que varias de las alianzas existentes se sostenían más por continuidad o costumbre que por una evaluación clara de su articulación con los objetivos institucionales.

De manera paralela, mi jefatura programó reuniones presenciales con los jefes de las sedes. Si bien estos espacios formaban parte de una presentación más amplia de las acciones del área de Gestión Humana y Sostenibilidad, también fueron clave para dar a conocer la subárea de Responsabilidad Social y las iniciativas que se proyectaban desde ella. Para mí, estas reuniones resultaron especialmente importantes porque me permitieron conocer de primera mano cuánto sabían los jefes sobre estas acciones y cómo las valoraban dentro de la dinámica de la sede. En ese primer acercamiento procuré comprometerlos a involucrarse más, motivar a sus equipos y comprender de qué manera estas iniciativas podían impactar positivamente en los colaboradores. Sin embargo, la reacción no fue la esperada. Más allá de lo que expresaban verbalmente, su lenguaje gestual mostraba una preocupación limitada por el tema, sobre todo cuando se lo comparaba con otros asuntos que sí concentraban mayor atención, como salarios, horarios, bonos o beneficios.

Otra acción importante de esta fase fue la aplicación de una encuesta de percepción dirigida a todos los colaboradores. El objetivo era conocer qué tipo de actividades de voluntariado les interesaría realizar, qué temáticas consideraban más relevantes para talleres o charlas de sensibilización y cuáles eran sus percepciones respecto a distintas acciones de Responsabilidad Social impulsadas por la empresa. Tras un seguimiento insistente para asegurar una participación amplia, logré obtener el 92% de respuestas sobre el total, lo que convirtió a esta herramienta en una fuente clave para el diagnóstico. La información recogida me permitió identificar intereses concretos, reconocer diferencias entre perfiles de colaboradores y contar con una base más sólida para replantear las acciones posteriores.

Fase 2: Ordenamiento y reestructuración

A partir de lo recogido en la etapa anterior, entre abril y junio inicié una fase de ordenamiento y reestructuración. En este periodo, el trabajo dejó de centrarse solo en identificar problemas y pasó a enfocarse en la creación de mecanismos concretos para dar forma, continuidad y sentido a acciones que hasta entonces se desarrollaban de manera dispersa. Este

ordenamiento se concentró en 3 ejes importantes: Gestión de donaciones institucionales,

voluntariado corporativo y comunicación.

- Eje 1: Gestión de donaciones institucionales:

Uno de los principales ejes de esta fase fue la creación del programa de donaciones institucionales “Conexión y bienestar”*. Este programa no solo buscó dar identidad a una línea de trabajo ya existente, sino también establecer flujos más claros y ordenar una práctica que anteriormente se realizaba sin criterios uniformes. Entre los principales cambios estuvo la elaboración de un formato estándar de reporte para todas las ONG, con el fin de solicitar información comparable que permitiera sustentar mejor las acciones ante la gerencia y darles un mayor nivel de seguimiento.

Asimismo, coordiné con el área legal de la empresa la elaboración de un formato base para formalizar convenios con cada una de las organizaciones aliadas, ya que antes no se contaba con este respaldo de manera sistemática. Posteriormente, estos documentos fueron adaptados según las particularidades de cada alianza, dado que no todas tenían el mismo tipo de colaboración. Luego de ello, me reuní nuevamente con las organizaciones para explicar estos cambios y acompañar su incorporación en la gestión.

Otro cambio importante fue la construcción de una matriz de control (en formato Excel) para llevar el control de las donaciones. Antes de ello, las entregas económicas se realizaban sin una lógica clara de seguimiento, periodicidad o consolidación de datos. A partir de esta herramienta fue posible conocer cuánto dinero estaba destinado por mes, con qué frecuencia se proyectaban los aportes y qué certificados de donación debían estar pendientes o actualizados. Esto también permitió ordenar la relación con el área contable, ya que dichos certificados debían ser remitidos para efectos de deducción tributario.

- Eje 2: Voluntariado corporativo

En paralelo, diseñé el programa de voluntariado corporativo “Salud con corazón”*, con la finalidad de planificar estas actividades bajo una lógica más estructurada y alineada con el propósito de la empresa. Este programa permitió comenzar a registrar la participación por sedes y por área administrativa, medir niveles de involucramiento y aplicar encuestas de satisfacción después de cada jornada. Además, incorporé la posibilidad de que los colaboradores asistieran con sus hijos o familiares directos, lo que convirtió la actividad en una experiencia compartida y favoreció una mayor disposición a participar.

* Nombre ficticio utilizado para fines de confidencialidad

Junto con ello, también modifiqué la manera de presentar el voluntariado al interior de la empresa. En las inducciones y en los espacios de conversación con los jefes, dejé de plantearlo únicamente como una acción solidaria y empecé a comunicarlo como una estrategia de participación organizacional. En ese marco, expliqué que estas experiencias podían fortalecer habilidades sociales, promover el trabajo en equipo y reforzar la vocación de servicio, generando a su vez mayor satisfacción y sentido de pertenencia entre los colaboradores.

- Eje 3: Comunicación

Un tercer eje importante de esta fase fue el trabajo comunicacional. A partir de esos meses inicié un proceso más sistemático de sensibilización y visibilización de la RSE mediante distintas herramientas. Potencié el uso de la comunidad de WhatsApp que había sido creada por el área de Bienestar meses antes para difundir comunicados internos, y posteriormente se me asignó el manejo de este canal. A través de este medio empecé a compartir piezas gráficas sobre las ONG con las que trabajábamos, los proyectos que se financiaban, el tiempo de relación con cada organización y las razones por las que la empresa sostenía estas alianzas. También difundía fotos de actividades y reconocía simbólicamente a las sedes y áreas participantes. Esta misma información se reforzaba por correo electrónico, con el fin de ampliar su alcance y darle mayor continuidad a la comunicación interna.

Fase 3: Consolidación inicial

A partir de julio comenzaron a hacerse visibles varios cambios que daban cuenta de una consolidación inicial del proceso. En el caso del voluntariado corporativo, empezó a participar un mayor número de colaboradores, incluidos algunos que no se habían involucrado antes y que luego comenzaron a hacerlo con más frecuencia. Asimismo, sedes cuya participación al inicio había sido nula empezaron a sumarse, e incluso algunos jefes asistieron directamente a determinadas jornadas.

Sin embargo, este avance no implicó que la participación se diera de manera sostenida en todos los casos. En varias oportunidades, mi jefatura aún debía enviar correos a los jefes de las sedes para solicitar que, al menos, un miembro de su equipo participara en las actividades. Aunque estas jornadas no eran obligatorias, todavía era necesario reforzar la comunicación y motivación hacia los equipos.

En este contexto, también se hizo evidente una diferencia entre lo planificado y lo que se lograba en la práctica. Se esperaba contar con la participación de al menos 10 sedes en cada jornada, con un representante por sede; sin embargo, en varias actividades solo participaban alrededor de 5 sedes. Esta diferencia permitió comprender que la participación no dependía únicamente de la disposición individual, sino también de las condiciones operativas de cada sede y de las prioridades que debían atender en su día a día. Esto mostraba que el proceso aún estaba en desarrollo y que la participación no siempre surgía de manera espontánea.

En el caso de las donaciones institucionales, durante esta etapa se concluyó la formalización de convenios con cada organización aliada y se integró el uso del nuevo formato de reportes, el cual comenzó a aplicarse desde mediados de mayo. No obstante, también aparecieron nuevas limitaciones: algunas organizaciones tenían dificultades para remitir información con el nivel de detalle solicitado, ya sea por falta de personal técnico o por debilidades en sus propios procesos de gestión. Esto evidenció que el ordenamiento impulsado desde la empresa también exigía capacidades que no todas las organizaciones aliadas podían asumir de inmediato.

En cuanto al componente comunicacional, la interacción en la comunidad de WhatsApp mostró un crecimiento significativo. Esto se reflejaba en las reacciones a las publicaciones, en los mensajes que empezaban a llegar y en el hecho de que algunos colaboradores compartían estas piezas en sus grupos internos. Aunque todavía no se trataba de una participación masiva, el cambio era visible: comenzaban a reconocer qué hacía la empresa en materia de Responsabilidad Social, qué se entendía por esta área y de qué manera ellos también podían formar parte.

Este proceso fue generando no solo un aumento en la participación de los colaboradores, sino también una mayor atención por parte de la gerencia. Las iniciativas comenzaron a ser mejor recibidas y, con el tiempo, las acciones del área empezaron a incorporarse en la agenda de algunos comités gerenciales. Esto no significó que la RSE se ubicara al mismo nivel que otras áreas, pero sí evidenció un avance en su posicionamiento interno.

Aunque la participación aumentó, ciertas actividades de RSE tendían a postergarse frente a las exigencias propias de la operación, especialmente cuando era necesario asegurar la continuidad del servicio. Asimismo, se observó que los colaboradores con mayor tiempo en la empresa tendían a involucrarse con más cautela, mientras que en los nuevos el proceso resultaba más

natural, en parte porque desde su ingreso ya existían espacios de inducción y sensibilización sobre el área.

Adaptaciones

A lo largo del proceso, la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial experimentó transformaciones importantes en su forma de ser comprendida y desarrollada dentro de la organización. La percepción sobre el área comenzó a modificarse gradualmente, pasando de ser vista como un conjunto de acciones aisladas y de carácter principalmente filantrópico, a reconocerse como una línea de trabajo que requería organización, seguimiento y articulación con los objetivos institucionales.

Este cambio se evidenció en distintos niveles. Por un lado, se incrementó el conocimiento de los colaboradores sobre las acciones impulsadas, así como su disposición a participar en ellas. Por otro, la gestión empezó a ganar mayor legitimidad dentro de la organización, reflejada en una mayor apertura por parte de la gerencia y en su inclusión progresiva en espacios de coordinación interna.

La implementación de las acciones continuó estando condicionada por las prioridades operativas del negocio, especialmente en las sedes, donde la participación seguía dependiendo en gran medida de la disposición de las jefaturas y de las condiciones de trabajo. En ese contexto, el desarrollo de las iniciativas de RSE requería adaptarse a las dinámicas del día a día y organizarse en función de los tiempos y exigencias propias de la operación.

En este escenario, el proceso de sensibilización no se configuró como una etapa cerrada, sino como una dimensión transversal y permanente de la gestión. A través de talleres, charlas, activaciones y estrategias de comunicación interna, particularmente mediante la comunidad de WhatsApp, se buscó no solo informar sobre las acciones realizadas, sino también construir un sentido en torno a ellas.

Desde esta perspectiva, las adaptaciones realizadas no pueden entenderse únicamente como ajustes operativos, sino como parte de un proceso más amplio de construcción de legitimidad y posicionamiento de la Responsabilidad Social dentro de la organización. Este proceso no se resolvió de manera lineal ni definitiva, sino que se sostuvo en un equilibrio dinámico entre avances, resistencias y reconfiguraciones constantes.

8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El análisis de la experiencia se construyó a partir de la información generada durante la gestión de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la organización. Más que centrarse solo en resultados operativos, esta sección busca interpretar cómo, en la práctica, el enfoque social fue incorporándose poco a poco dentro de la dinámica de la organización. Para ello, se articularon distintas fuentes empíricas que permitieron reconstruir no solo lo que se hizo, sino también los desafíos, sentidos y aprendizajes que acompañaron este proceso.

Entre las fuentes utilizadas se encuentran los registros bimestrales de participación en actividades de voluntariado corporativo, elaborados para identificar variaciones en el involucramiento de los colaboradores según sede y área. Estos registros permitieron advertir que el crecimiento de la participación no fue lineal ni homogéneo, sino que estuvo condicionado por factores como la apertura de cada sede, la disposición de las jefaturas, las condiciones operativas del trabajo diario y el efecto acumulativo de las acciones de sensibilización implementadas desde el área.

A ello se sumó la información obtenida a partir de encuestas de satisfacción aplicadas después de las actividades de voluntariado. Estos instrumentos permitieron recoger percepciones relacionadas con la experiencia emocional de los participantes, el aprendizaje generado y el orgullo de pertenecer a una empresa que impulsa acciones dirigidas a poblaciones en situación de vulnerabilidad. Más que medir únicamente satisfacción, estas encuestas ayudaron a comprender cómo los colaboradores significaban su participación y qué valor atribuían a este tipo de iniciativas dentro de su experiencia laboral.

También se analizaron los reportes remitidos por las organizaciones sociales aliadas, los cuales fueron estandarizados, regularmente en algunas organizaciones, mediante la incorporación de indicadores vinculados al número de beneficiarios directos, avances de los programas, uso del financiamiento, evidencias fotográficas y referencias a cambios observados en la población atendida. Esta mejora en el seguimiento permitió pasar de una lógica centrada solo en la entrega del apoyo a una comprensión más clara del alcance de las intervenciones y de sus posibilidades de sostenimiento.

Finalmente, la observación participante derivada de la experiencia directa en la gestión del área permitió interpretar aspectos que no siempre quedaban registrados en los documentos, como la influencia de las jerarquías, las diferencias entre sedes y la necesidad de coordinar constantemente con los distintos actores internos. Asimismo, permitió comprender cómo las

iniciativas de RSE se desarrollaban en articulación con las dinámicas operativas y comerciales de la organización, requiriendo encontrar formas de integrarse a estas sin afectar la continuidad del servicio. La combinación de estas fuentes hizo posible desarrollar una lectura sociológica del proceso, orientada a identificar patrones en la forma en que la organización respondía a estas iniciativas, como la participación condicionada por las dinámicas operativas, el rol de las jefaturas en la movilización de los equipos, las diferencias en el involucramiento según la trayectoria de los colaboradores y la necesidad de sostener y dar visibilidad a la RSE dentro de la organización.

Uno de los principales hallazgos de la experiencia fue que la institucionalización de la RSE no se produjo a través de un cambio abrupto, sino a través de cambios pequeños pero sostenidos en la forma de comprender, valorar y sostener las iniciativas sociales dentro de la organización. En una primera etapa, estas acciones no enfrentaban necesariamente una oposición explícita, pero sí ocupaban un lugar secundario frente a las exigencias operativas del negocio. La prioridad absoluta estaba puesta en la continuidad del servicio, el cumplimiento de metas comerciales y la atención cotidiana de las sedes, por lo que lo social tendía a ser visto como algo complementario.

En ese escenario, un patrón relevante fue la construcción gradual de visibilidad interna del área. Al inicio del periodo, muchos colaboradores asociaban la acción social de la empresa principalmente con donaciones eventuales o apoyos aislados, sin identificar una gestión más estructurada detrás. A medida que se ordenaron procesos, se difundieron resultados y se reforzaron los canales de comunicación interna, comenzó a generarse una comprensión más clara de por qué se realizaban estas acciones y qué buscaban dentro de la organización. La RSE empezó a dejar de percibirse como algo ocasional para adquirir mayor consistencia dentro del discurso organizacional.

Otro patrón importante estuvo relacionado con las diferencias entre sedes. La participación no dependía solamente de la voluntad individual de los colaboradores, sino también de las condiciones concretas de cada sede: la organización del trabajo, el estilo de liderazgo, el clima interno y el margen de flexibilidad disponible para facilitar la participación. En algunos casos, la baja asistencia no expresaba desinterés, sino la dificultad real de compatibilizar la jornada laboral con actividades que requerían tiempo adicional o reorganización operativa. Esto mostró que la participación social de los colaboradores estaba condicionada por factores organizacionales y no solo por la motivación personal.

Asimismo, se identificó el papel decisivo de los jefes de las sedes como actores intermedios. Su rol no consistía solo en autorizar o no la participación, sino en definir, en la práctica, el lugar que la gestión social ocupaba dentro de las prioridades de la sede. Aunque no todos asumieron ese rol de la misma manera, en algunos casos se observó un cambio positivo en la apertura luego de experiencias concretas de voluntariado que generaron reacciones positivas en sus equipos. Este cambio no implicó que desaparecieran las presiones operativas, pero sí evidenció que ciertas experiencias podían modificar percepciones y ampliar márgenes de disposición.

También se observaron diferencias según la trayectoria de los colaboradores dentro de la empresa. Quienes tenían más tiempo solían mantener una visión más tradicional del rol empresarial, por lo que la apropiación de estas iniciativas podía ser más lenta. En cambio, los trabajadores de incorporación más reciente mostraban mayor apertura, en parte porque desde su inducción tuvieron contacto con un enfoque más actualizado de la RSE. Esto sugiere que la forma en que la organización socializa a sus nuevos integrantes influye en la manera en que estos interpretan el valor de lo social dentro de la empresa.

Desde la sociología organizacional, la experiencia permite comprender a la empresa no solo como una estructura orientada a la prestación de servicios, sino como un espacio social en el que conviven distintas racionalidades. La implementación de acciones de RSE mostró precisamente esa coexistencia entre objetivos sociales, exigencias operativas, intereses reputacionales y criterios económicos. Lo que estaba en juego no era únicamente la ejecución de actividades, sino la posibilidad de que estas fueran reconocidas como legítimas dentro de un entorno cuya lógica principal seguía siendo comercial.

En esa línea, los planteamientos de Schein resultan útiles para interpretar el peso de la cultura organizacional en la toma de decisiones. La experiencia mostró que la centralidad histórica de la eficiencia, la productividad y el cumplimiento de metas hacía que las acciones sociales necesitaran una justificación adicional para ser incorporadas como parte relevante de la gestión. No bastaba con que una iniciativa tuviera sentido desde lo social; era necesario demostrar también su aporte al clima laboral, al posicionamiento reputacional o al fortalecimiento del vínculo con los grupos de interés. La legitimidad de la RSE no estaba dada de antemano, sino que debía construirse dentro de la forma en que la organización entiende y valora las cosas.

Los aportes de Crozier y Friedberg permiten, además, leer esta experiencia como un proceso atravesado por relaciones de poder y negociación. La posibilidad de impulsar determinadas

acciones dependía del acceso diferencial a recursos, información, tiempos de decisión y posiciones jerárquicas. En este marco, los jefes de las sedes ocuparon un lugar especialmente relevante, porque su margen de flexibilidad incidía directamente en la viabilidad de la participación de los equipos. La implementación de la RSE no operó, entonces, como una cadena lineal de decisiones, sino como una trama de mediaciones institucionales en la que distintos actores influían de forma desigual.

Desde la perspectiva de Mintzberg, también puede entenderse que las características del sector servicios y la necesidad de sostener una operación diaria eficiente generan tensiones concretas para integrar iniciativas que no forman parte del núcleo principal del negocio. En esta experiencia, la creación de registros, indicadores, reportes y mecanismos de seguimiento fue una forma de hacer más compatible la gestión social con la lógica organizacional. Ordenar y estructurar el área no fue solo una exigencia administrativa sino una estrategia para hacer que lo social pudiera dialogar con una estructura que valora orden, control y evidencia.

Por su parte, Berger y Luckmann ayudan a interpretar la transformación progresiva de los significados atribuidos a la RSE. El sentido de estas acciones no permaneció fijo, sino que fue cambiando a medida que los colaboradores participaban en actividades, conocían historias concretas, compartían experiencias y veían resultados. Las jornadas de voluntariado, las campañas y los espacios de comunicación interna funcionaron como espacios donde se fue transformando el significado de la acción social dentro de la empresa. En ese proceso, algunos colaboradores comenzaron a relacionar más claramente su trabajo con una dimensión colectiva y social que antes no formaba parte central de su experiencia institucional.

Los cambios observados a lo largo del periodo no se expresaron solamente en cifras de participación o en número de acciones ejecutadas. Una parte importante del impacto se manifestó en transformaciones más cualitativas, vinculadas a la disposición de los actores, a la manera en que se hablaba del tema dentro de la empresa y al lugar que la gestión social empezó a ocupar en ciertos espacios institucionales.

En el caso del voluntariado corporativo, el cambio más claro no fue un incremento de participantes entre una actividad y otra, sino la incorporación paulatina de colaboradores que antes no se sumaban. Esto resultó especialmente significativo cuando comenzaron a participar personas que nunca habían estado vinculadas a actividades de RSE, incluyendo algunos colaboradores con cargos de mayor responsabilidad. Ese tipo de participación tenía un peso

simbólico importante, porque mostraba que la iniciativa estaba empezando a atravesar otros niveles de la organización.

El proceso, sin embargo, no estuvo exento de frustraciones. Hubo momentos en los que la participación fue más baja de lo esperado, y eso obligó a revisar críticamente las estrategias implementadas. Más que atribuirlo únicamente a falta de interés, la experiencia permitió reconocer que no siempre se había logrado explicar con suficiente claridad por qué estas acciones eran importantes y cómo se relacionaban con la empresa. A partir de ello, se reforzaron las acciones de sensibilización previas y se trabajó con mayor énfasis en mostrar que la RSE no era un complemento ornamental, sino una dimensión estratégica con impacto tanto social como organizacional.

Con el tiempo, empezaron a aparecer señales más claras de apropiación. Una de ellas fue que algunos colaboradores comenzaron a sumarse sin necesidad de insistir a las jefaturas para que designaran participantes. Otra fue la aparición de comentarios positivos posteriores a las actividades, especialmente de personas que señalaban sentirse orgullosas de pertenecer a una empresa que desarrollaba acciones con poblaciones vulnerables. Estas expresiones, aunque sencillas, revelaban cambios importantes en la forma en que se experimentaba el vínculo entre trabajo, empresa y responsabilidad social.

En cuanto a los jefes de las sedes, también se registraron cambios puntuales. Algunas sedes que inicialmente mostraban menor apertura fueron modificando gradualmente su disposición. En ciertos casos, esa transformación se expresó en una mayor flexibilidad para facilitar la participación; en otros, en sugerencias concretas recogidas a través de encuestas de satisfacción sobre cómo mejorar las actividades o ampliar su alcance. Si bien no llegó a consolidarse una defensa abierta de la participación frente a la presión operativa, sí se observaron señales de mayor receptividad y reconocimiento del valor de estas acciones.

A nivel de los colaboradores, el voluntariado también funcionó como espacio de socialización entre áreas y sedes, incluso entre los colaboradores y sus familiares. Esto fue relevante porque generó vínculos que difícilmente se construían en la rutina operativa. La experiencia compartida en contextos distintos al trabajo cotidiano favoreció interacciones más horizontales y reforzó un sentido de pertenencia que no se sostenía únicamente en la función laboral. En ese sentido, el impacto no fue solo externo, sino también interno: contribuyó a fortalecer relaciones, producir identificación institucional y generar orgullo organizacional.

En el plano más estructural, uno de los cambios más significativos fue que la RSE empezó a dejar de ser vista solo como una actividad para convertirse en un tema que ingresaba a espacios formales de conversación, como los comités gerenciales. La incorporación del tema en estas instancias fue una señal de mayor legitimidad institucional. A ello se sumó la difusión externa de algunas acciones y los reconocimientos recibidos por parte de organizaciones sociales y entidades públicas, lo que generó orgullo interno y reforzó la idea de que el trabajo realizado tenía una proyección más amplia. Además, algunas áreas, como administración y marketing, empezaron a incorporar el enfoque social en su discurso, lo que muestra un avance en la transversalización del tema.

Entre los logros más importantes de la experiencia destaca la posibilidad de haber contribuido a que la gestión social dejara de percibirse únicamente como una serie de acciones aisladas meramente filantrópicas. Tanto en el voluntariado como en la gestión de donaciones institucionales, se avanzó hacia una lógica más ordenada, con mayores criterios de seguimiento, mayor capacidad de sustentar internamente el trabajo realizado y una lectura más clara del impacto. En el caso de las donaciones, esto fue especialmente importante, porque permitió que dejaran de ser entendidas solo como actos de apoyo puntual y empezaran a asumirse como parte de una intervención con mayor trazabilidad y sentido estratégico.

Otro logro fue el involucramiento continuo de colaboradores que inicialmente estaban alejados de estas iniciativas. Este cambio no se dio de manera inmediata; sin embargo, su consolidación evidenció que la sensibilización sostenida, la visibilización de resultados y las experiencias significativas pueden generar apertura progresiva. Asimismo, fue relevante que la gestión social comenzara a tener mayor presencia en espacios de decisión y que su trabajo fuera reconocido tanto interna como externamente.

No obstante, estos avances coexistieron con desafíos persistentes. El primero fue de carácter estructural y estuvo relacionado con la necesidad de articular la RSE con la dinámica del negocio. En este contexto, la operación, centrada en la continuidad del servicio y el cumplimiento de metas comerciales, no se presentó como un obstáculo, sino como un marco prioritario que organiza los tiempos y decisiones dentro de la organización. Esto hacía que las iniciativas sociales tuvieran que adaptarse constantemente a estas condiciones.

El segundo desafío estuvo vinculado a la carga laboral que implicaba sostener, en gran medida de forma individual, los procesos de diseño, coordinación, seguimiento, medición y sensibilización en un área aún en consolidación.

A ello se sumó un desafío más profundo y también más personal: posicionar la mirada de las ciencias sociales dentro de un campo donde la RSE suele asociarse principalmente con comunicación, marketing o imagen institucional. No se trataba de "demostrar" capacidades en un sentido individual, sino de abrir espacio para una mirada más analítica y transversal de estas acciones. La experiencia permitió confirmar que una mirada sociológica aporta lectura de contexto, identificación de necesidades reales, mayor racionalidad en la intervención y una comprensión más compleja de la empresa como espacio de relaciones, intereses y sentidos. Desde esa perspectiva, lo social no aparece como un adorno reputacional, sino como una dimensión que puede fortalecer la gestión cuando se trabaja con sustento y coherencia.

Entre las principales lecciones aprendidas, destaca que la institucionalización de la RSE en una organización privada no depende solo de la voluntad de impulsar buenas acciones. Requiere tiempo, constancia, capacidad de negociación, lectura del contexto interno y herramientas que permitan traducir lo social en términos comprensibles para la organización. También exige asumir que el compromiso no se genera automáticamente: debe construirse, sostenerse y legitimarse de manera continua.

Finalmente, la experiencia deja como aprendizaje que el impacto de la gestión social no debe evaluarse únicamente por sus resultados visibles hacia afuera. También importa lo que transforma dentro de la organización: las conversaciones que genera, las percepciones que modifica, los vínculos que fortalece y el lugar que empieza a ocupar en la cultura institucional. Desde esa perspectiva, la RSE no aparece solo como un conjunto de actividades, sino como un proceso de construcción organizacional que revela tanto las posibilidades como los límites de integrar lo social en la vida empresarial.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La experiencia analizada permitió comprender que el fortalecimiento de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en una empresa privada no se da de manera inmediata ni lineal, sino que se construye en el tiempo. Durante el periodo sistematizado, se evidenció que incorporar el enfoque social dentro de la dinámica organizacional no depende solo de su

pertinencia, sino también de su capacidad para integrarse a las prioridades operativas, a los criterios de decisión y a la forma en que los distintos actores entienden estas acciones.

Uno de los hallazgos más importantes fue el papel de la cultura organizacional en la forma en que la RSE fue comprendida y valorada. En un contexto marcado por metas comerciales exigentes, presión operativa y criterios de eficiencia, las acciones sociales tendieron inicialmente a ubicarse en un segundo plano. Sin embargo, esta percepción comenzó a cambiar cuando las iniciativas lograron sostenerse en el tiempo, generar experiencias significativas para los colaboradores, mostrar resultados y vincularse con aspectos que la organización reconoce como relevantes, como la reputación, el clima laboral y el sentido de pertenencia.

Otro hallazgo relevante fue que la apropiación del enfoque social no se reflejó solo en un mayor número de participantes, sino en cambios en la disposición de ciertos actores. Resultó especialmente significativo que colaboradores que antes no se involucraban, e incluso algunos con cargos de mayor responsabilidad, comenzaran a sumarse a las actividades de voluntariado y a valorarlas de manera positiva. Esto permitió entender que la participación no depende únicamente de convocatorias formales, sino también de procesos de sensibilización, de experiencias que conecten con los colaboradores y de que estas acciones tengan un sentido claro dentro de la organización.

Asimismo, la experiencia confirmó el rol clave de los liderazgos intermedios en la sostenibilidad de las iniciativas. Los jefes de sede no solo facilitaron la operación, sino que actuaron como un punto de equilibrio entre las exigencias del negocio y las posibilidades de participación de sus equipos. Su nivel de apertura influyó directamente en el involucramiento de los colaboradores, lo que muestra que la RSE también se construye en decisiones cotidianas y en la manera en que se interpreta el valor de lo social dentro del trabajo.

En relación con la gestión de donaciones institucionales, uno de los principales aprendizajes fue la necesidad de ir más allá de una lógica centrada únicamente en la entrega de apoyo económico. Avanzar hacia una gestión más ordenada, con seguimiento, indicadores y revisión de la información, permitió dar mayor consistencia a esta línea de trabajo y fortalecer su legitimidad interna. De esta manera, las donaciones comenzaron a entenderse no como acciones aisladas, sino como parte de una intervención más estructurada.

Desde el ejercicio profesional, la experiencia reafirmó el aporte de las ciencias sociales en el ámbito empresarial. La mirada sociológica permitió entender que la gestión de la RSE no se limita a ejecutar actividades, sino que implica comprender dinámicas organizacionales, identificar necesidades, construir legitimidad y traducir lo social a un lenguaje que haga sentido dentro de la empresa. En ese proceso, el rol profesional supone una labor constante de análisis, mediación y sustento.

A partir de estos hallazgos, se considera importante seguir fortaleciendo los procesos de sensibilización interna, especialmente con colaboradores y jefaturas intermedias. Más que presentar la responsabilidad social como un discurso, es clave conectarla con experiencias concretas, problemáticas reales y resultados visibles, de modo que pueda entenderse como algo cercano y vinculado tanto al entorno como a la propia dinámica de la organización.

También resulta necesario consolidar mecanismos de planificación, monitoreo y evaluación que permitan dar mayor continuidad a las acciones. Contar con indicadores claros, reportes periódicos y herramientas de seguimiento no solo facilita una mejor toma de decisiones, sino que también ayuda a que la gestión social no dependa únicamente de iniciativas aisladas o de la coyuntura.

De igual manera, sería importante seguir fortaleciendo la articulación entre áreas, de modo que la Responsabilidad Social Empresarial no recaiga solo en una función específica, sino que pueda asumirse de forma más transversal dentro de la organización. Una mayor corresponsabilidad interna permitiría ampliar el alcance de las acciones, distribuir mejor la gestión y facilitar que lo social se integre con otros procesos institucionales.

En relación con las donaciones institucionales, se recomienda profundizar el seguimiento a las organizaciones aliadas y reforzar la comunicación interna sobre los avances y resultados. Esto puede ayudar a que los colaboradores comprendan mejor el sentido de estas acciones y reconozcan que el apoyo no termina en la entrega de recursos, sino que forma parte de procesos orientados a generar cambios sostenidos en poblaciones específicas.

En cuanto al voluntariado corporativo, se recomienda mantenerlo y seguir fortaleciéndolo como una estrategia de participación e involucramiento con el entorno. A lo largo de la experiencia, se

evidenció que estas actividades no solo aportan a las poblaciones atendidas, sino que también tienen un efecto importante dentro de la organización: fortalecen el sentido de pertenencia, promueven la interacción entre áreas y generan espacios de aprendizaje para los colaboradores. Además, permiten hacer más visible el impacto social de la empresa y aportan a su reputación en un mercado donde este tipo de acciones empieza a ser cada vez más valorado. En ese sentido, su relevancia no está solo en la acción puntual, sino en lo que moviliza al interior de la empresa.

Por otro lado, la sistematización permitió tomar distancia de la práctica cotidiana y mirarla con mayor claridad. Más allá de ordenar lo realizado, ayudó a entender mejor qué factores influyen en que las acciones sociales se sostengan, se prioricen o pierdan espacio dentro de la organización. En esa línea, la sistematización deja de ser solo un ejercicio descriptivo y se convierte en una herramienta útil para aprender de la experiencia y mejorar la intervención profesional.

A partir de todo el proceso, queda claro que incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en una empresa no pasa solo por tener iniciativas o buena intención. Lo que realmente marca la diferencia es lograr que estas acciones se integren a la forma en que la organización funciona en el día a día. Esto implica considerar sus tiempos, sus prioridades y, sobre todo, su lógica de operación. En ese camino, lo social no reemplaza lo comercial ni lo operativo, pero sí puede encontrar un espacio propio cuando logra demostrar que también aporta al desarrollo de la empresa.

Finalmente, esta experiencia muestra que la RSE no se instala de un momento a otro. Requiere tiempo, constancia y, sobre todo, un trabajo continuo de sustento, comunicación y articulación con distintos actores. En ese proceso, el rol del profesional es clave, no solo para ejecutar acciones, sino para interpretar el contexto, adaptar las propuestas y sostener su valor dentro de la organización.

10. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, J. S. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 16(1), 179–195.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). La construcción social de la realidad. Amorrortu. (Trabajo original publicado en 1966).

Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2008). La práctica de la sociología reflexiva (Seminario de París). En Una invitación a la sociología reflexiva (2.ª ed., pp. 267–317). Siglo XXI Editores Argentina.

Caravedo Molinari, B. (1998). Lo social y la empresa a fines de siglo: Responsabilidad social empresarial, avances y logros. SASE.

Carballeda, A. J. M. (2002). La intervención en lo social: Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales. Paidós.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva. Alianza.

García Nieto, M. T. (2012). El voluntariado corporativo: Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

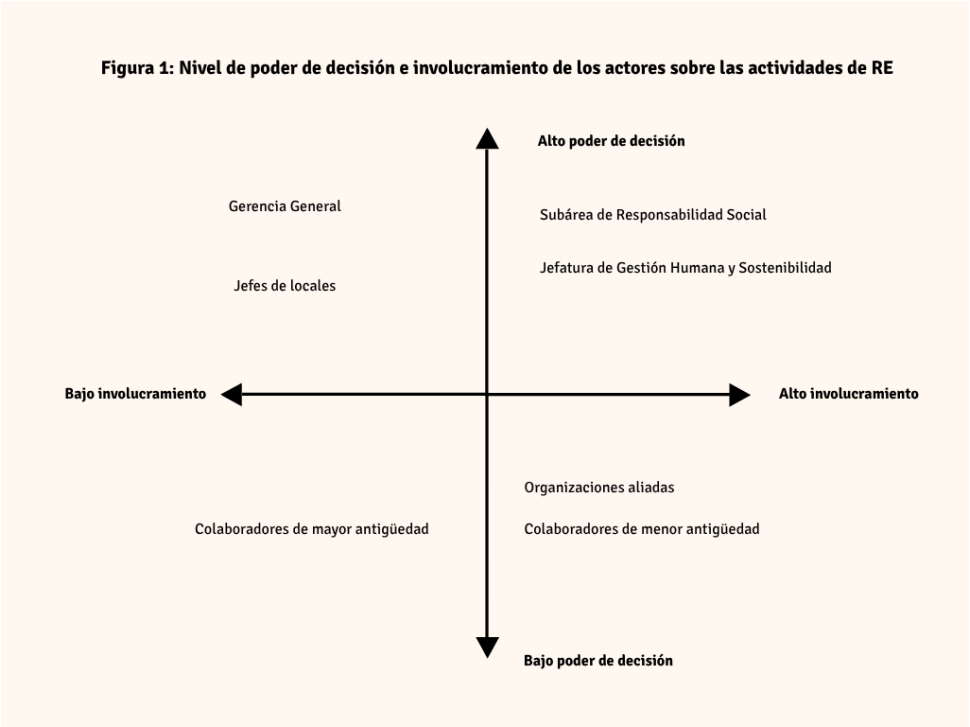
Schwalb, M. M. (2010). Experiencias exitosas de responsabilidad social empresarial en el Perú. Universidad del Pacífico.

Vives, A. & Corral, A. & Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica, BID e IKEI.

11. ANEXOS

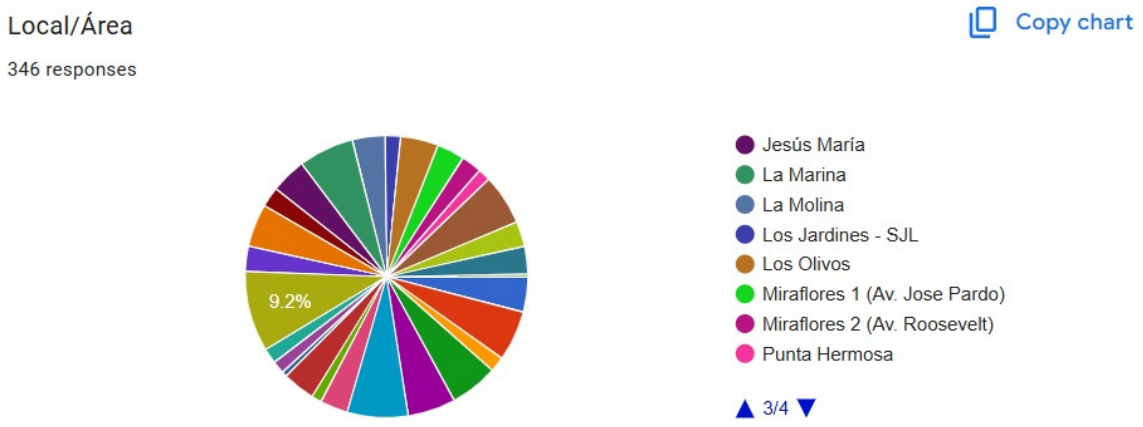
Anexo 1: Nivel de poder de decisión e involucramiento de los actores en la gestión de la RSE (2025).

El gráfico representa la ubicación de los principales actores según su nivel de poder de decisión y grado de involucramiento en las acciones de RSE



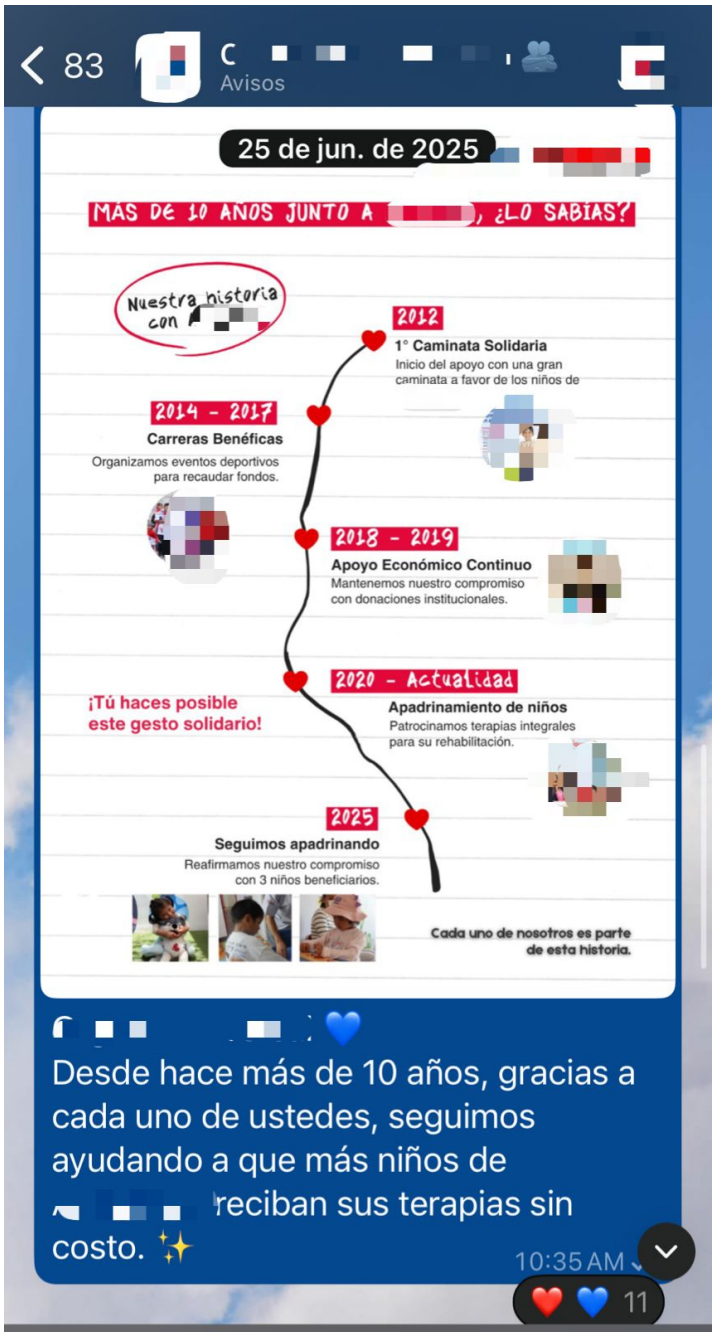
Anexo 2: Participación de colaboradores en la encuesta de percepción (2025)

El gráfico evidencia que el 92% del total de colaboradores participó en la encuesta



Anexo 3: Pieza gráfica de comunicación interna sobre alianza con organización social (2025)

La imagen muestra una pieza gráfica difundida a través de la comunidad de WhatsApp con el objetivo de sensibilizar a los colaboradores sobre las alianzas sociales de la empresa.



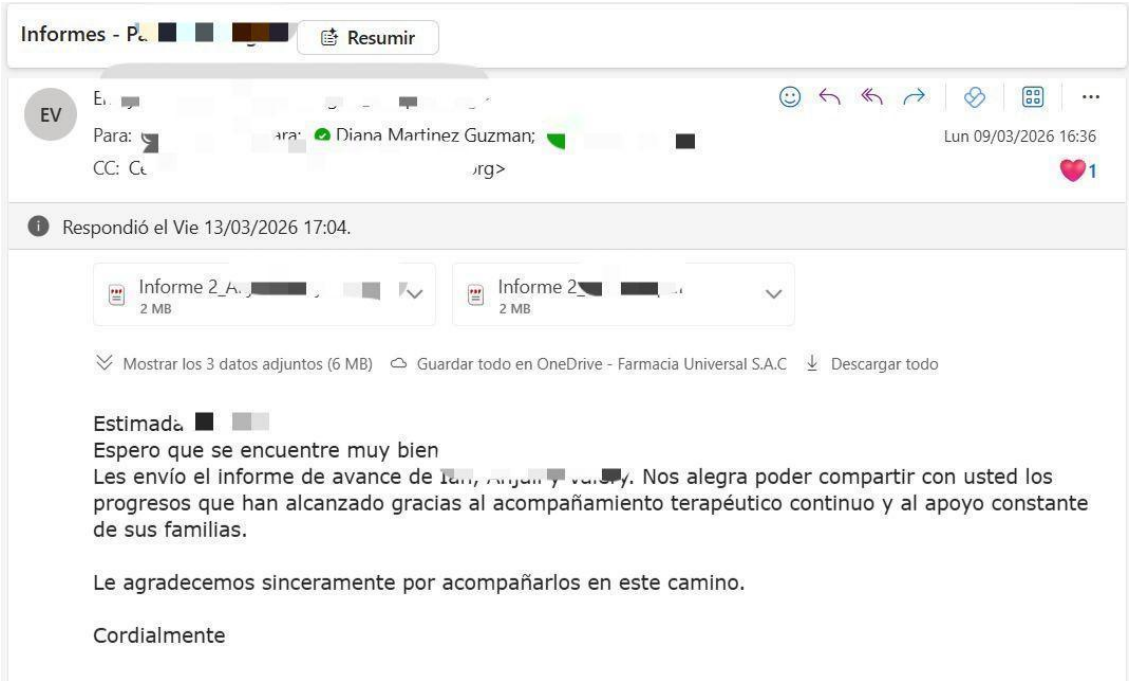
Anexo 4: Comunicación interna sobre ajuste de actividad de RSE por disposición de gerencia (2025)

La imagen muestra un correo interno en el que se dispone la modificación de una actividad de RSE con el fin de no afectar la continuidad de las operaciones comerciales.



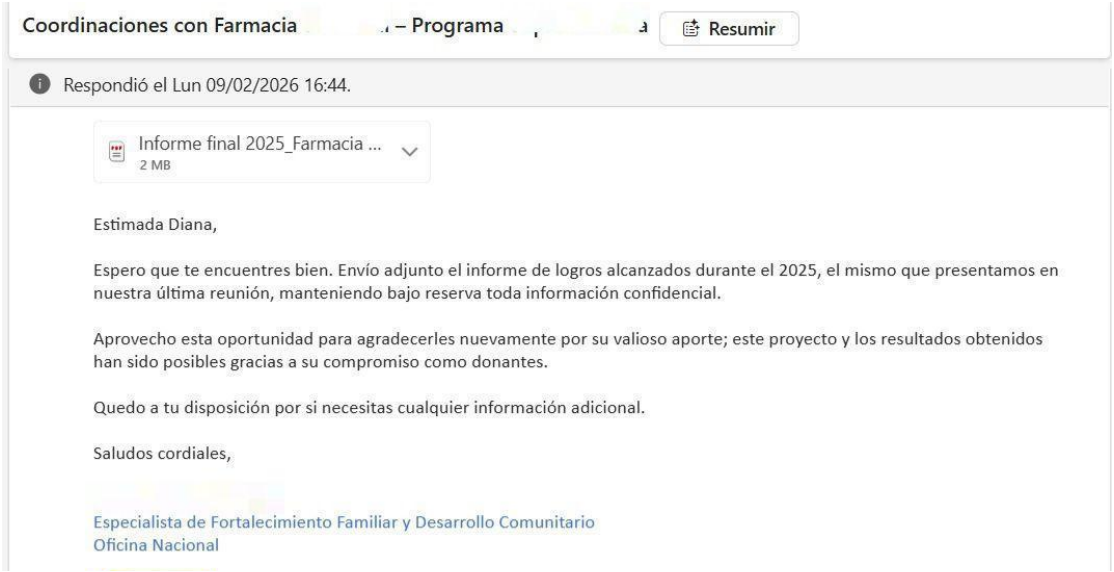
Anexo 5: Seguimiento al envío de reporte de actividades de ONG 1 (2025)

La imagen muestra un correo de seguimiento para la remisión de reportes de actividades por parte de ONG 1 en el marco de un programa patrocinado por la empresa.



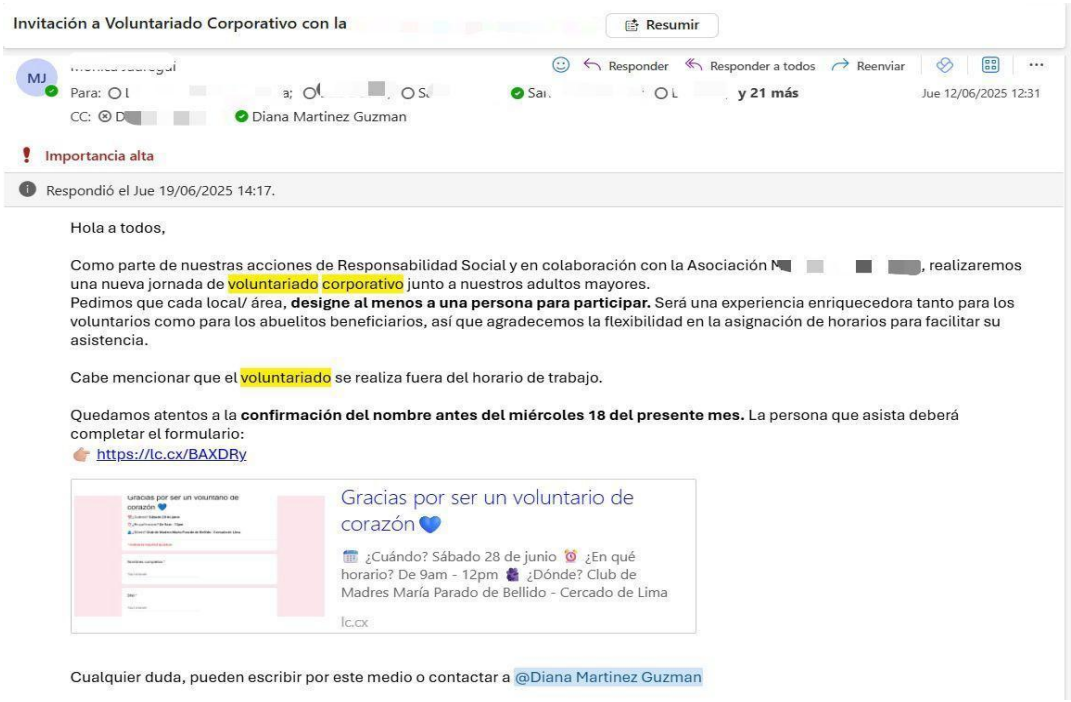
Anexo 6: Seguimiento al envío de reporte de actividades de ONG 2 (2025)

La imagen muestra un correo de seguimiento para la remisión de reportes de actividades por parte de ONG 2 en el marco de un programa patrocinado por la empresa.



Anexo 7: Comunicación interna para promover la participación en voluntariado corporativo (2025)

La imagen muestra un correo de la jefatura de GHS dirigido a los jefes de sedes para promover la participación de sus equipos en una jornada de voluntariado corporativo.



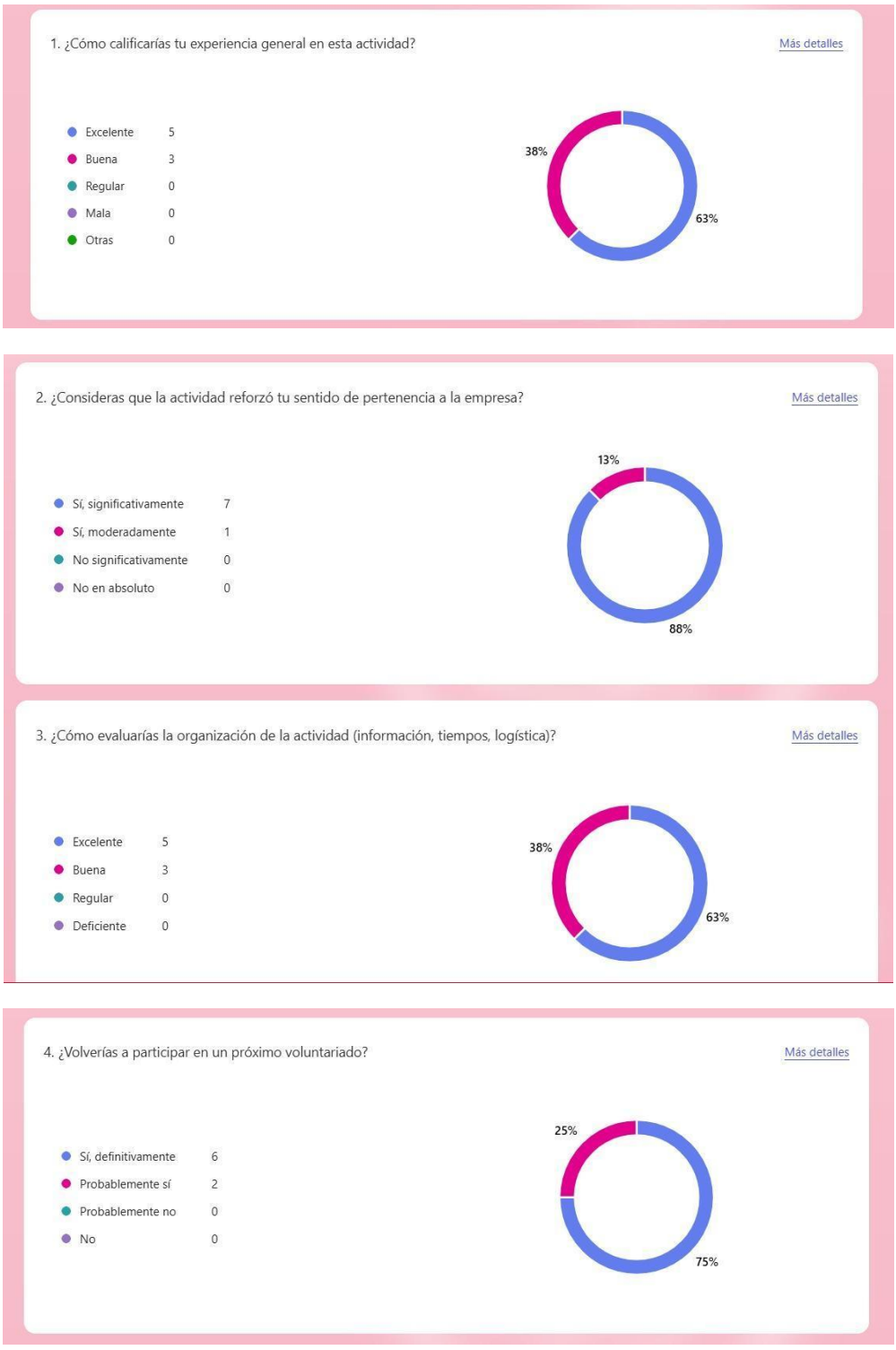
Anexo 8: Jornada de voluntariado corporativo con participación de colaboradores (2025)

Jornada de voluntariado corporativo con participación de colaboradores (2025) en conjunto con una organización aliada.



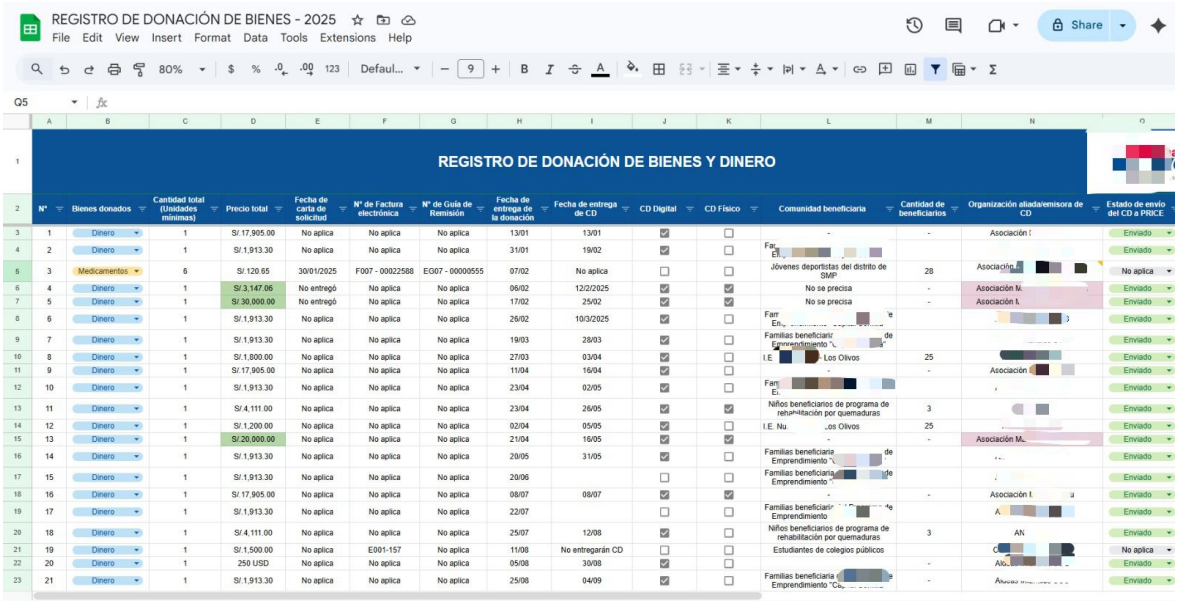
Anexo 9: Resultados de la encuesta de satisfacción posterior a jornada de voluntariado corporativo (2025)

La imagen presenta algunos resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los colaboradores luego de una jornada de voluntariado corporativo.



Anexo 10: Matriz de seguimiento de donaciones institucionales (2025)

La imagen muestra la matriz en Excel implementada para el seguimiento y control de las donaciones realizadas por la empresa.



REGISTRO DE DONACIÓN DE BIENES - 2025

File Edit View Insert Format Data Tools Extensions Help

Share

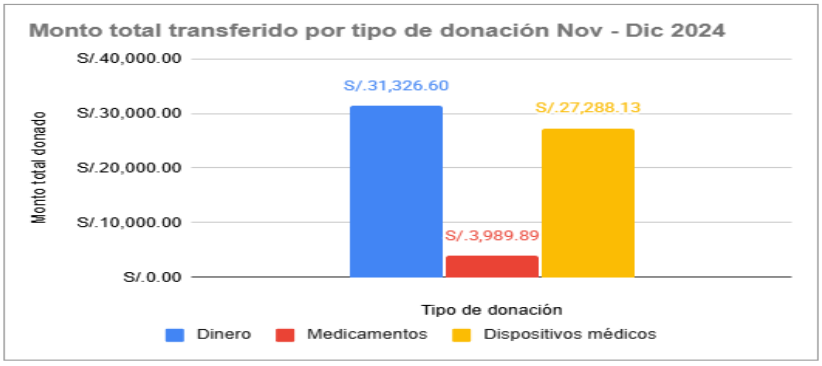
Q5

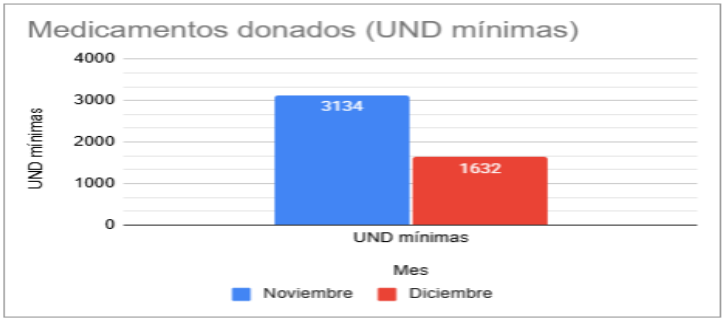
REGISTRO DE DONACIÓN DE BIENES Y DINERO

N°	Bienes donados	Cantidad total (Unidades mínimas)	Precio total	Fecha de carta de solicitud	N° de Factura electrónica	N° de Guía de Remisión	Fecha de entrega de la donación	Fecha de entrega de CD	CD Digital	CD Físico	Comunidad beneficiaria	Cantidad de beneficiarios	Organización aliada/emisora de CD	Estado de envío del CD a PRICE
1	Dinero	1	S/.17,905.00	No aplica	No aplica	No aplica	13/01	13/01	☑	☐	-	-	Asociación I	Enviado
2	Dinero	1	S/.1,913.30	No aplica	No aplica	No aplica	31/01	19/02	☑	☐	Fa...			Enviado
3	Medicamentos	6	S/.120.65	30/01/2025	F007 - 00022588	EG07 - 00000555	07/02	No aplica	☐	☐	Jóvenes deportistas del distrito de SMP	28	Asociación	No aplica
4	Dinero	1	S/.3,147.06	No entregó	No aplica	No aplica	06/02	12/2/2025	☑	☑	No se precisa	-	Asociación M.	Enviado
5	Dinero	1	S/.30,000.00	No entregó	No aplica	No aplica	17/02	25/02	☑	☑	No se precisa	-	Asociación M.	Enviado
6	Dinero	1	S/.1,913.30	No aplica	No aplica	No aplica	26/02	10/3/2025	☑	☐	Fam...			Enviado
7	Dinero	1	S/.1,913.30	No aplica	No aplica	No aplica	19/03	28/03	☑	☐	Familias beneficiari... de Emprendimiento "...			Enviado
8	Dinero	1	S/.1,800.00	No aplica	No aplica	No aplica	27/03	03/04	☑	☐	I.E. ... Los Olivos	25		Enviado
9	Dinero	1	S/.17,905.00	No aplica	No aplica	No aplica	11/04	16/04	☑	☐	-	-	Asociación	Enviado
10	Dinero	1	S/.1,913.30	No aplica	No aplica	No aplica	23/04	02/05	☑	☐	Fam... E...			Enviado
11	Dinero	1	S/.4,111.00	No aplica	No aplica	No aplica	23/04	26/05	☑	☑	Niños beneficiarios de programa de rehabilitación por quemaduras	3		Enviado
12	Dinero	1	S/.1,200.00	No aplica	No aplica	No aplica	02/04	05/05	☑	☐	I.E. Nu... ...os Olivos	25		Enviado
13	Dinero	1	S/.20,000.00	No aplica	No aplica	No aplica	21/04	16/05	☑	☑	-	-	Asociación M.	Enviado
14	Dinero	1	S/.1,913.30	No aplica	No aplica	No aplica	20/05	31/05	☑	☐	Familias beneficiaria... de Emprendimiento "...			Enviado
15	Dinero	1	S/.1,913.30	No aplica	No aplica	No aplica	20/06		☐	☐	Familias beneficiaria... de Emprendimiento "...			Enviado
16	Dinero	1	S/.17,905.00	No aplica	No aplica	No aplica	08/07	08/07	☑	☑	-	-	Asociación I...	Enviado
17	Dinero	1	S/.1,913.30	No aplica	No aplica	No aplica	22/07		☐	☐	Familias beneficiaria... de Emprendimiento		A...	Enviado
18	Dinero	1	S/.4,111.00	No aplica	No aplica	No aplica	25/07	12/08	☑	☐	Niños beneficiarios de programa de rehabilitación por quemaduras	3	AN	Enviado
19	Dinero	1	S/.1,500.00	No aplica	E001-157	No aplica	11/08	No entregarán CD	☐	☐	Estudiantes de colegios públicos		C...	No aplica
20	Dinero	1	250 USD	No aplica	No aplica	No aplica	05/08	30/08	☑	☐		-	Alu...	Enviado
21	Dinero	1	S/.1,913.30	No aplica	No aplica	No aplica	25/08	04/09	☑	☐	Familias beneficiaria... de Emprendimiento "Ce...	-	Asoc...	Enviado

Anexo 11: Gráficos utilizados en informes de sustentación de acciones de RSE (2025)

La imagen muestra gráficos incorporados en los informes de sustentación y reportes de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial.





Anexo 12: Matriz de hitos y aprendizajes en la implementación de la RSE (2024–2025)

La matriz sintetiza los principales hitos del proceso, evidenciando cómo la implementación de la RSE se configura a partir de decisiones organizacionales, condiciones de gestión y aprendizajes construidos en la práctica.

Periodo	**Hito clave**	**Acción / decisión**	**Condiciones y participación**	**Aprendizaje**
Ene – Mar 2025	Revisión de alianzas	Evaluación de acciones previas con ONG	Alianzas sostenidas por continuidad	Las acciones no respondían a criterios definidos
Ene – Mar	Presentación a jefes de sedes	Posicionamiento del área	Bajo interés inicial	El rol de jefaturas influye en la participación
Ene – Mar	Encuesta de percepción	Uso de información para rediseñar acciones	92% de participación	La evidencia orienta la toma de decisiones
Abr – Jun	Creación del programa “Conexión y bienestar”	Estandarización de reportes y coordinación legal	Falta de seguimiento previo	La estructura permite control y continuidad
Abr – Jun	Formalización de convenios	Implementación de formatos legales	Ausencia de respaldo formal	La formalización ordena la gestión
Abr – Jun	Implementación de matriz de control	Registro de donaciones y certificados	Desorden previo	Las herramientas sostienen la gestión
Abr – Jun	Diseño y creación del programa “Salud con corazón”	Diseño estructurado y medición	Actividades sin alineación previa	El voluntariado puede gestionarse estratégicamente
Abr – Jun	Participación no sostenida	Insistencia a jefaturas	5 de 10 sedes (meta esperada: 10, total de locales 17)	La participación depende de condiciones operativas
Abr – Jun	Comunicación interna	Difusión en WhatsApp y correo	Bajo conocimiento del área	La visibilidad favorece el reconocimiento y legitimidad
Jul – Ago	Mayor participación	Apertura a nuevos colaboradores	Incremento de sedes (8 locales participantes)	La experiencia directa impulsa la participación
Jul – Set	Reportes a ONG	Exigencia de información estructurada	Capacidades limitadas en ONG	La gestión depende de actores externos
Oct – Nov	Espacios gerenciales	Inclusión en comités	Mayor visibilidad	La RSE gana espacio en decisiones formales
Todo el periodo	Diferencias entre colaboradores	Inclusión en inducción	Mayor apertura en nuevos	La socialización influye en la participación
Todo el periodo	Gestión y posicionamiento	Priorización constante del área	Desafío de articular la RSE con las prioridades organizacionales	La incorporación de la RSE requiere un proceso de legitimación sostenido basado en su contribución al desarrollo organizacional