

INTEGRANDO LA CONCIENCIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Armijos, Juan Carlos*
Ziller Carvajal, Karen**

Resumen. El objetivo del estudio es proporcionar por medio del Modelo 5D una metodología con una mirada global que permita a toda organización gestionar sus problemas y oportunidades, contar con una nueva estrategia empresarial consciente y medir sus resultados en forma sistemática, lógica y dinámica. Esta investigación sostiene que la Responsabilidad Social Empresarial, por el tipo y cantidad de variables cualitativas y cuantitativas empleadas, se puede representar por el modelo de gestión del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton. Sin embargo, este modelo puede enriquecerse aún más incorporando un nuevo elemento hasta ahora poco considerado y en algunos casos ausente: la conciencia empresarial entendida como una modalidad de reflexión de las organizaciones para lograr mayor equilibrio en las diversas dimensiones y excelencia. Esto implica, entre otras cosas, salir del estancamiento que se ha manifestado por largos periodos y que ha acumulado muchos problemas que hoy no están resueltos, como, por ejemplo, la desidia en la toma de decisiones, culturas estancadas instaladas en el mundo empresarial que impiden la evolución, y en bajos niveles de conciencia en las empresas, en el Estado y, sobre todo en la sociedad.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Empresarial, Conciencia Empresarial, Estrategia.

* Universidad Americana, Paraguay y Universidad Santo Tomás, Santiago, Chile.

Contacto: jarmijos@ua.edu.py

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0618-1987>

** Universidad Santo Tomás, Santiago, Chile.

Contacto: kziller@santotomas.cl

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7944-375X>

INTEGRATING AWARENESS AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO BUSINESS STRATEGY FORMULATION

Abstract. The objective of the study is to provide, through the 5D Model, a methodology with a global perspective that enables any organisation to manage its problems and opportunities, develop a new conscious business strategy, and measure its results in a systematic, logical, and dynamic way. This research supports that Corporate Social Responsibility, by the type and amount of qualitative and quantitative variables used, can be represented by the Balanced Scorecard management model proposed by Kaplan and Norton. However, this model can be further enriched with the incorporation of a new element that has so far been little considered and in some cases absent: business awareness understood as a way of reflecting on organisations to achieve greater balance in the various dimensions and excellence. This implies, among other things, getting out of the stagnation that has manifested itself for long periods and that has accumulated many problems that are not solved today, such as laziness in decision-making, the stagnant cultures installed in the business world that prevent evolution, and in low levels of awareness in companies, in the State and, above all, in society.

Original recibido el 26/10/2024

Aceptado para su publicación el 23/4/2025

1. Introducción

En un contexto global caracterizado por la complejidad, la fragilidad y el cambio permanente, el modo en que las empresas son gestionadas requiere una transformación profunda. En este escenario, conceptos como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la conciencia organizacional emergen como elementos clave para rediseñar modelos de gestión capaces de responder a las exigencias contemporáneas.

Tradicionalmente, las empresas se enfocaban exclusivamente en objetivos económicos. Sin embargo, actualmente se reconoce que su papel trasciende lo económico, participando activamente en la construcción del bienestar social. Como señalan Cardona Acevedo y Duque Orozco (2013), las organizaciones privadas se han integrado en una relación triangular junto al Estado y la sociedad, asumiendo responsabilidades que anteriormente correspondían solo al sector público.

A pesar de esta evolución, no existe una definición universalmente aceptada de la RSE (Porto y Castromán, 2006). Diversos autores han propuesto enfoques complementarios: McWilliams, Siegel y Wright (2006) destacan la acción voluntaria en favor del bien social; Remache, Villacís y Guayta (2017) resaltan el valor añadido competitivo derivado de estas prácticas; y Antelo y Robaina (citados en Pérez, Espinoza y Peralta, 2016) enfatizan la contribución sostenible que mejora la calidad de vida de empleados, comunidades y sociedad en general. Por su parte, Aguilera Castro y Puerto Becerra (2012) la conciben como una vía para alcanzar el equilibrio entre crecimiento económico y bienestar social.

Un punto común entre estas aproximaciones es el carácter voluntario y ético de la RSE. Como afirma Correa Jaramillo (2007), no existe una obligación legal de ser socialmente responsable, pero el mercado sí distingue entre empresas comprometidas y aquellas que no lo están.

No obstante, pese a los avances teóricos y prácticos en torno a la RSE, se advierte una escasa incorporación del concepto de “conciencia organizacional”. En términos generales, la conciencia implica una comprensión reflexiva de la realidad. Aplicada al ámbito organizacional, se refiere a la capacidad de las empresas para autoevaluarse, cuestionarse y adaptarse de forma proactiva a los desafíos del entorno. Una organización consciente es aquella que aprende, evoluciona y evita repetir errores pasados, consolidando una cultura de mejora continua.

En este sentido, el presente estudio introduce el concepto de cultura estratégica ascendente, entendido como un modelo de gestión en el que la estrategia se construye progresivamente desde todos los niveles de la organización, especialmente desde la base operativa hacia la alta dirección. Esta cultura fomenta la participación activa, el aprendizaje colectivo y la reflexión ética, permitiendo que las decisiones estratégicas emerjan en diálogo constante con los colaboradores, clientes y otros grupos de interés. Así, se supera la lógica jerárquica tradicional, dando paso a un enfoque evolutivo y adaptativo que fortalece la capacidad de la organización para afrontar con responsabilidad sus desafíos sociales, económicos y ambientales. Autores como Senge (1990) y Torbert (2004) han destacado la importancia de estructuras y prácticas que promuevan el aprendizaje organizacional y la transformación de la

conciencia para lograr este tipo de cultura.

La pregunta central que plantea esta investigación es: ¿cómo integrar la conciencia organizacional dentro de la estrategia empresarial para potenciar la Responsabilidad Social Empresarial?

Una respuesta efectiva a este interrogante es la articulación de estos conceptos a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*. Esta herramienta, desarrollada por Kaplan y Norton (1997), permite medir el valor de una organización mediante indicadores financieros y no financieros, cuantitativos y cualitativos, todos ellos interconectados. En contextos complejos e inciertos, como señalan Muñoz y Cabaleiro (2009), la información tradicional resulta insuficiente, y se requiere una mirada más amplia y adaptativa, que incluya el aporte del capital humano, el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad.

El aporte central de Kaplan y Norton reside en el desarrollo de mapas estratégicos, que permiten representar gráficamente la conexión entre la situación actual de la empresa y sus objetivos a largo plazo, integrando cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje organizacional (Andrade Garda *et al.*, 2009). Este estudio propone que el modelo CMI puede fortalecerse mediante la incorporación de una quinta dimensión: la conciencia organizacional. Esta se concibe como un eje transversal que guía y potencia las otras cuatro perspectivas, permitiendo un abordaje más holístico, ético y sostenible de la estrategia empresarial.

Así surge el Modelo 5D, el cual será desarrollado a continuación. Esta propuesta parte del entendimiento de que una organización consciente no solo mide, sino que también reflexiona, transforma y avanza hacia estados superiores de excelencia, sin posibilidad de retroceso. Se trata de cultivar una cultura estratégica ascendente, que habilita a las organizaciones a afrontar con responsabilidad sus desafíos sociales, económicos y ambientales.

2. Revisión de la literatura

Durante las últimas décadas, se han desarrollado una amplia variedad de metodologías, marcos conceptuales y modelos de gestión orientados a identificar, evaluar, planificar y gestionar tanto los desafíos como las oportunidades que enfrentan las organizaciones en entornos complejos, dinámicos y en constante transformación. Estos esfuerzos han abarcado múltiples sectores, tanto públicos como privados, y han buscado mejorar la eficiencia, la efectividad y la sostenibilidad institucional. No obstante, persisten barreras estructurales, culturales y cognitivas que limitan la posibilidad de alcanzar niveles superiores de excelencia organizacional, aprendizaje colectivo y autoconocimiento institucional.

Estas limitaciones se manifiestan en fenómenos recurrentes: la persistencia de problemas estructurales no resueltos; la desaprovechamiento sistemático de oportunidades estratégicas; la fragmentación e inconsistencia en la aplicación de metodologías de evaluación y mejora; el incumplimiento sistemático de planes estratégicos; la hegemonía de una visión economicista centrada exclusivamente en la rentabilidad financiera; la baja satisfacción y compromiso del talento humano; la escasa diferenciación de productos, servicios y modelos de negocio; la ausencia de estándares de calidad en procesos clave; el bajo nivel de innovación organizacional; la limitada adopción de políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE); la

escasez de mecanismos efectivos de *benchmarking*; la proliferación desordenada de indicadores; la lenta respuesta frente a escenarios de cambio; la discontinuidad estratégica ante transiciones de liderazgo; y la ausencia de una visión sistémica e integral que oriente la gestión organizacional hacia el largo plazo.

En este contexto, uno de los modelos de mayor adopción y transformación en el ámbito de la gestión estratégica es el Cuadro de Mando Integral (CMI), propuesto por Kaplan y Norton (1992), a partir del antecedente europeo del *Tableau de Bord*. Este modelo introdujo un enfoque innovador al integrar indicadores no financieros dentro de la evaluación del desempeño organizacional, promoviendo así una visión más equilibrada e integral de la estrategia. El CMI articula cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, contribuyendo a traducir la visión y la estrategia en objetivos operativos claramente definidos (Kaplan y Norton, 2004).

Diversos estudios han evidenciado la utilidad del CMI no solo como herramienta de medición, sino también como mecanismo para alinear la estrategia organizacional, fomentar la comunicación interna y monitorear la ejecución táctica de planes estratégicos (Aidemark, 2001; Niven, 2008). En sectores no lucrativos —como la administración pública, la educación y la salud—, el CMI ha permitido adaptar principios estratégicos a contextos donde la creación de valor no puede reducirse a parámetros financieros. Su evolución reciente ha dado paso a versiones operativas más centradas en la eficiencia de procesos (CMO), así como a paneles de control inteligentes que integran tecnologías de *business intelligence* y *analytics* para apoyar la toma de decisiones en tiempo real.

Paralelamente, el pensamiento estratégico ha sido clave en el diseño e implementación de estos modelos. Porter (1996) define la estrategia como la creación de una posición única y valiosa basada en decisiones diferenciadoras y actividades consistentes. Desde otra perspectiva, autores como Mintzberg *et al.* (2005) sostienen que la estrategia también puede surgir de procesos emergentes, interactivos y adaptativos. El CMI, en sus distintas aplicaciones, ha demostrado ser capaz de traducir estas visiones estratégicas, tanto deliberadas como emergentes, en acciones concretas.

Por otro lado, la RSE ha adquirido relevancia como pilar estratégico para las organizaciones contemporáneas. Rodríguez Monroy (2010) propone una evolución hacia una “RSE estratégica”, incorporada como una quinta perspectiva dentro del CMI, lo cual permite alinear el desempeño económico con impactos sociales y ambientales. En esta línea, Porter y Kramer (2011) introducen el concepto de valor compartido, que propone resolver problemas sociales mediante estrategias de negocio innovadoras, generando simultáneamente beneficios económicos y sociales. Carroll (2021) refuerza esta noción al actualizar su conocida pirámide de RSE, destacando la interdependencia de sus dimensiones económica, legal, ética y filantrópica.

Sin embargo, como advierte Urarte (2009), muchas organizaciones aún no logran internalizar la RSE dentro de sus procesos estratégicos y operacionales, lo que denota una desconexión entre la declaración de valores y las prácticas efectivas. Esto ha llevado al surgimiento del concepto de conciencia organizacional, entendido

como la capacidad institucional de actuar desde una comprensión profunda del propósito, con responsabilidad, sostenibilidad y alineación ética (Senge *et al.*, 2015). Este paradigma se conecta con propuestas como las de Scharmer y Kaufer (2013), quienes postulan la transición de modelos centrados en el ego a modelos centrados en el ecosistema, favoreciendo estructuras colaborativas, aprendizajes emergentes y decisiones conscientes.

En esta evolución hacia modelos de gestión más humanos y adaptativos, la dimensión de los sistemas de toma de decisiones cobra un rol central. March (1991) distingue entre decisiones orientadas por consecuencias (racionalidad instrumental) y aquellas guiadas por la lógica de adecuación (racionalidad institucional), enfatizando la influencia de normas, identidades y valores organizacionales. Así, la toma de decisiones se configura no solo como un proceso técnico, sino como una práctica social e interpretativa, donde influyen la cultura organizacional, los valores compartidos y la legitimidad institucional (Schein, 2010).

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional actúa como un sustrato que configura las prácticas, los símbolos, las creencias y los patrones de comportamiento en las organizaciones. Modelos como el de los valores en competencia (Cameron y Quinn, 2011) y el modelo de Denison *et al.* (2014) ofrecen herramientas robustas para diagnosticar y transformar culturas organizacionales en función de variables como la innovación, la orientación al cliente, la cohesión interna y la adaptabilidad. La cultura no solo influye en el desempeño, sino también en la resiliencia institucional ante crisis, como lo evidenció la pandemia del COVID-19 (Kniffin *et al.*, 2021).

2.1. Hacia un Modelo de Gestión Integrado y Consciente

La creciente complejidad del entorno, marcada por la incertidumbre, la volatilidad y la aceleración tecnológica, exige un nuevo paradigma de gestión organizacional. Este debe integrar herramientas estratégicas, principios éticos, procesos participativos, una toma de decisiones fundamentada en valores, y una comprensión profunda de la cultura organizacional. En esta línea, se propone un modelo de gestión consciente que articule seis dimensiones clave de forma interdependiente y sistémica:

1. Cuadro de Mando Integral (CMI): instrumento central para la planificación y ejecución estratégica que permite vincular objetivos, indicadores, metas e iniciativas en cuatro (o más) perspectivas clave (Kaplan & Norton, 2004; Niven, 2008).
2. Estrategia: no solo como plan deliberado (Porter, 1996), sino como proceso emergente de aprendizaje colectivo (Mintzberg *et al.*, 2005), que requiere alineación, coherencia y adaptabilidad.
3. Responsabilidad Social Empresarial (RSE): enfoque transversal que conecta la sostenibilidad con la competitividad. El valor compartido (Porter y Kramer, 2011) representa una síntesis entre impacto social y rendimiento organizacional.
4. Conciencia Organizacional: capacidad de la organización para actuar con propósito y responsabilidad sistémica. Implica estructuras colaborativas y procesos reflexivos que integran sostenibilidad, ética y sentido (Senge *et al.*, 2015; Scharmer y Kaufer, 2013).
5. Sistemas de Toma de Decisiones: la calidad de las decisiones estratégicas

está condicionada por el contexto institucional, los marcos cognitivos y la cultura organizacional (March, 1991). La gestión de datos, inteligencia artificial y la analítica avanzada ofrecen oportunidades, pero también desafíos éticos.

6. Cultura Organizacional: sistema de valores y significados compartidos que guían la conducta colectiva (Schein, 2010). La transformación cultural es condición necesaria para la innovación, el compromiso y la resiliencia organizacional (Cameron y Quinn, 2011; Denison *et al.*, 2014).

2.2. El Modelo 5D: Arquitectura Estratégica para una Gestión Consciente

En respuesta a los desafíos expuestos, el Modelo 5D surge como una propuesta metodológica orientada a la transformación estratégica consciente. Inspirado en enfoques reconocidos internacionalmente (Ziller, 2016), este modelo propone un proceso estructurado que combina autodiagnóstico, diseño estratégico, acción reflexiva y evaluación integral.

La lógica del Modelo 5D se estructura en torno a tres componentes de análisis —esencial, interno y externo—, que permiten identificar el origen y la naturaleza de los problemas y oportunidades (P&O). A partir de este diagnóstico, se analizan cinco dimensiones de impacto: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y una dimensión transversal de integración consciente. Esta última incluye factores críticos como la innovación, la sostenibilidad, la RSE y los proyectos transformacionales.

El modelo opera como un escáner organizacional, promoviendo una reflexión sistémica mediante preguntas clave: ¿dónde se originan los desafíos? ¿Qué dimensiones organizacionales están siendo afectadas? ¿Qué capacidades deben fortalecerse para avanzar hacia una gestión consciente y sostenible?

Finalmente, el Modelo 5D articula un proceso de estrategia consciente, dinámico y adaptable, que permite observar de forma simultánea la realidad interna y externa, generando una hoja de ruta lógica y participativa. Esta propuesta no pretende ser una receta universal, sino un marco flexible que facilite el aprendizaje estratégico continuo y la transformación organizacional profunda.

Figura 1: Los fundamentos del Modelo 5D

FUNDAMENTOS DEL MODELO 5D					
1. Todo es estrategia	2. Unión e integración	3. Solución y avance	4. Equilibrio de dimensiones	5. Mejores prácticas	6. Biblioteca estratégica
Todo proceso de toma de decisiones es una estrategia, desde la etapa de diagnóstico hasta los resultados de esta.	La unión e integración de variadas metodologías que ayuden a la toma de decisiones fortalecen la mirada global de la organización.	Dar solución a problemas y oportunidades, sin volver atrás, permite salir del estancamiento y avanzar, lo que genera nuevas estrategias.	Mantener el equilibrio entre las dimensiones más relevantes de la organización fortalece tanto a su nivel esencial, interno y externo.	Generar y compartir mejores prácticas a partir del desarrollo de una competencia, de su gestión de excelencia y a través de la creación y la oportunidad de ser un referente en la industria en que participa.	Conservar la historia de la estrategia permanentemente en una "biblioteca estratégica consciente", le permitirá a las nuevas generaciones no volver atrás con mejora continua y equilibrio en la organización.

Fuente: Elaboración propia en base a Ziller (2016).

El Modelo 5D posee una estructura que opera como un escáner organizacional, permitiendo un análisis integral que va desde una visión global hasta la identificación profunda de P&O, y viceversa. Esta arquitectura invita a la organización a llevar a cabo una autoevaluación constante a través de una serie de preguntas clave que estimulan la reflexión estratégica en distintas capas de análisis.

En primer lugar, el modelo considera tres componentes estratégicos: esencial, interno y externo. Estos componentes permiten identificar el origen de los problemas y oportunidades, ayudando a las organizaciones a tomar conciencia de su contexto y avanzar en sus procesos de mejora. La clasificación en estos niveles permite una visión comprensiva tanto de la organización como de su entorno. Es importante considerar que los P&O pueden tener origen en uno o en varios componentes simultáneamente. En este sentido, se propone reflexionar sobre preguntas como: ¿dónde se originan los problemas y oportunidades?, ¿se sitúan a nivel esencial, interno o externo?, y ¿cómo se han abordado históricamente?

Una vez identificado el origen de los P&O, el modelo propone analizar las dimensiones de impacto. Este análisis permite comprender cómo estos elementos afectan a la organización, reconociendo que el equilibrio entre dimensiones es crucial para el desempeño sostenible. El Modelo 5D considera cinco dimensiones fundamentales: financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, y de integración consciente. Esta última dimensión recoge los aspectos transversales, como la RSE, la innovación, y los proyectos estratégicos. En este nivel, las preguntas orientadoras incluyen: ¿en qué dimensión o dimensiones impactan los P&O?, ¿cuáles requieren un mayor esfuerzo para alcanzar el equilibrio organizacional?

Posteriormente, el modelo despliega un proceso de estrategia consciente, diseñado para ser dinámico, reflexivo y orientado al presente. Este proceso invita a observar no solo la realidad interna, sino también el entorno externo, con el fin de abordar de manera integral las situaciones críticas. Los problemas y oportunidades, previamente clasificados según su origen y dimensión de impacto, deben ser gestionados a través de cinco fases del proceso de estrategia consciente: diagnóstico consciente, desarrollo estratégico consciente, desarrollo comercial consciente, medición de resultados conscientes y comparación consciente. Este enfoque promueve preguntas como: ¿cómo enfrentamos y resolvemos los P&O?, ¿qué tan preparados estamos para impulsar transformaciones profundas?, ¿cuáles son los desafíos que se deben definir?, ¿qué nivel de excelencia se busca?, ¿se ha evidenciado una mejora continua en el periodo reciente?, ¿se mantiene el equilibrio entre las dimensiones clave?, ¿en qué medida nos aproximamos a las mejores prácticas del sector?

Además, el Modelo 5D incorpora un sistema de evaluación por niveles de conciencia, que permite valorar el grado de madurez organizacional respecto a cada fase del proceso de estrategia consciente. Este sistema contribuye a un enfoque participativo, sistemático y dinámico desde el diagnóstico hasta la medición de resultados. Se reconocen cinco niveles de conciencia: muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto. Este enfoque fomenta preguntas como: ¿En qué nivel de conciencia se encuentran actualmente los problemas y oportunidades?, ¿a qué nivel deseamos avanzar con nuestras soluciones?, ¿cuál ha sido el progreso en términos de conciencia luego de un periodo determinado?, ¿en qué nivel se encuentra la industria en la que

operamos?

De acuerdo con Ziller (2016), Ziller *et al.* (2023) y Armijos Armijos, Ziller Carvajal, von-Bischoffshausen León y Araya Mena (2024), el Modelo 5D se basa en la integración y aplicación de múltiples metodologías, modelos y normas internacionales ampliamente validadas por la práctica organizacional global. Entre las más destacadas se encuentran: el Modelo de Gestión de Excelencia (Baldrige, 1987), la Estrategia del Océano Azul (Kim y Mauborgne, 2005), el Enfoque Integrado y Marco Lógico (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993), las Normas ISO, el Modelo Canvas (Maurya, 2010), el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1997), el modelo de Alineamiento Estratégico (Kaplan y Norton, 2006), la teoría de las Ventajas Competitivas (Porter, 2005), el pensamiento lateral (De Bono, 1970) y la empresa creativa (Ponti, 2001), entre otros. La fuerza del Modelo 5D radica precisamente en la capacidad de integrar estas herramientas bajo una visión holística, que permite visualizar interacciones, particularidades y procesos que normalmente se analizan de forma aislada. Al unificarlas, se maximiza su potencial y se genera una plataforma más robusta para el análisis y la acción organizacional.

Figura 2: La estructura del Modelo 5d



Fuente: Elaboración propia en base a Ziller (2016).

Desde la perspectiva del Modelo 5D, mantener el equilibrio entre las cinco dimensiones organizacionales es un principio fundamental para alcanzar un desempeño sostenible. Este equilibrio no solo implica una adecuada distribución de recursos o esfuerzos, sino también un nivel elevado de conciencia organizacional

respecto a la interdependencia de cada dimensión. En este marco, se vuelve esencial reflexionar de forma continua sobre cómo la organización avanza hacia el logro de los siguientes objetivos globales:

- maximizar la rentabilidad de manera sostenible y sustentable: esto requiere una gestión financiera orientada a largo plazo, que combine eficiencia operativa con inversiones responsables, minimizando impactos negativos y fortaleciendo la resiliencia frente a los cambios del entorno.
- lograr el reconocimiento en el mercado objetivo mediante la diferenciación estratégica: la organización debe destacarse por sus propuestas de valor únicas, sustentadas en variables estratégicas como la calidad, innovación, cercanía con el cliente o responsabilidad social. Este enfoque debe traducirse en altos niveles de satisfacción y fidelización de clientes.
- optimizar la cadena de valor a través de la gestión de procesos clave: es imperativo establecer estándares de excelencia tanto en los procesos principales como en los de apoyo y gerenciales. La eficiencia operativa, la mejora continua y el alineamiento con los objetivos estratégicos son elementos críticos en este eje.
- gestionar el conocimiento para generar valor, desarrollo y crecimiento organizacional: la organización debe promover una cultura del aprendizaje continuo, que favorezca la innovación, el desarrollo del talento humano y un entorno laboral positivo. Ello incluye asegurar altos niveles de satisfacción del personal y un clima organizacional saludable.
- desarrollar integralmente ámbitos estratégicos transversales: esto incluye, entre otros, la RSE, la capacidad de creación e innovación, y el impulso constante de proyectos de alto impacto. Estos elementos no deben verse como complementarios, sino como componentes esenciales para consolidar una ventaja competitiva sostenible.

En suma, el Modelo 5D invita a transitar desde una mirada funcional hacia una visión holística e integrada del desempeño organizacional, donde cada dimensión contribuye a un sistema armónico y dinámico de valor compartido. La clave radica en preguntarse, de forma regular y estratégica: ¿cómo estamos contribuyendo al equilibrio organizacional?, ¿qué dimensión necesita mayor atención en este momento?, y ¿cómo podemos alinear nuestras acciones para potenciar los cinco ejes del modelo de manera sinérgica?

Figura 3: Dimensiones del Modelo 5d

1. Financiera FI	2. Clientes CL	3. Procesos PR	4. Aprendizaje y Crecimiento A&C	5. Integración Consciente IC
Dimensión que pone la atención en los problemas y oportunidades que impactan en la maximización de la rentabilidad de la organización.	Dimensión que pone la atención en los problemas y oportunidades que impactan en la diferenciación de la organización y en el reconocimiento del mercado objetivo.	Dimensión que pone la atención en los problemas y oportunidades que impactan en la gestión eficiente de los procesos principales, de apoyo y gerenciales.	Dimensión que pone la atención en los problemas y oportunidades que impactan en el desarrollo de los colaboradores y en las alianzas para el crecimiento.	Dimensión que pone la atención en los problemas y oportunidades que impactan en el desarrollo de los temas transversales como es la RSE, la innovación, los proyectos relevantes.

Fuente: Elaboración propia en base a Ziller (2016).

Finalmente, es relevante destacar que toda situación que enfrenta una organización, ya sea una problemática o una oportunidad, involucra de manera diferenciada a las cinco dimensiones del Modelo 5D. En este sentido, cada dimensión participa con un porcentaje de influencia o protagonismo, que en conjunto suman un 100%, lo que permite identificar con precisión dónde se requiere mayor atención o intervención estratégica.

Para visualizar el avance efectivo hacia los resultados organizacionales, se recomienda utilizar el Análisis TECMC, una herramienta integral que considera:

- **T:** Tendencia del indicador (positiva, negativa o estable);
- **E:** Estado actual frente a la meta;
- **C:** Nivel de Cumplimiento de los objetivos estratégicos;
- **MC:** Acciones de Mejora Continua implementadas o proyectadas.

Este análisis se basa en los resultados obtenidos a partir de los Indicadores Clave de Desempeño (KPI, por sus siglas en inglés), los cuales son métricas utilizadas para medir el nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos. Estos indicadores permiten una toma de decisiones informada, basada en evidencia, y orientada a la mejora continua y a la excelencia organizacional.

2.3. Caso de aplicación del Modelo 5D: Aumento de reclamos en un municipio

Para ilustrar de manera práctica el uso del Modelo 5D, se presenta a continuación un caso aplicado en una organización pública: el aumento sostenido de reclamos por parte de la ciudadanía en un municipio, específicamente en relación con el mal estado de las calles.

Contexto del problema

En esta municipalidad, se ha registrado un incremento significativo de reclamos ciudadanos debido a la presencia de baches o hoyos en la calzada, los cuales han generado:

- daños materiales en vehículos;
- riesgos de accidentes viales;
- recurrentes quejas de usuarios y conductores del transporte público.

La situación ha sido visibilizada tanto por medios formales como informales, sin lograr soluciones estructurales. Las intervenciones realizadas hasta ahora han sido paliativas y temporales, sin atacar la raíz del problema, lo que ha erosionado la

confianza ciudadana y afectado la percepción de gestión del municipio.

Análisis desde el Modelo 5D

Este problema impacta de forma diferenciada en cada una de las dimensiones del modelo, según la siguiente estimación:

- dimensión clientes (45%): es la dimensión más afectada, dada la insatisfacción creciente de los ciudadanos, quienes son los principales usuarios de las vías y contribuyentes al sistema municipal.
- dimensión procesos internos (25%): se evidencian fallas en los procesos de mantenimiento vial, planificación urbana y respuesta a solicitudes ciudadanas.
- dimensión financiera (20%): la deficiente gestión de recursos ha derivado en soluciones reactivas y no sostenibles, generando costos adicionales y poca eficiencia presupuestaria.
- dimensión aprendizaje y crecimiento (5%): se observa una escasa capacidad institucional para generar mejoras sistemáticas en los procesos, así como una limitada formación técnica del personal en gestión preventiva de infraestructura.
- dimensión integración consciente (5%): la situación evidencia la necesidad de trabajar de forma transversal en proyectos de innovación y fortalecimiento de la Responsabilidad Social Pública, clave en instituciones municipales.

Figura 4: Componente esencial de la estrategia de la organización

Propuesta de Valor	Misión	Visión	Valores
• Participación ciudadana y eficiencia en la resolución de problemas.	• Ser un Municipio que promueva la participación ciudadana y el desarrollo comunal, con un personal informado, creíble, amable, que conforme equipos de trabajo capacitados y eficientes, que atienda las necesidades de las personas y entregue soluciones a la comunidad.	• Entregar a la comunidad de forma cercana y amable un servicio oportuno y de calidad, promoviendo la participación ciudadana de los actores locales para el desarrollo de la comuna, sus habitantes, la Municipalidad y sus funcionarios y funcionarias.	• Transparencia. • Probidad. • Lealtad. • Eficiencia. • Honestidad. • Tolerancia. • Respeto. • Compromiso.

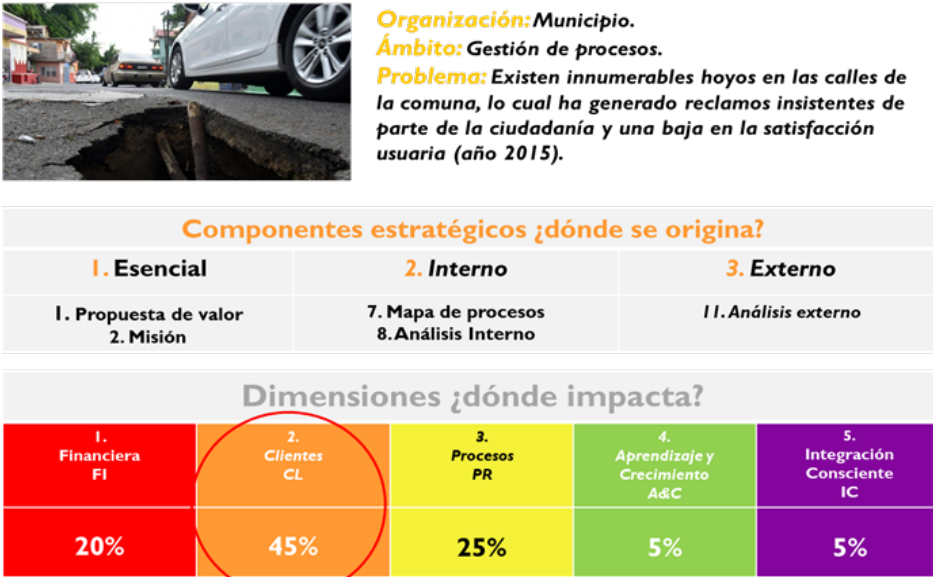
Fuente: Elaboración propia en base a Ziller (2016).

Como se mencionó anteriormente, en esta organización de carácter público han aumentado significativamente los reclamos de la ciudadanía debido a la presencia de hoyos en las calles, los cuales han provocado daños en vehículos y generado múltiples riesgos de accidentes. Esta problemática ha sido reiteradamente señalada tanto por los usuarios de las vías como por conductores del transporte público de pasajeros, quienes denuncian la persistencia de estos baches, algunos de larga data. A pesar de los reclamos y publicaciones realizadas, las soluciones implementadas han sido meramente paliativas, sin abordar el problema desde su origen.

Dado que esta situación afecta directamente la experiencia de los usuarios, la dimensión de mayor impacto corresponde a la de clientes (45%), seguida por la dimensión de procesos internos (25%), al evidenciarse fallas en la planificación, ejecución y mantenimiento de las vías. No obstante, si el problema persiste, su

repercusión se extenderá a las demás dimensiones del Modelo 5D. Por ejemplo, la dimensión financiera (20%) se verá afectada por la ineficiente gestión de recursos; la dimensión de aprendizaje y crecimiento (5%), por la necesidad de actualizar y fortalecer las competencias organizacionales; y finalmente, la dimensión de integración consciente (5%), ya que se requiere una acción transversal, colaborativa e innovadora que permita abordar esta problemática de forma sostenible y coherente con los principios de RSE, especialmente en el contexto de una organización pública municipal.

Figura 5: Componente esencial de la estrategia de la organización



Fuente: Elaboración propia en base a Ziller (2016).

Para dar solución a esta problemática, se definió el objetivo estratégico de: “disminuir la tasa de reclamos de usuarios mediante la mejora de las calles de la comuna, utilizando plástico reciclado como material de pavimentación, por su mayor durabilidad y menor impacto ambiental.”

Esta iniciativa se inspira en la experiencia exitosa implementada en la ciudad de Vancouver, que ha demostrado la efectividad de esta estrategia en contextos urbanos similares.

La organización ha desarrollado este objetivo incluyendo los conceptos clave asociados, como el indicador de medición de la reducción de reclamos ciudadanos, estableciendo una meta de disminución del 80%. Este objetivo está alineado con un nivel de conciencia 4, lo que implica un alto grado de conciencia sobre el problema, además del compromiso de evidenciar avances concretos y promover una cultura de mejora continua.

Según los resultados obtenidos, se ha logrado una reducción efectiva del 81% en los reclamos de usuarios, superando la meta establecida. Esta mejora presenta una tendencia positiva, sostenida en el tiempo, y se enmarca dentro de los principios de

A continuación, en las Figuras 6 y 7, se presenta el detalle del objetivo planteado para abordar esta problemática, junto con los resultados derivados de la aplicación del Modelo 5D.

Figura 6: Detalle del objetivo que da solución al aumento de reclamos de usuarios

Objetivo	Disminuir la tasa de reclamos de usuarios mejorando las calles de la comuna con la utilización de plástico reciclado , el cual es más durable y amigable con el Medio Ambiente (Estrategia Vancouver).				
Indicador	(Reclamos año n / Reclamos año n-1) - 1				
Peso (%) y periodo de cumplimiento	Peso del objetivo en la dimensión: 30%; Periodo: 2015-2016				
Meta y nivel de conciencia	Meta: 80%; Nivel de conciencia: 4,0				
Rangos	1	2	3	4	5
Reducción de reclamos	0 % - 20 %	21 % - 40 %	41 % - 60 %	61 % - 80 %	81 % - 100 % ²
Nivel de conciencia	0 - 1,0	1,1 - 2,0	2.1 - 3,0	3.1 - 4,0	4,1 - 5,0

Fuente: Elaboración propia en base a Ziller (2016).

Figura 7: Resultados de aplicación de la estrategia consciente

Concepto	1	2	3	4	5
Proceso consciente	Diagnóstico consciente	Desarrollo estratégico consciente	Desarrollo comercial consciente	Medición de Resultados conscientes	Comparación Mejores prácticas conscientes
Consulta	¿Cómo estamos?	¿A dónde queremos llegar?	¿A dónde queremos llegar?	¿Dónde hemos llegado realmente?	¿Cómo estamos respecto de nuestros pares?
Reducción de reclamos	35%	80%	N/A	81%	85%
Nivel de conciencia	1,8	4,0	N/A	4,1	4,3

Período	2012	2013	2014	2015	2016
Reducción de reclamos	20%	25%	20%	35%	81%
Nivel de conciencia	1,0	1,3	1,0	1,8	4,1
T (Tendencia)	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Positiva
E (Estado)	Inferior a la meta	Inferior a la meta	Inferior a la meta	Inferior a la meta	Superior a la meta
C (Cumplimiento)	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	Cumple
MC (Mejora continua)	No	Sí	No	Sí	Sí

Fuente: Elaborado por los autores con base en: Ziller (2016).

4. Discusión

La evolución de los modelos de control de gestión ha estado marcada por una búsqueda constante de alineación entre la estrategia organizacional y los mecanismos de medición del desempeño. El Cuadro de Mando Integral (CMI), desde su formulación por Kaplan y Norton, ha representado un punto de inflexión al introducir una visión balanceada que supera el enfoque exclusivamente financiero.

Su aplicación en contextos diversos —como el sector salud (Santos y Fidalgo, 2004), la cultura (Asuaga *et al.*, 2007) o la administración pública (Barzelay, 2001)— ha demostrado su versatilidad, pero también ha dejado al descubierto ciertas limitaciones, especialmente en entornos donde los valores sociales, éticos y culturales tienen un peso determinante.

A pesar de los avances, se observa una fragmentación metodológica en la adopción de modelos de gestión. Las organizaciones, especialmente en América Latina, enfrentan dificultades para integrar estándares internacionales como ISO 26000 o lineamientos del Pacto Mundial, debido a una cultura organizacional aún centrada en el corto plazo, en los resultados financieros inmediatos y con escasa orientación hacia la sostenibilidad y la conciencia social. Tal como señala Urarte (2009), muchas acciones vinculadas a la RSE no se articulan con la planificación estratégica, convirtiéndose en iniciativas paralelas o puramente simbólicas.

De acuerdo con Ziller (2016), Ziller *et al.* (2023) y Armijos y Ziller (2024), el Modelo 5D se basa en la integración y aplicación de múltiples metodologías, modelos y normas internacionales ampliamente validadas por la práctica organizacional global. Entre las más destacadas se encuentran: el Modelo de Gestión de Excelencia (Malcolm Baldrige, 1987), la Estrategia del Océano Azul (Kim y Mauborgne, 2005), el Enfoque Integrado y Marco Lógico (Comisión de las Comunidades Europeas, 1990), las Normas ISO, el Modelo Canvas (Osterwalder, (2011), el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2002), la teoría de las Ventajas Competitivas (Porter, 2005), el pensamiento lateral (De Bono, 1970), entre otros. La fuerza del Modelo 5D radica precisamente en la capacidad de integrar estas herramientas bajo una visión holística, que permite visualizar interacciones, particularidades y procesos que normalmente se analizan de forma aislada. Al unificarlas, se maximiza su potencial y se genera una plataforma más robusta para el análisis y la acción organizacional.

Un aporte relevante del Modelo 5D es la dimensión de integración consciente, la cual permite incorporar transversalmente elementos como la cultura organizacional, la sostenibilidad, la innovación y la responsabilidad social, no como apéndices o ejes secundarios, sino como principios orientadores de la estrategia. Además, el modelo incluye tres componentes estratégicos (esencial, interno y externo) que favorecen una mirada holística del entorno organizacional. Esta estructura metodológica responde a la necesidad de un cambio paradigmático en la forma de pensar la gestión organizacional, proponiendo una lógica de intervención que no solo mide el desempeño, sino que lo comprende, contextualiza y transforma.

La posibilidad de utilizar el modelo en distintas fases —desde el diagnóstico hasta la medición y comparación consciente— permite desarrollar una cultura de mejora continua, aprendizaje colectivo y toma de decisiones basada en evidencias. La evaluación por niveles de conciencia ofrece, además, un enfoque cualitativo que complementa las métricas tradicionales, permitiendo a las organizaciones evaluar no solo lo que hacen, sino cómo y por qué lo hacen. En conjunto, estos elementos contribuyen a construir organizaciones más conscientes, resilientes y alineadas con los desafíos del entorno actual.

5. Conclusiones

El análisis de la literatura y el estudio del Modelo 5D permiten concluir que, si bien

existen numerosos marcos teóricos y herramientas aplicadas al control de gestión, pocos logran integrar de forma efectiva los aspectos estratégicos, operativos y éticos de la gestión organizacional. La fragmentación en la adopción de modelos, la baja estandarización de procesos y la desconexión entre la planificación estratégica y las prácticas de RSE continúan siendo barreras estructurales que limitan el desarrollo de organizaciones sostenibles y conscientes.

En este contexto, el Modelo 5D se posiciona como una innovación metodológica relevante. Su propuesta de cinco dimensiones estratégicas, complementadas con componentes esenciales, internos y externos, permite una lectura integral del desempeño organizacional. A diferencia de modelos tradicionales centrados en la eficiencia y la rentabilidad, el Modelo 5D pone énfasis en la conciencia organizacional, la participación activa de los equipos y la alineación con valores éticos, sociales y culturales.

La dimensión de integración consciente, en particular, constituye un avance sustantivo al abordar los vacíos existentes en la gestión de la sostenibilidad y la responsabilidad social. Al incorporarse de forma transversal en todas las etapas del modelo —desde el diagnóstico hasta la evaluación de resultados—, permite superar la lógica del cumplimiento formal y avanzar hacia una gestión estratégica realmente comprometida con el entorno. Asimismo, el uso de niveles de conciencia como criterio de evaluación introduce un enfoque innovador que enriquece la toma de decisiones, fortalece el aprendizaje organizacional y estimula la mejora continua desde una lógica reflexiva y colaborativa.

El modelo también contribuye al fortalecimiento del pensamiento estratégico en entornos complejos, promoviendo organizaciones más resilientes y adaptativas. Su orientación hacia la práctica y su capacidad para ser aplicado en distintos sectores —educativo, empresarial, público o social— le otorgan una versatilidad que puede ser clave para enfrentar los retos de un mundo cambiante, incierto y cada vez más interconectado.

Finalmente, se plantea que la implementación del Modelo 5D puede favorecer la transición hacia un nuevo paradigma organizacional, centrado en la estrategia consciente, la medición sistémica y la integración de la sostenibilidad como eje rector. Esta visión, lejos de ser utópica, se presenta como una necesidad urgente en un contexto global que demanda organizaciones capaces de generar valor económico, social y ambiental de forma simultánea. Por tanto, se recomienda su aplicación, validación empírica y adaptación en diferentes tipos de organizaciones, así como el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la conciencia, la ética y la transformación permanente.

Referencias Bibliográficas

- Aguilera Castro, A. y Puerto Becerra, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y gestión*, (32).
- Aidemark, L. G. (2001). The meaning of balanced scorecards in the health care organization. *Financial Accountability and Management*, 17(1), 23–40. <https://>

- Andrade Garda, J., Gómez Caderno, I. y Riveira Otero, M. (2009). *Evolución del concepto. Pasado, presente y futuro del Cuadro de Mando Integral*. Universidad de la Coruña, España. Recuperado: <https://www.virtualpro.co/biblioteca/pasado-presente-y-futuro-del-cuadro-de-mando-integral>
- Antelo, M., y Robaina, V. (2015). La responsabilidad social empresarial y su contribución a la calidad de vida, en Pérez, M., Espinoza, J., y Peralta, L. (Eds.), *Innovación y desarrollo sostenible* (123-140). Editorial Universidad.
- Armijos Armijos, J. C., Ziller Carvajal, K. L., von-Bischoffshausen León, P., y Araya Mena, A. (2024). Diagnostic Study to Evaluate the Degree of Development of the Circular Economy in Chilean Companies through the Application of a 5D Model. *Sustainability*, 16(18), 8145.
- Asuaga, Carolina; Cambeiro, Pamela; Cami, Martín; y Mouradian, Ignacio. (2007). Gestión de teatros públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral. *Quantum*.
- Baldrige, M. (1987). *Modelo de Excelencia en la Gestión*. Praxis.
- Barzelay, M. (2001). La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). *Revista del CLAD Reforma y democracia*, 19, 1-35.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3ra edición. Jossey-Bass.
- Cardona Acevedo, M. y Duque Orozco, Y. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(5).
- Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. *Business y Society*, 60(6), 1258–1275. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
- Correa Jaramillo J. (2007). Evolución Histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Semestre Económico*, 10(20), 87-102.
- De Bono, E. (1970). *El pensamiento lateral: manual de creatividad*.
- Denison, D. R., Nieminen, L., y Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Duque Orozco, Y., Cardona Acevedo, M. y Rendón Acevedo J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos SABERES*. VOL. 17, NÚM. 1 (2025). 17-35. SECCIÓN ARTÍCULOS

- Kaplan R. S. y Norton, D. P. (1997): *Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). El cuadro de mando integral: the balanced scorecard. *Gestión 2000*.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... y Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Malfait, C. T. (1990). El enfoque del marco lógico EML: manual para la planificación de proyectos con una orientación hacia los objetivos.
- March, J. G. (1991). How decisions happen in organizations. *Human-Computer Interaction*, 6(2), 95–117. https://doi.org/10.1207/s15327051hci0602_1
- Mauborgne, R. A. y Klm, W. C. (2005). La estrategia del océano azul. *Harvard Deusto business review*, (131), 22-31
- McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, D. (2006). Introduction by Guest Editors Corporate Social Responsibility: International. *Journal of Business Strategies*, 23(1).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. 2da edición. Free Press.
- Muñoz, J., y Cabaleiro, R. (2009). Nuevas perspectivas para el Cuadro de Mando Integral en entornos complejos. *Revista de Ciencias de la Administración*, 11(1), 95-112.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. 2da edición. John Wiley y Sons.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro, Brasil: Alta Books, 3.
- Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., y Peralta Mocha, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.
- Porto, N. Castromán, J. (2006). Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España. *Contaduría y Administración*, (220), 67-87.
- Remache, R. Villacis, S. y Guayta, N. (2017). La Responsabilidad Social vista desde un enfoque teórico. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 4(1), 550-568.
- Rodríguez. Monroy, Carlos. (2010). *La Responsabilidad Social Corporativa como parte de la estrategia empresarial y su integración en el Balanced Scorecard*. XIV Congreso de Ingeniería, San Sebastián, España.
- Santos, M. y Fidalgo, E. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 4.
- Scharmer, O., y Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4ta edición. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Senge, P. M., Hamilton, H., y Kania, J. (2015). The dawn of system leadership. *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 27–33.
- Torbert, W. R. (2004). *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Urarte, S. (2009). Los CMI son el futuro de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. *CONÉTICA*. https://www.pharos.es/pdf/articulos_rsc/CMI_futuro_estrategia_RSC.pdf
- Ziller-Carvajal, K., Armijos, J. C., Barrientos-Oradini, N., Aparicio-Puentes, C., Araneda-Reyes, M., & Amón-Jadue, A. (2023). Sostenibilidad, sustentabilidad y responsabilidad social empresarial ¿nuevos escenarios? *Dimensión Empresarial*, 21(5).
- Ziller, K. (2016), *Modelo 5d. Un mapa de ruta para una estrategia empresarial consciente*. Editorial Universidad de Santiago de Chile, 1ra edición.