

COMPORTAMIENTOS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN LAS  
EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE  
MANIZALES

GONZALO RESTREPO QUINTERO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MANIZALES

2010

COMPORTAMIENTOS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN LAS  
EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE  
MANIZALES

GONZALO RESTREPO QUINTERO

Trabajo final para optar al título de Magíster en Administración –MBA–

Director: Jeremías Quiñónez Cárdenas

Universidad Nacional de Colombia

Universidad Nacional de Colombia

Maestría en Administración

Manizales

2010

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Presentación.....  | 1  |
| Resumen .....  | 2  |
| Abstract.....  | 2  |
| 1 Contexto del estudio .....                                 | 3  |
| 1.1 Tema de estudio .....                                    | 3  |
| 1.2 Descripción del área problemática .....                  | 3  |
| 1.3 Pregunta de investigación .....                          | 4  |
| 1.4 Surgimiento del estudio .....                            | 4  |
| 1.5 Antecedentes.....  | 5  |
| 1.6 Justificación .....                                      | 7  |
| 1.7 Objetivos.....   | 10 |
| 1.8 Propósitos.....  | 10 |
| 1.9 Resultados esperados .....                               | 11 |
| 1.10 Estructura de la investigación.....                     | 11 |
| 2 Referente teórico.....                                     | 12 |
| 2.1 La RSE .....   | 12 |
| 2.1.1 Concepto .....   | 12 |
| 2.1.2 El modelo de desempeño social .....                    | 15 |
| 2.2 Los puntos sociales individuales .....                   | 17 |
| 2.2.1 Filosofía de la sensibilidad.....                      | 18 |
| 2.3 Los Stakeholders: una visión estratégica de la RSE ..... | 25 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.4   | Sostenibilidad de las organizaciones: direccionando la RSE ..... | 26 |
| 2.5   | La RSE en América Latina .....                                   | 29 |
| 2.6   | La RSE en Colombia .....   | 32 |
| 2.7   | Responsabilidad Social Corporativa. Definición .....             | 38 |
| 2.8   | Fuentes epistemológicas .....                                    | 39 |
| 2.9   | Antecedentes históricos.....                                     | 44 |
| 3     | Estrategia metodológica.....                                     | 47 |
| 3.1   | Tipo de estudio .....  | 47 |
| 3.2   | Diseño de la investigación .....                                 | 47 |
| 3.3   | Fases de la investigación .....                                  | 47 |
| 3.4   | Proceso de recogida de datos. Selección de instrumentos .....    | 51 |
| 3.5   | Mapa de instrumentos .....                                       | 53 |
| 3.5.1 | La entrevista .....  | 53 |
| 3.5.2 | La matriz de registro .....                                      | 54 |
| 3.6   | El tratamiento de los datos .....                                | 57 |
| 3.6.1 | La validez del instrumento .....                                 | 58 |
| 4     | Análisis e interpretación de la información .....                | 61 |
| 4.1   | Una aproximación local al concepto de RSE.....                   | 61 |
| 4.2   | Comportamientos socialmente responsables .....                   | 64 |
| 4.3   | Herramientas para la gestión de la RSE.....                      | 72 |
| 4.4   | La RSE como ventaja competitiva en el mercado .....              | 76 |
| 4.5   | Acciones de RSE.....   | 77 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 4.6 | Fortalezas y debilidades para el desarrollo de la RSE .....          | 79  |
| 4.7 | Valoración de la implementación de la RSE.....                       | 80  |
| 4.8 | La RSE en las empresas locales. Limitaciones.....                    | 82  |
| 4.9 | El desafío de la gestión ética de las empresas.....                  | 83  |
| 5   | Conclusiones, recomendaciones y líneas futuras de investigación..... | 85  |
| 5.1 | Conclusiones .....   | 85  |
| 5.2 | Recomendaciones.....   | 88  |
| 5.3 | Líneas futuras de investigación .....                                | 90  |
| 6   | Bibliografía .....   | 91  |
|     | Anexos.....  | 98  |
|     | Anexo 1 .....  | 99  |
|     | Anexo 2 .....  | 101 |

## Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Pirámide de la RSE.....   | 16 |
| Figura 2: Diseño de la investigación .....  | 48 |
| Figura 3. Tareas de la fase analítica.....  | 50 |
| Figura 4: Características de la redacción del informe .....   | 51 |
| Figura 5: Elaboración de los instrumentos para la recolección de la información .....                                       | 52 |
| Figura 6: Análisis de los datos .....   | 54 |
| Figura 7: Beneficios de la incorporación de la RSE en las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales. .... | 65 |

## Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. La RSE según organismos nacionales e internacionales. ....       | 39 |
| Tabla 2. Mapa de instrumentos para la recolección de la información ..... | 53 |
| Tabla 3. Matriz de coherencia.....  | 55 |
| Tabla 4. Matriz de Ítems .....  | 55 |
| Tabla 5. Empresas manufactureras de la ciudad de Manizales.....           | 56 |
| Tabla 6. Categorías de análisis deductivas e inductivas.....              | 57 |
| Tabla 7. Matriz para juicio de expertos .....                             | 59 |
| Tabla 8. Matriz para la prueba piloto.....                                | 59 |
| Tabla 9. Formulario de expertos .....                                     | 60 |
| Tabla 10. Empresas seleccionadas para la prueba piloto.....               | 60 |
| Tabla 11. Tangibles e intangibles de la inversión en RSE .....            | 66 |

## **Presentación**

La Responsabilidad Social Empresarial, -en adelante RSE- ha adquirido en los últimos años relevancia en el debate empresarial, particularmente desde la década de los ochenta cuando resurgieron las doctrinas clásicas del pensamiento económico, aunque su primera fase de evolución pareció perder todo interés académico, económico y social. Con el predominio de las doctrinas neoliberales surgieron paralelamente movimientos inquietos por recuperar una conciencia social empresarial que promoviera valores de responsabilidad social y que hiciera más vinculantes los procesos de crecimiento económico y las ganancias de las organizaciones.

En Colombia, la RSE ha cobrado importancia en los últimos años después de su primera fase de evolución, gracias a que los temas sociales y medioambientales han adquirido un especial protagonismo luego de la puesta en marcha del proceso de internacionalización de la economía. El sector empresarial de la ciudad de Manizales no ha sido ajeno a esta corriente y por ello la presente investigación se propone identificar cuáles son los comportamientos socialmente responsables en las empresas manufactureras de la ciudad, así como verificar la interpretación del concepto y su grado de aplicación en el medio, con el fin de conocer en qué punto se encuentra la visión social y medioambiental aplicada y cuál su identificación con las doctrinas sobre la RSE.

Con este propósito se ha ordenado la presente investigación en cinco capítulos: En el primero se presenta un contexto del estudio, en el cual se hace una descripción del área problemática, se formula la pregunta de investigación y se presentan los antecedentes, los objetivos y los resultados esperados, entre otros. En el segundo capítulo se articula todo un referente teórico sobre la RSE para lo cual se plantean posiciones diversas en relación con los programas empresariales enfocados en esta filosofía. El tercer capítulo hace referencia a la estrategia metodológica, en tanto que el capítulo cuatro corresponde al análisis de la información y el quinto ofrece las conclusiones, las recomendaciones y las líneas futuras de investigación propuestas en esta tesis de grado.

## **Resumen**

La RSE es una doctrina filosófica de la empresa que se constituye en insumo dinamizador de la competitividad, por cuanto su incorporación a la gestión genera beneficios a los sujetos del conglomerado –Stakeholders-. Esto, por cuanto la aplicación de tales políticas supone prácticas que se reflejan en apoyo social a los miembros del negocio y a la misma competencia, así como a la protección ambiental basada en el principio de la economía sustentable.

La dirigencia de las empresas manufactureras de Manizales tiene claras cuáles son las prácticas socialmente responsables, pero su ejecución aún está ligada al marco de la legalidad, es más teórica que práctica y programas de este tipo son una función del desempeño económico. Por esto, aquí se vislumbra un gran espacio de gestión empresarial local en el desarrollo de programas ligados a la RSE, lo cual habrá de traducirse en beneficios en el ámbito local y global, por lo menos en el largo plazo, comoquiera que la demanda de bienes y servicios está cada vez más orientada hacia mercados que implementan la RSE como una misión de la empresa.

## **Abstract**

CSR is a philosophical theory of the firm constitutes a dynamic input of competitiveness, since joining the management brings benefits to the subjects of cluster-Stakeholders. This, as the implementation of such policies is reflected in practical social support to members of the business and the same competition and environmental protection based on the principle of sustainable economy.

The leadership of Manizales manufacturing companies have clear what the socially responsible practices, but implementation is still bound to the framework of legality, is more theoretical than practical and such programs are a function of economic performance. Therefore, here are glimpses a wide area of corporate governance in developing local programs related to CSR, which will lead to benefits locally and globally, at least in the long run, however they demand goods and services is increasingly oriented towards markets that implement CSR as a business mission.



## **1 Contexto del estudio**

### **1.1 Tema de estudio**

Comportamientos Socialmente Responsables

### **1.2 Descripción del área problemática**

La RSE como movimiento y como teoría surgió en Colombia a mediados de los años setenta y se desarrolló especialmente durante una década, hasta alcanzar su punto máximo en la primera mitad de los ochenta, durante los cuales se consolidó bajo una doble perspectiva: por un lado, como la expresión de una necesidad sentida en el propio mundo empresarial para establecer una justificación social de la institución, y en gran medida, como lo sostiene Cuervo, (1983:96) como defensa ante las posiciones políticas que parecían cuestionar la misma legitimidad de la empresa; de otra parte, como objeto de investigación y análisis científico, campo en el que se han producido notables contribuciones en cuanto a la definición del concepto, la delimitación de su contenido, la justificación de su necesidad y la elaboración de instrumentos e indicadores para su medición.

A juicio de Castillo Clavero, (1997:36), durante bastante tiempo, podría decirse que hasta la reaparición del neoliberalismo de los ochenta como doctrina económica predominante, este interés por el análisis de las repercusiones sociales de la actividad empresarial se ha mantenido en un elevado nivel, produciéndose numerosos aportes al mismo en el mundo académico, al tiempo que proliferaban, sobre todo en determinados sectores como el financiero, la publicación de balances e informes sociales. Así lo sostiene Lima Ribeiro (2003: 46) cuando afirma que tras el despegue económico de finales de los ochenta y la subsiguiente crisis de principios de los noventa, esta cuestión prácticamente ha parecido perder todo interés, hasta el punto en que no es frecuente encontrar referencias recientes acerca de la RSE, ni como cuestión de actualidad mediática, ni siquiera como objeto de estudio o de interés académico.

Sin embargo, de forma paralela al olvido de la RSE la conciencia social ha ido creciendo en todos los ámbitos y buena prueba de ello la constituye el

resurgimiento de movimientos de diversa índole que luchan por la defensa de las causas de contenido social. Los cambios recientes ocurridos en el mundo y la emergencia de fenómenos como la globalización económica y sus efectos, el desarrollo de la sociedad de la información, los crecientes procesos de concentración empresarial, la generalización de la conciencia medioambiental, etc., están planteando un panorama diferente, en el que parece necesario volver a discutir cuál es el papel de la empresa en el contexto social.

Entre las múltiples consecuencias que ha acarreado el fenómeno de la globalización, se encuentra el hecho de que muchas actuaciones empresariales que antes quedaban reducidas a ámbitos locales, son susceptibles de alcanzar ahora una dimensión mundial. Por ello, la teoría sobre la RSE cobra un nuevo impulso, ya que las consecuencias del comportamiento empresarial en relación con el medio social y natural se acrecientan cada vez más. De ahí que resulte de sumo interés analizar qué comportamientos socialmente responsables llevan a cabo las empresas manufactureras de la ciudad de Manizales, así como contrastar la visión que se tiene del concepto y de su contenido para apreciar hasta qué punto dicha visión se corresponde con las elaboraciones y conceptualizaciones teóricas.

Este será el reto del presente estudio que busca aportar un nuevo conocimiento en cuanto a la RSE, por lo cual es pertinente que se formule la siguiente pregunta:

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los comportamientos socialmente responsables a la luz de la teoría y las prácticas en las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales?

### **1.4 Surgimiento del estudio**

La investigación que se propone en el marco de la Maestría en Administración, comenzó a generarse a partir del desarrollo del proceso académico realizado a través de los módulos que han servido de argumento a la formación de quienes participamos como estudiantes, particularmente del módulo denominado Ética Empresarial. De aquella exploración teórica conceptual, se constató que el

proceso de RSE requiere de un análisis cuidadoso que permita identificar qué comportamientos socialmente responsables han sido desarrollados a partir de las prácticas empresariales, cómo han sido concebidos y vinculados a la gestión de la empresa por sus representantes y qué otros actores han estado involucrados en el desarrollo de esta política.

La necesidad de conocer las características de los programas y ejecutorias en términos de lo que se consideran comportamientos socialmente responsables en los que se integran colectivos de personas, se convierte en una tarea compleja pero muy atractiva desde el punto de vista de la presente investigación.

En consecuencia, con este estudio se pretende contribuir a la generación de conocimiento sobre los comportamientos socialmente responsables que desarrollan las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales y de qué manera ellas hacen frente a los cambios de orden político, cultural, tecnológico y económico y que han afectado al mundo luego de la instauración del actual modelo de desarrollo. Asimismo, es apropiado conocer las expectativas y la postura frente al tema por parte de quienes hacen parte interna de la empresa, es decir del conjunto de trabajadores, los cuales, a la luz de la nueva realidad geopolítica y económica, parecieran demandar derechos que parecen menos visibles y más modestos, menos costosos y más imprevisibles.

## **1.5 Antecedentes**

Realizada una revisión de estudios e investigaciones relacionadas con el tema en el ámbito local, regional, nacional e internacional se han encontrado los siguientes trabajos:

- ◆ **Martínez de Carrasquero, Cynthia:** La Responsabilidad Social Universitaria como estrategia para la vinculación con su entorno social. Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Escuela de Trabajo Social, Centro de Investigaciones en Trabajo Social. Esta investigación busca proponer lineamientos estratégicos que articulen las funciones universitarias, como la docencia, la investigación y la extensión, con miras a fortalecer la vinculación universidad-entorno social bajo el

enfoque de responsabilidad social universitaria. Se trabajó con una metodología descriptiva, analítica, de campo, con una muestra representada por el Consejo Central de Extensión de la Universidad del Zulia y sus distintas divisiones de extensión de las diferentes facultades. En cuanto a las técnicas estadísticas de análisis de datos se utilizó el programa computarizado SPSS. Entre algunos de los resultados relevantes, se encuentra el hecho que la mayor práctica de responsabilidad social está referida a la transferencia de tecnología a través de asesorías a las comunidades. Asimismo, se constató una débil participación gremial en estas actividades, reflejando que sólo el personal administrativo y obrero se destaca por su participación. Como conclusión, se evidenció poca cultura de extensión universitaria relacionada con el desequilibrado funcionamiento de las actividades académicas. Siendo así, la presente propuesta presenta lineamientos orientados a definir un claro interés propio de Responsabilidad Social, establecer alianzas duraderas con el entorno, utilizar a los medios de comunicación como verdaderos agentes de transformación social, realizar una sistematización de las acciones de responsabilidad social desarrolladas, entre otros. Todo ello con el fin de que estos lineamientos sirvan como base para la elaboración de planes de desarrollo con una cultura extensionista por parte de la comunidad universitaria en general.

- ◆ **Juan Manuel Cegarra Navarro & José Manuel Rodríguez Carrasco:** Prácticas de gestión social y componentes de la responsabilidad social corporativa. Universidad de Oviedo, 2001. Se trata de un estudio realizado en 100 empresas españolas, cuyo criterio de selección era que tuvieran por encima de 300.000 Euros de facturación al año. Por sus características se convierte en un aporte importante a esta investigación sobre todo en lo relacionado con la determinación de las prácticas de gestión que dieron origen a la identificación de modelos de RSE. En cuanto al aporte teórico, el desarrollo del componente relacionado con las prácticas de gestión lo convierte en un documento de gran importancia, en la medida en que permite la comprensión de las denominadas prácticas de RSE en favor de esta investigación.

- ◆ **Rosa María Vaca Acosta & Alfonso Vargas Sánchez:** RSE: Revisión Teórica. Universidad de Huelva, 2004. Se trata de un trabajo investigativo de tipo documental que recoge un *corpus* teórico sobre el tema de la RSE, el componente ético y la cultura empresarial; desde esa perspectiva, este antecedente se convierte en un aporte importante al presente estudio, en la medida en que brinda fundamentos teóricos sobre el tema de la RSE. El estudio se realizó a partir de una revisión bibliográfica de autores españoles que han incursionado en el tema, lo que permitió una contrastación de conceptos, enfoques y perspectivas del tema de RSE.
- ◆ **Francisco Joaquín Cortés García:** La ética empresarial desde la perspectiva de los costes de transacción. Un enfoque teórico. Universidad de Almería, 2003. Este estudio recoge una reflexión en torno al papel de los principios y valores éticos en el seno de las empresas. Tratándose de un estudio de tipo teórico, representa un aporte muy importante ya que es una reflexión que combina el componente ético con la RSE.

## 1.6 Justificación

Los procesos de transformación organizacional como producto de la globalización, la creciente complejidad e incertidumbre en el entorno mundial y el triunfo del neoliberalismo como corriente ideológica a juicio de Aldana (1996:90) se han convertido en una urgencia para las organizaciones públicas y privadas, que deben responder a las necesidades de los ciudadanos, a la generación de bienestar colectivo y al desarrollo del país. Además, aparte de que deben hacerlo desde los criterios de una nueva gerencia pública, a los tradicionales criterios de economía, eficiencia y efectividad tienen que agregar los de equidad social, excelencia y sostenibilidad, como lo sostiene Osborne y Gabler, (1997: 102).

Estudiosos de la competitividad y la eficacia como Pfeffer, (1998:32); Barney, (1991:122); Conner y Ulrich, (1996:12) han demostrado que no basta con intervenir la tecnología, los procesos y las estructuras organizacionales si no se invierte en el motor de ellas: las personas y la cultura organizacional. En el sector público es especialmente válida esta premisa, pues si la mentalidad de las personas no varía, ellas mismas terminarán reviviendo las viejas

estructuras, las viejas leyes y los antiguos procedimientos, en fin, la vieja manera de administrar, Cárdenas, (1992:48).

El análisis de la función social de la empresa pone de manifiesto el profundo impacto que dicha institución ejerce sobre el entorno social. Esta situación es percibida por la sociedad, que ha ido adquiriendo conciencia del trascendental papel de la empresa y del considerable efecto que sus actuaciones u omisiones tienen en el tejido social: la empresa se ha convertido en un importante agente social, cuya contribución al bienestar colectivo deberá venir acompañada de criterios éticos compartidos y coherentes con los del conjunto de la sociedad y no solamente por criterios económicos.

Esta perspectiva de la empresa como unidad socioeconómica integral supone un cambio de mentalidad que abre nuevas expectativas y hace emerger presiones sobre la institución empresarial, a la que se reclama la consideración de las externalidades y los costos sociales generados en su actividad, ante la constatación de la insuficiencia de las magnitudes económicas como único índice expresivo de la eficiencia socioeconómica de la entidad.

De este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia el conjunto de la sociedad, según la cual, la empresa, en el ejercicio de su función, ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno general, e internalizar unas pautas de comportamiento que representen una actitud positiva hacia la consideración de los valores y las expectativas de los integrantes del conglomerado social.

A este cambio de mentalidad ha contribuido asimismo la evolución de la propia filosofía de la administración, en cuanto ha virado hacia planteamientos más abiertos y generalizadores, en los que se tiende a considerar un número amplio de variables y contingencias en la formulación de las estrategias empresariales, huyendo de enfoques restrictivos y deterministas, en los que los principios económicos constituían la única ética informadora de las decisiones.

Por otra parte, la consideración de la empresa como sistema abierto y las implicaciones que este enfoque tiene para la administración, ponen de relieve la conveniencia para ella misma de adaptar sus salidas, sus output genéricos, a

las demandas, necesidades e intereses que se manifiesten en su entorno. La estrategia de la empresa y, en consecuencia, sus objetivos, deben venir impulsados y adaptados a las necesidades del medio, ya que de ello depende la supervivencia y la fortaleza de la posición de la empresa en un entorno competitivo: desde muchos ámbitos se le reclama a la empresa una responsabilidad social explícita, ya que se constata que los criterios puramente económicos de eficiencia -como producción, valor agregado, beneficios, rentabilidad, empleo- no son suficientes para reflejar eficiencia social.

Cuando se hace referencia a la responsabilidad social de la empresa es conveniente hacer ante todo una matización, a juicio de Castillo Clavero, (1986:37); hay que distinguir, de una parte, lo que es el concepto de responsabilidad social de la empresa en sentido genérico, haciendo abstracción de contextos de tipo geográfico, cultural o histórico. De otra parte, y una vez precisado el concepto de responsabilidad social, desarrollar el contenido de la misma, que no es más que la descripción de las parcelas de interés que la responsabilidad social de la empresa abarcará en cada circunstancia específica.

Desde esta perspectiva, los comportamientos socialmente responsables cobran una gran importancia, si se tiene en cuenta que las investigaciones a nivel local y regional son escasas, lo que convierte al presente estudio en un aporte novedoso para el mundo académico y empresarial. Hoy parece aceptarse con más confianza que la investigación en torno a la RSE como fuente de conocimiento, constituye un escenario bastante favorable para el mejoramiento de la capacidad científica y el desarrollo de la sociedad; es una necesidad que surge de la empresa en la medida en que sus miembros entienden que solamente tendrán acceso al desarrollo y la prosperidad en cuanto sea posible crear en las comunidades el interés y la vocación por el estudio de las organizaciones y su impacto en la vida social, política y económica de un país. Comprender los comportamientos socialmente responsables que se llevan a cabo en las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales tiene un impacto social que se explica en el importante rol que cumple la empresa como generadora de desarrollo para el país; hoy se reconoce que una

sociedad con una sólida red empresarial es más eficiente en la resolución de sus problemas, más productiva y menos cerrada en su organización. Es indudable que en la sociedad debe existir, no solo por parte del estado sino de las empresas, el compromiso por el desarrollo encaminado a proponer y experimentar alternativas, planes de adaptabilidad, de gestión, de planeación y de adopción de las nuevas corrientes de pensamiento que se involucren con los cambios que se experimentan en el mundo, apoyados por los nuevos aportes que las investigaciones en materia social y específicamente en RSE se están ofreciendo a la sociedad.

## **1.7 Objetivos**

### ◆ **General**

- Determinar los comportamientos empresariales susceptibles de catalogarse como socialmente responsables a la luz de la teoría, en las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales.

### ◆ **Específicos**

- Identificar el concepto de RSE que orienta las acciones de las empresas manufactureras de la ciudad de Manizales.
- Describir qué es un comportamiento socialmente responsable desde la perspectiva de las empresas manufactureras.
- Indagar los comportamientos empresariales que puedan ser catalogados como socialmente responsables.
- Comparar entre las empresas manufactureras los comportamientos socialmente responsables.

## **1.8 Propósitos**

- Aportar elementos de juicio que permitan la comprensión de lo que en teoría se denomina comportamientos empresariales socialmente responsables.
- Contribuir con un esquema metodológico que posibilite el abordaje de los comportamientos socialmente responsables a nivel empresarial.



## **1.9 Resultados esperados**

- Generar un documento escrito sobre los resultados de la investigación.
- Gestionar la publicación de un artículo en una revista indexada del orden nacional.
- Brindar saber disciplinar y científico a un comportamiento empresarial necesario y cotidiano a partir de publicaciones en revistas indexadas y la socialización de los resultados del estudio realizado.

## **1.10 Estructura de la investigación**

El trabajo de investigación titulado “*Comportamientos Socialmente Responsables en la Empresas del Sector Manufacturero de la Ciudad de Manizales*”, se ha estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo I se presenta el contexto del estudio el cual incluye el tema relacionado, la descripción del área problemática, la pregunta de investigación, el surgimiento del estudio, los antecedentes, la justificación, los objetivos, los propósitos y los resultados esperados.

En el capítulo II se presenta lo relacionado con el referente teórico que sirve de base al problema formulado y en él se desarrollan los conceptos de la RSE, sus fuentes epistemológicas y los antecedentes históricos.

En el capítulo III se presenta la estrategia metodológica del estudio que comprende el tipo de estudio, el diseño, la población, la muestra, las técnicas y los instrumentos, y los procesos de validez interna y externa.

En el capítulo IV, se integran el análisis y la interpretación de la información, al tiempo que se hace una aproximación al concepto de RSE entre las empresas del sector manufacturero de Manizales, se enuncian las herramientas, las ventajas, las fortalezas, las debilidades y el desafío que representa la adopción de estas prácticas en las empresas locales.

Finalmente, en el capítulo V se presentan las conclusiones, las recomendaciones y las líneas futuras de investigación.

## 2 Referente teórico

### 2.1 La RSE

#### 2.1.1 Concepto

Desde la teoría, las primeras manifestaciones y argumentos en favor del concepto de RSE, se remontan a los años 30 del siglo XIX cuando Wendell Winkie hizo sus planteamientos iniciales. Posteriormente, en 1953 se publicó el libro *“Social Responsibilities of the Businessman”* del autor Howard R. Bowen, considerado como el primer trabajo en tratar a profundidad el asunto. A esto siguieron manifestaciones a favor del desarrollo del tema al interior de las organizaciones; Vg., cuando Peter Druker exhortó a los empresarios americanos a preguntarse si en realidad tenían suficiente tiempo para sus negocios. A pesar de las manifestaciones en torno al tema, hasta 1960 no había un claro consenso sobre RSE y fue en ese entonces cuando Keith Davis (1961) lo definió como *“las decisiones y acciones de los hombres de negocios tomadas por razones al menos parcialmente más allá del interés técnico o económico dentro de la empresa”*.

Sin embargo, en 1962 Milton Friedman, Premio Nobel de Economía (1962) citado por Carroll, (1979: 497), manifestó que la doctrina de la RSE era esencialmente subversiva al afirmar que *“pocas tendencias pueden socavar tan completamente los fundamentos mismos de nuestra sociedad libre como la aceptación por los funcionarios de las organizaciones de una responsabilidad social diferente a hacer tanto dinero para sus accionistas como sea posible”*. Joseph MC Grive (1963:23), reconoció la primacía de las preocupaciones económicas como objetivo fundamental de los negocios pero resaltó la importancia de la RSE al afirmar que *“la idea de la RSE supone que las organizaciones tienen no sólo obligaciones económicas y legales, sino también ciertas responsabilidades para la sociedad, que se extienden más allá de sus propias obligaciones”*.

A su turno, Jules Backman (1998:56) ha sugerido que *“la RSE usualmente se refiere a los objetivos y motivos a los que los negocios deben dar paso -valor*

*agregado- además de aquellos que tratan sobre el desempeño económico - ganancia-". Aunque este autor percibe la RSE como un paso adelante del interés netamente económico y legal, otros lo ven como un acto voluntario puro, entre quienes se destaca Henry Manne (2000:12) para quien "cualquier aspecto relacionado con la RSE debe estar soportado en comportamientos eminentemente voluntarios".*

A diferencia de ello, una nueva aproximación al tema en cabeza de Hay, Gray y Gates (1999:12) sugiere que las organizaciones deben tomar decisiones sobre RSE basadas en la destinación de recursos a la protección medioambiental, la lucha contra la pobreza, la discriminación racial y otro diverso conjunto de factores de la problemática social.

Sin embargo, la discusión en torno a la diferenciación entre los elementos económicos y no económicos de la RSE fue la aproximación de los "tres círculos concéntricos" adoptada por el Comité para el Desarrollo Económico – CED- en (1971:3). A juicio del comité, el primer círculo incluye *"las responsabilidades básicas para la ejecución eficiente de la función económica –productos, trabajo y crecimiento económico-*". El círculo intermedio *"abarca la responsabilidad para ejercitar esta función económica con una conciencia sensible de cambio de los valores y prioridades sociales: V. G., con respecto a la conservación ambiental, la contratación y las relaciones con los empleados"*. El círculo externo describe responsabilidades recientemente emergentes y aún amorfas que los negocios deben asumir para estar más involucradas en el mejoramiento activo del ambiente social.

El *"círculo externo"* hace énfasis en los negocios y su apoyo a la solución de los principales problemas sociales tales como la pobreza y el deterioro urbano. Davis y Blomstrom (1975:66) coinciden con esta visión del tema al identificarse con el planteamiento del *"círculo ampliado"*, a lo cual se suma la postura de George Steiner (1990:87) que plantea su aproximación a la RSE como un tránsito de la *"producción económica tradicional"* a las *"decisiones gubernamentales"*, pasando por las *"áreas voluntarias"* y finalmente a las *"expectativas más allá de la realidad"*.

En los años recientes, varios escritores han encontrado que el enfoque dado al tema de la RSE se basa en un indebido esfuerzo por resaltar la responsabilidad como una obligación de las organizaciones, lo que no permite advertir el verdadero esfuerzo social y el desempeño real de los negocios. Robert Ackerman y Raymond Bauer (1997:102) critican la expresión “*Responsabilidad Social*” al sostener que la connotación de “*Responsabilidad*” se asocia en asumir una obligación, por lo cual hacen énfasis en la motivación necesaria para el desarrollo de las prácticas y concluyen que una mejor orientación estaría enfocada en términos de “*sensibilidad social*”.

Por otro lado, Prakash Sethi (2001:18) plantea una argumentación ligeramente diferente al tratar de diferenciar los conceptos de “*responsabilidad social*” y “*sensibilidad social*”. Establece un esquema de tres estados para la clasificación del comportamiento de las organizaciones a las necesidades sociales: i) obligaciones sociales; ii) responsabilidad social y iii) sensibilidad social. La primera se refiere al comportamiento de las organizaciones como respuesta a las restricciones del mercado o a las restricciones legales. La RSE implica llevar el comportamiento de las organizaciones al nivel donde sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales. Por su parte, la sensibilidad social sugiere que lo importante es cuál es el rol social de las organizaciones en el largo plazo bajo un sistema social dinámico, por lo cual los negocios deben ser preventivos y anticiparse a las circunstancias del mercado y de la sociedad.

En resumen, la RSE ha sido conceptualizada de muy diversas maneras que incluyen planteamientos de orden económico, legal y voluntario. Más recientemente se ha dicho que el término debe dar paso a una orientación relacionada con “*sensibilidad social*”. Veamos algunas de las definiciones sobre lo que se considera RSE:

Para Milton Friedman (2000:45) la RSE está limitada a obtener ganancias, en tanto que para Davis, Backman (1996:23) es ir más allá de hacer ganancias; para MC Give (2001:125) es mucho más que los requerimientos económicos y legales, en tanto que para Manne (2003:76) es realizar actividades voluntarias; para Steiner (2003:78) la RSE es realizar actividades económicas y legales

voluntarias, al tiempo que para Davis y Blomstrom (2004:34) la RSE se relaciona con los círculos concéntricos, siempre expansibles; asimismo, para Eells y Walton (2005:16) es una preocupación por un sistema social más amplio, en tanto que Hay, Gray y Gates (2001:13) afirman que la RSE es una serie de áreas de problemas sociales, mientras que para Ackerman, Bauer y Sethi (2005:68) es dar paso a la sensibilidad social.

### **2.1.2 El modelo de desempeño social**

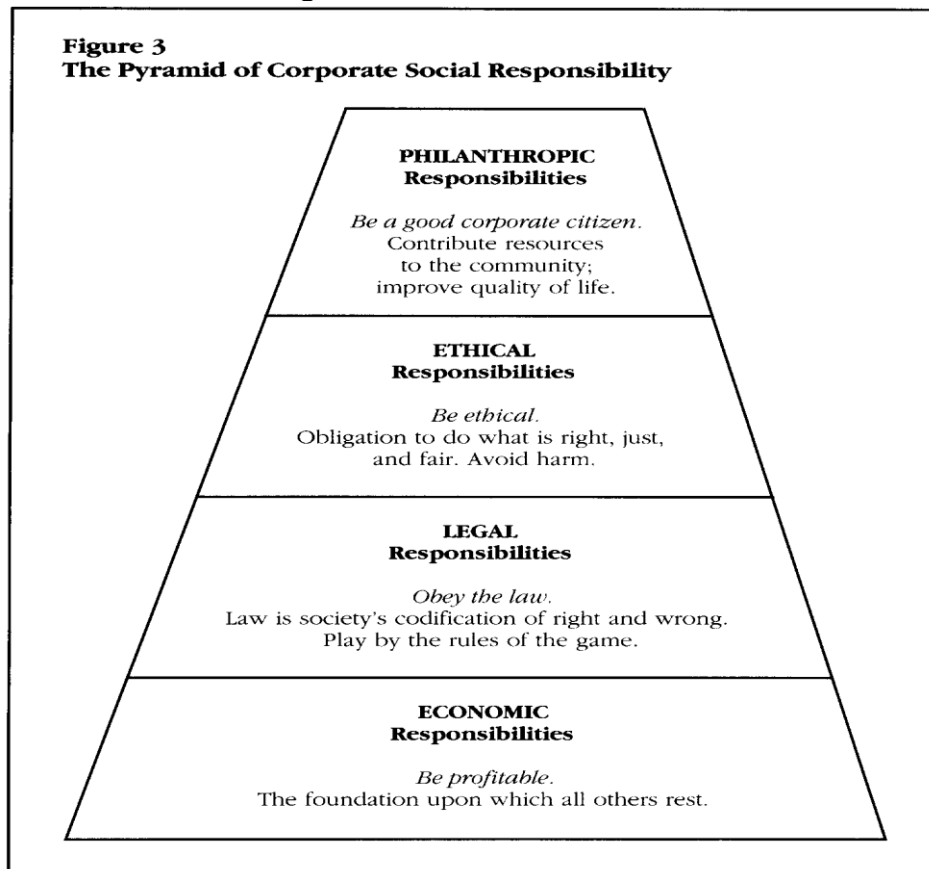
En el estudio sobre RSE se ha procurado discernir sobre qué aspectos económicos, legales y voluntarios están en la esfera de la RSE. Unas discusiones apuntan a temas como la discriminación, la seguridad del producto y el ambiente y otras a evaluar la respuesta a las necesidades sociales.

Podría definirse a la RSE a partir de consideraciones básicas que incluyan las obligaciones de las empresas con la sociedad, circunscritas a cuatro categorías: económicas, legales, éticas y discrecionales del desempeño de la empresa, como lo afirma Carroll (1979; 498) en su célebre pirámide de la RSE y que puede apreciarse en la Figura 1.

Estas cuatro categorías no son excluyentes mutuamente, ni indican un orden de prelación puesto que todas ellas han existido desde siempre en los negocios. Sin embargo, hay que decir que la historia de las empresas sugiere un énfasis temprano en los aspectos económicos y legales y una posterior preocupación por los éticos y discrecionales. Se analizan a continuación, cada una de estas categorías:

- ◆ **Responsabilidades económicas:** Esta es la primera responsabilidad de la empresa puesto que representa la institución básica del negocio. Esta presunción fundamental rige la función de la empresa en aras de producir y vender bienes y servicios que la sociedad demanda y de los cuales espera una ganancia.
- ◆ **Responsabilidades legales:** La sociedad ha favorecido el surgimiento de la empresa para que asuma su rol productivo pero igualmente ha impuesto reglas básicas, leyes y regulaciones para la operación de las organizaciones. Por ello, espera que las empresas cumplan su misión económica dentro de ciertos requerimientos legales.

**Figura 1: Pirámide de la RSE**



Fuente: Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. Business horizons.

- ◆ **Responsabilidades éticas:** Si bien el desarrollo de actividades económicas y legales incorpora normas éticas, hay comportamientos que no están limitados por la ley pero que sin embargo se dan por descontados en los líderes. No obstante, el valor de la ética es relativo y no existe consenso sobre su planteamiento, por lo cual una argumentación en su favor implica que la sociedad tiene expectativas del mejor desempeño de los líderes, siempre ajustadas a la ley y a las normas.
- ◆ **Responsabilidades discrecionales:** Estas se limitan al juicio individual de los ejecutivos y su aplicación en un ámbito social no está obligada por la ley y ni siquiera riñe con principios éticos, puesto que bajo esta perspectiva, el hecho de no realizar ciertas actividades sociales no implica un bajo criterio ético. Las categorías discrecionales son análogas a las categorías “voluntarias” de Steiner (2003:56) para el tipo de responsabilidad que la sociedad espera de las organizaciones.

Cada concepto parcial expresado hasta aquí es solo una parte de la responsabilidad social total, a partir de lo cual es posible una definición integral planteada en los siguientes términos:

*“La Responsabilidad social de la empresa abarca expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado de tiempo”.*

Hasta aquí pareciera claro que el desarrollo de las actividades productivas y empresariales tiene un componente de cada una de las cuatro categorías expuestas antes. Por ejemplo, cuando un fabricante de juguetes decide lanzar al mercado un prototipo seguro con base en los principios actuales, su actividad podría considerarse económica, legal y éticamente responsable.

## **2.2 Los puntos sociales individuales**

En aras de determinar el desempeño social en un marco conceptual es importante especificar la naturaleza de la responsabilidad social de las organizaciones -económica, legal, ética y discrecional-, así como los puntos sociales vinculados con ella. Es posible que algunos factores como la seguridad del producto, la seguridad ocupacional, la salud y la ética de los negocios hayan sido del mayor interés ahora como hace algunos años. Sin embargo, otros aspectos como la discriminación en el trabajo y la sociedad, el consumismo y el medio ambiente no parecen ser tan intensos, ni tener demasiada historia en la aplicación empresarial.

Lo anterior indica que los puntos sociales particulares son de variada preocupación para las empresas, dependiendo de diversos factores entre ellos la ubicación en la industria. Así por ejemplo, el deterioro medioambiental y el reciclaje serán de gran importancia para un industrial que para un banquero y una firma de seguros. Para determinar los puntos sociales de mayor interés, un industrial debe evaluar un variado conjunto de factores, así:

- ◆ Equipar la necesidad social a la capacidad corporativa para ayudar.
- ◆ Evaluar la seriedad de la necesidad social.
- ◆ Convocar el interés de los altos ejecutivos.
- ◆ Valorar las relaciones públicas de la acción social.
- ◆ Determinar la presión del gobierno.

Esta gama de factores a juicio de Correa (2004:47) pone en evidencia que los ejecutivos de las empresas no tienen claridad sobre cuáles puntos sociales deben ser tratados aunque se tenga certeza que han de ser identificados por las organizaciones como un punto importante del desempeño social corporativo.

### **2.2.1 Filosofía de la sensibilidad**

Es necesario determinar el modo o la estrategia empresarial detrás de la respuesta administrativa a la responsabilidad social y los puntos sociales que se traducen en el término “*sensibilidad social*”. Esta puede variar, como reacción de la empresa, desde la no respuesta -hacer nada- a una respuesta proactiva -hacer mucho-. A partir de esto, se presume que la empresa no tiene una responsabilidad social y que todo se limita a la determinación del grado o el tipo de acción administrativa más no a la aceptación de una obligación moral. William Frederick (2006:79) ha articulado la perspectiva de sensibilidad bajo la denominación CSR2, así:

*“La sensibilidad social corporativa se refiere a la capacidad de una corporación para responder a las presiones sociales. El acto literal de responder, o de lograr una postura generalmente sensible a la sociedad es el foco... uno busca la organización para mecanismos, procedimientos, disposiciones y patrones de comportamiento que, tomados colectivamente, identifican a la organización como más o menos capaz de responder a las presiones sociales”.*

Ian Wilson (2007:127) ha planteado un esquema conceptual sobre sensibilidad que incluye cuatro posibles estrategias de negocio –reacción, defensa, acoplamiento y acción-. A su vez, Terry MC Adam (2005:97) ha descrito cuatro puntos de responsabilidad social que se mezclan con los anteriores y describen la aproximación administrativa que caracteriza el rango de sensibilidad. i) Resista todo; ii) Haga solo lo requerido; iii) Sea progresivo; iv) Lidere la industria. Por su parte, Davis y Blomstrom (2006:145) también describen respuestas a las presiones sociales tales como: i) Retiro; ii) Aproximación de relaciones públicas; iii) Aproximación legal; iv) Regateo; y v) resolución de problemas.



La sensibilidad social corporativa planteada por algunos como la alternativa a la responsabilidad social es una fase de acción de la administración en la esfera social. Ser sensible permite actuar sobre responsabilidades sociales sin que se incurra en un discernimiento profundo sobre cuáles son esas responsabilidades antes de actuar. El continuo de sensibilidad social representa aquí un aspecto del desempeño social de la administración distinto a la preocupación por la Responsabilidad Social Corporativa, -CSR1 como Frederick lo denomina (2004:95), se compone de elementos éticos y de moral que evidencian un problema. Por el contrario, la Sensibilidad Social Corporativa -CSR2- no tiene connotaciones morales o éticas sino que se relaciona con los procesos administrativos de respuesta.

El modelo de desempeño social corporativo es útil para las organizaciones en cuanto permite identificar comportamientos que bien pudieran ser válidos desde el punto de vista económico pero no desde la ética. Esa habilidad en la percepción de la diferencia entre la validez de una y otra categoría facilitaría la adopción de mecanismos de corrección de las decisiones corporativas en aras de dar respuestas adecuadas a la demanda de la sociedad cuando se adoptan decisiones que pueden ser válidas económicamente, e inválidas desde la ética. Esto es importante si se entiende que una adecuada decisión económica para la empresa, pero inadecuada éticamente para la sociedad, puede generar un efecto negativo económicamente para la firma.

La CSR es un concepto en rápido crecimiento que no se detiene demasiado en su contenido lingüístico pero que sí está muy relacionado con la práctica y el discurso hacia fines morales como la filantropía y el altruismo. El debate sobre CSR alrededor de la práctica de los negocios radica en determinar qué tan genuino es el interés de las organizaciones por conducir sus negocios sobre la base de la moral y si las mejores prácticas se originan en intereses netamente económicos, o simplemente porque esas prácticas tienen un valor intrínseco. Dado que no hay demasiada evidencia empírica se ha aprovechado el debate sobre CSR para atacar su espíritu argumentando que sólo constituye un truco de mercado y de búsqueda de relaciones públicas.

El surgimiento de la CSR “*estratégica*” o “*filantropía estratégica*” con propósitos individualistas y personales ha permeado la credibilidad de esta práctica por cuanto los anticorporativistas tildan de hipócritas a quienes, amparados en posturas de esta índole, sólo buscan autointerés y beneficios propios. Los escépticos de la CSR están inquiriendo sobre resultados concretos en términos de beneficios de la aplicación de estas prácticas como una buena gestión de los negocios. De hecho, argumentan sus contradictores: “*cuando el interés comercial y el más amplio bienestar social chocan, el beneficio va primero*”... Pero..., ¿Porqué es este el caso?

Realmente es difícil desenredar la CSR desde su actual conceptualización debido a que está atrapada en la lógica de la racionalización intelectual, v. gr. la “*maximización del beneficio*” y el “*racionalismo emocional*”, por lo cual el esfuerzo ha estado orientado en reconciliar estas dos posturas que se han encontrado enfrentadas a una fuerte oposición, aunque en ocasiones a una plausible reconstrucción. Las dos posturas originan un constate debate entre la normativa y las perspectivas instrumentales en torno a la CSR del cual algunos concluyen que el actual sistema capitalista no está preparado para la CSR normativa tal como está propagada. Por tanto, se afirma, requiere ser reconstruida en una praxis lingüística instrumental para ser significativa en los objetivos de la organización.

Amaeshi & Adi (2007:22) han propuesto una estrategia sobre tres escenarios para ver la CSR desde otra óptica dada la tensión existente entre la CSR normativa e instrumental. Primero, desafían la adopción de la construcción actual de la CSR como una expresión apropiada de negocios; segundo, defienden una fusión de los contenidos de la CSR y el paradigma de negocios para que sean construidos como prácticas de administración “*neutras*” y, tercero, promueven la legitimación de los contenidos de la CSR a través del empoderamiento de la línea de fondo para la evaluación del desempeño corporativo. Con esta propuesta, se promueven buenas prácticas de negocios, en el mejor sentido de la palabra, sin que quede la sensación de la “*carga moral de la hipocresía*”. Dicho de otra manera, se propone la CSR como una

práctica neutral de administración que contribuya al bienestar de la sociedad pero también a aumentar la rentabilidad de las empresas participantes.

Las discusiones en torno a la CSR están a menudo enfocadas en responder al interrogante de si el objetivo fundamental de las firmas debe ser la ganancia por autointerés. Un estudio de Berman (2001) encontró, mediante una aproximación instrumental, que la preocupación de los participantes está motivada por el desempeño financiero antes que un compromiso normativo (moral). En este tipo de argumentos se encontraron dos ramas principales: la una de tendencias “*socialistas*” y la otra de tendencias “*capitalistas*”.

En la primera afloraron los argumentos en favor de la responsabilidad social y ambiental, así como los eticistas de negocios, quienes desde una perspectiva normativa desconocen la propensión natural a la ganancia por parte del empresario, basadas en posiciones anticorporativistas por lo cual es necesario reconstruir la CSR. Por el contrario, en la segunda se argumenta en contra de sentimientos como la benevolencia como práctica de gestión de las organizaciones, puesto que puede ser vista como una “*debilidad administrativa que debe mantenerse fuera del disputado mercado racional de capitales*”. Trevino y Nelson (2007:89), confirmaron que hay una tendencia para que los administradores escondan los puntos morales de los negocios en el uso del lenguaje, lo que Bird y Walters (1989) definieron como “*mutismo moral*”.

Como resultado de esta divergencia entre una y otra posición respecto de la CSR, algunos teóricos se han apoyado en los fundamentos de los “*estudios críticos de administración –CMS-*” que sugieren que la administración, como práctica y como cuerpo de conocimiento debe cambiarse dado su mensaje erróneo. La necesidad de estos principios fue expuesta por Korhonen (2002:23) en su perspectiva, resumida así:

*“Si el actual paradigma social dominante no es apropiado para la responsabilidad social corporativa o para la sostenibilidad y el desarrollo sostenible, se requiere un cambio de paradigma. Esto significa un cambio en la división o en el vocabulario de la economía y en la forma en que vemos el mundo. Nueva medición, instrumentos o responsabilidad social y sistemas de*

*manejo de la calidad son importantes pero no suficientes y no son sustitutos para la primera etapa en el cambio de paradigma”.*

Sobre la base de la teoría neoclásica de la ciencia económica se han fijado paradigmas dominantes en la esfera social y económica del mundo, lo cual ha generado que ese paradigma y el de CSR, vayan en diferentes lógicas de “*racionalismo intelectual*” y “*racionalismo emocional*”, respectivamente, lo cual ha generado un gran conflicto entre las vertientes que de un lado le apuestan a las prácticas de la CSR como benevolencia y la CSR como la búsqueda de ganancias. Sin embargo, desde la perspectiva del CMS las prácticas del CSR pueden llegar a confundirse con propósitos emancipadores de las luchas de clases, del retorno a los movimientos revolucionarios de finales del siglo XVIII y como una forma de neo-marxismo.

Por esto, el proyecto de reconstrucción de la construcción CSR en Utlish (2001:23) tiene como objetivo arrebatar los contenidos de la CSR del dominio de la moral y la teorización idealista y situarlos dentro de los conceptos y prácticas de la buena administración.

El proyecto de reconstrucción de la construcción CSR en Utlish (2001:23) contiene la esencia del socialismo anticorporativista y por lo tanto no puede ser una apropiada expresión de negocios. Para mejorar su imagen, la CSR debe aprender de otros conceptos y prácticas de administración neutral y más especialmente del concepto y la práctica del gobierno corporativo que ha estado ganando un considerable avance en el mundo de los negocios. De acuerdo con la OECD, el gobierno corporativo...

*“Se refiere a la relación entre la administración de una compañía y sus accionistas y otros Stakeholders. Es un sistema por el cual las corporaciones de negocios son dirigidas y controladas y su estructura explica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tales como la junta de administradores, accionistas y otros Stakeholders e indica las reglas y procedimientos para tomar las decisiones sobre los asuntos corporativos”.*

Dentro de la neutralidad en que se enmarca el proyecto de reconstrucción de la construcción CSR en Utlish (2001:23), este no debería obligar a las empresas a seguir algunas causas que habrían considerado fuera de su mandato, por lo que es necesario un discurso alternativo respecto de la construcción normativa de CSR. Esto se enmarcaría dentro de los principios contemporáneos detrás de los derechos civiles que definen comportamientos individuales obligatoriamente esperados, en tanto que los comportamientos no obligatorios se dejan a discreción del individuo.

A las empresas se les debe permitir participar libremente en comportamientos socialmente responsables por “razones estratégicas” sin arriesgar el daño del nombre y la vergüenza característico de los movimientos anticorporativistas. Infortunadamente, los movimientos socialistas se esfuerzan más en atacar a las empresas incluso cuando llegan a involucrarse en actividades de CSR a favor de beneficios corporativos, en lugar de trabajar hacia el desmantelamiento del actual sistema capitalista que legitima la acción de las empresas. Lo que se pretende es que las escuelas de negocios, la prensa de negocios y consultores, a través de la propagación, adoctrinamiento y enseñanza, tengan un rol que jugar en la reclamación de las prácticas CSR como actividades neutras de administración.

La CSR es una construcción disputada que aún ha de estabilizarse y como tal puede afirmarse que está en etapa de evolución. El debate ha estado dominado por el campo socialista y lo que se plantea es una perspectiva desde una tendencia socio-lingüística que facilite la interlocución con el empresariado que le facilite ver las prácticas CSR como neutras de administración. El origen de la CSR es externo a las empresas y se basa en movimientos anticapitalistas que no han comprendido que la carga moral promovida contra ellas no es procedente mucho más cuando se concluye que las empresas son solo una parte de lo que representa toda la estructura del sistema capitalista. Por ello, antes que atacar las prácticas corporativas, los movimientos a favor de las teorías de la CSR deberían proponer esquemas de acción que favorezcan desarrollar formas ingeniosas de aminorar las deficiencias del sistema capitalista de mercado imperante hoy en el mundo.

Lo que si debería propiciarse es que ante el inmenso poder y dominio de las corporaciones multinacionales, los gobiernos diseñen estrategias que favorezcan mecanismos regulatorios, ya que parece ser que estos emplean demasiado la retórica de la moralidad en lugar de implementar regulaciones que supuestamente podrían amenazar las ganancias de las empresas. Las prácticas de CSR deberían ser compatibles con la agenda de los negocios para identificarse con su lenguaje y no elusivas de los actores y los espectadores organizacionales.

*“Desde nuestro punto de vista, la acción más importante que esperamos ver en las empresas de la región es el esfuerzo serio para reconocer sus efectos sobre las personas y sus impactos sobre el medio, e identificar las acciones necesarias para maximizar los que sean positivos. En este proceso será indispensable consultar a sus públicos, establecer relaciones de beneficio mutuo y cumplir sus compromisos. Finalmente esperamos ver un aumento significativo de los reportes públicos de los impactos sociales, ambientales y económicos de la acción de las empresas, que junto con la información adecuada sobre sus resultados financieros nos permita seguir y evaluar su desempeño. Empresas que cumplan con la ley y se comprometan a manejar adecuadamente sus impactos sobre las personas y el ambiente serían el mejor aporte a la sostenibilidad de la sociedad”. Correa, Flynn, & Amit, (2004:9).*

Es claro que una mirada dirigida hacia la RSE busca generar una actitud de cambio en los empresarios para que implementen prácticas de RSE, de tal forma que adquieran una conciencia más proactiva en torno al futuro de su negocio y el de su país. El impulso de la RSE apoya el crecimiento competitivo de todas las empresas que operan en los sectores de la industria, el comercio y los servicios, desde la más pequeña hasta la más grande.

No importan los conceptos que diferentes autores le puedan dar a la RSE, los valores que esta conciba ó las estrategias que se desarrollen para llevarla a cabo, puesto que siempre tendrá un único y universal objetivo: buscar el beneficio de la sociedad, de tal forma que permita adquirir recordación en los clientes, ingresar en algún tipo de mercado, conseguir competitividad, asistir las

necesidades legales de la globalización o simplemente cumplir con las normas y la reglamentación de cada país o región.

La sociedad de una u otra manera se hace partícipe de la misión de mercado de toda organización al estar presente en el objetivo de suplir las necesidades del cliente en forma directa o indirecta. Cuando se atiende el mercado se hace de forma directa y en sus labores éticas o filantrópicas ante la población, se genera la socialización correcta para manejar la RSE de manera sostenida.

Es posible entender que la ética empresarial ha dejado de ser poco a poco un movimiento filantrópico que cumplía exigencias legales basándose en los valores del ser humano. Se expande en las organizaciones para difundir la manera como la empresa trata a sus empleados y cuál es la naturaleza de las relaciones con los accionistas. Se deben comunicar los valores de la empresa adquiriendo compromisos éticos, reflejando la forma cómo establecer sus relaciones con su público interesado, destacándose la honestidad, el respeto, la integridad, la transparencia y la apertura.

### **2.3 Los Stakeholders: una visión estratégica de la RSE**

A juicio de Itebide y Reyes (2006:98):

*“En conjunto, la información sugiere que los eruditos que intentan estrechar la definición de Stakeholders enfatizan la legitimidad de la reclamación con base en intercambio, en contrato, título legal, derecho legal, derecho moral, estatus de riesgo o interés moral en los daños y beneficios generados por las acciones de las compañías y que, en contraste, los eruditos favorecen una definición amplia, enfatizan el poder del Stakeholders para influenciar el comportamiento de la firma, sea que haya o no una reclamación legítima de estos”.*

Se trata de sintetizar entonces las ventajas competitivas y sostenibles por medio de la teoría de los Stakeholders, poniendo de manifiesto así el interés que tienen las organizaciones en convertirse en empresas lucrativas y el interés puesto en el desarrollo de las mismas, desde un planteamiento del comportamiento ético, aplicable a todas las empresas, como afirma Duch (2005:136).

Los accionistas buscan maximizar sus inversiones; los empleados, la sostenibilidad laboral y la calidad de vida y los proveedores vender sus

productos a un precio justo, sin dejar de lado al cliente que espera satisfacer sus necesidades, considerando así la teoría de los Stakeholders como un cambio administrativo heterogéneo, que se compone de un conjunto idiosincrásico y ordenado de recursos y capacidades para generar competitividad ante las exigencias de la globalización.

Es entonces importante traer a colación los estudios realizados por Gardetti (2004:37), quien identifica a los Stakeholders en cuatro áreas competitivas que se presentan así:

- ◆ La fuerte relación con y entre empleados, con la cadena de abastecimiento y con socios y alianzas comerciales, son un prerrequisito para la innovación.
- ◆ El fracaso en el establecimiento y desarrollo de relaciones con los Stakeholders crea riesgos para los accionistas.
- ◆ Una red de trabajo provee recursos e información necesarios para el desarrollo del nuevo mercado y de oportunidades frente a los nuevos retos de la globalización.
- ◆ Las relaciones son la fuente de una buena reputación y crean valor de marca.

El modelo demostrado representa a las compañías desenvolviéndose en una red de relaciones, respondiendo rápidamente a los cambios del medio externo y adquiriendo información valiosa para el sostenimiento de sus funciones.

Por lo anterior, el modelo de los Stakeholders se constituye en una fuente de estudio que ayuda a consolidar el desarrollo y la competitividad al interior de la empresa. Este es un elemento verdaderamente importante del presente trabajo, comoquiera que posibilita conocer qué tanto tienen en cuenta los directivos empresariales del sector de la industria manufacturera local, la aplicación de políticas basadas en la RSE y de qué manera esta filosofía de administración les puede ayudar a obtener ventajas competitivas sostenibles.

#### **2.4 Sostenibilidad de las organizaciones: direccionando la RSE**

La RSE atraviesa un espacio de materialización, en el cual el empresario y sus colaboradores se enfrentan con la aceptación de ésta como generadora de beneficios sociales; de acuerdo con el código de ética mundial de las Naciones



Unidas, es pertinente concientizar a los líderes empresariales de la necesidad de dar a la globalización un rostro humano que derive en un mercado global más incluyente con las poblaciones necesitadas. Los principios universales basados en los derechos humanos, las mejores condiciones laborales y el desarrollo del ambiente social, son bases universalmente aceptadas que guardan relación directa con las actividades de la empresa que de no ser atendidas, ponen en peligro su estabilidad.

Si bien es cierto que la finalidad social de la empresa no debe desestimar su propósito esencial en la búsqueda de beneficios económicos, también es claro que se debe mantener un positivo equilibrio entre la inversión y la liquidez de la empresa, sin afectar negativamente los objetivos de la compañía y sin relegar su situación de competencia en el largo plazo. Es decir, con la adopción de la RSE se ha tratado de ir más allá y contribuir de forma positiva a la nueva imagen y el mejor desempeño de la empresa, lo cual debería evaluarse en los campos ambiental y social.

Considerando la finalidad de la RSE, las diversas definiciones se enfocan en la búsqueda del equilibrio empresa-sociedad, más allá de las prácticas empresariales de “*mercado cerrado*”, filantropía y altruismo; de igual forma, en la inclusión de estrategias de desarrollo sostenible que involucren al ser humano como modelo de cooperación organizado que permita construir un proyecto de nación “*eficaz*”, lo cual implica la adopción de acciones cívicas y vinculantes con la sociedad.

Una visión filantrópica relacionada con el aporte de beneficios derivados del excedente utilitario propiamente dicho no garantiza que se promuevan resultados sostenibles en las prácticas de la RSE. El cambio organizacional hacia una estrategia planificada y sostenible para el beneficio de la comunidad propone una transformación que propende por una acción responsable y de comportamientos socialmente aceptables que incluyen el cambio de valores orientados a conseguir una modificación en los criterios y actitudes arraigadas.

Según Itebide y Reyes (2006:38):

*“más allá de la práctica de buena conducta y compromiso voluntario hacia la sociedad, la RSE debería estar en el propio interés de la empresa al construir*

*una fuente de ventaja competitiva en el corto plazo y de permanencia en el largo plazo. La RSE ejerce beneficios claros en las empresas que adoptan estas prácticas: prestigio y mejor imagen, confianza de clientes y proveedores, motivación y lealtad del personal, mayor calidad, productividad, rentabilidad y seguridad, reputación internacional y calificación frente a mercados comerciales y financieros, comprensión y apoyo de la comunidad”.*

De la misma manera, no debe existir dicotomía entre lo económico y lo social, puesto que integrando ambos conceptos se obtiene una clara ventaja competitiva, con un efecto multiplicador, tanto para los beneficios de la acción social, como para la empresa que los promueve, idea que se está haciendo más extensiva a un mayor número de empresas.

Como lo plantea Vaca Acosta (2003:34):

*“Si somos ecuánimes, los gerentes que asumen posturas distantes y alejadas de la realidad de la RSE, de criterios éticos, sociales y ambientales, se vuelven más susceptibles a reseñas sociales, aunque es probable que logren resultados en el corto plazo; en el largo plazo esta posición los lleva a conseguir un fin no deseado y a convertirse en un mal ejemplo por ser socialmente diferentes y en consecuencia en una clara y complicada desventaja competitiva”.*

Se entiende como normal que los clientes quieran tener relaciones comerciales con proveedores fiables reconocidos por la calidad de sus productos y servicios y además siendo responsables con el medio ambiente. La comunidad desea saber que la empresa actúa de forma consecuente en el plano social y medioambiental y los empleados desean pertenecer con orgullo a una empresa responsable que valore su contribución y afiance su sentido de pertenencia. Por lo tanto, integrar la RSE a las políticas corporativas y adoptar aspectos sociales y medio ambientales deben ser los objetivos relevantes para la empresa.

A juicio de Osorio y Serna, (2004:167):

*“Es esencial para los líderes empresariales reconocer que hoy más que nunca tienen una serie de responsabilidades con la sociedad que trascienden de la maximización de las ganancias de los accionistas; es así como las utilidades*

*son aún el instrumento más importante que tenemos para promover y ampliar el bienestar de nuestra sociedad”*

Es importante entonces dejar claro en los objetivos organizacionales, que la RSE es hoy un factor de competitividad, no sólo entre las propias empresas, sino entre países que buscan posicionarse en nuevos espacios comerciales. Si las empresas practican la RSE por razones estrictamente competitivas, como herramienta que pueda contribuir a ser percibidas positivamente por otros mercados y por tanto mejorar su imagen y aumentar su participación en el mercado nacional e internacional, sería una opción legítima; por ello, la racionalidad detrás del uso de la RSE, ya sea infundida por la moralidad o el pragmatismo filantrópico, es irrelevante: lo que es relevante es que debe ser un elemento inherente a la práctica empresarial.

Por lo anterior, una empresa comprometida con la sociedad parte de la conformación de seres humanos socialmente responsables, cumpliendo como mínimo con las normatividades y deberes legales, considerando a los colaboradores como el capital más valioso, conservando el medio ambiente, compitiendo con lealtad y sensibilizándose con la problemática del pueblo.

## **2.5 La RSE en América Latina**

La RSE es un tema que tiene vigencia en América Latina desde principios del siglo XX, si bien la filantropía es tradicionalmente reconocida como la primera relación entre la empresa y la sociedad, Correa et, (2004: 7). Sanborn y Portocarrero (2003, en Gutiérrez et al. Al., 2006: 61) afirman que en Colombia, como en el resto de América Latina, la iglesia católica ha jugado un papel importante en la historia de la filantropía desde la época colonial. El predominio de la iglesia en el mundo de la caridad, con diversas manifestaciones, se ha mantenido a lo largo de los siglos 19 y 20.

Correa (2004: 7), subraya la aceptación de la RSE en América Latina en la última década, al punto que se adopta como patrón e indicador de calidad y competencia a nivel internacional y representa una estrategia eficaz para el posicionamiento de las marcas en diferentes mercados. Sin embargo, el concepto de RSE aún esta en una fase inicial; la integración estratégica de esta filosofía en los modelos de negocio, o una clasificación formal en lo que

respecta a las prácticas en sentido integral, no existe aún. Clasificaciones de empresas se publican anualmente tomando en consideración en sus criterios alrededor del 15% de puntos de clasificación según el desempeño ambiental y social.

A juicio del citado autor, actualmente en Argentina la RSE es tomada de manera filantrópica, sin darle la importancia suficiente para un desarrollo estratégico de la sociedad, mientras que en Brasil, dicho modelo hace parte integral de la naturaleza de sus compañías, convirtiéndose en ficha importante para el manejo de las empresas y en requisito legislativo para la adaptación ante la sociedad brasilera. La RSE implica que las organizaciones mantengan lineamientos que consideren las necesidades prioritarias de la población, valorando las opiniones de ésta en aspectos como la educación, el medio ambiente, la pobreza y la corrupción.

Igualmente, Correa (2004: 27) plantea que en la administración del presidente Lula, la RSE ocupa un papel muy importante en la elaboración de contratos públicos, al entregar acuerdos gubernamentales que se basan en el desempeño ambiental y social de las empresas, para lo cual estas variables tienen una gran valoración en las decisiones del gobierno.

Según la CEPAL y las Naciones Unidas para el Desarrollo, en Brasil se publicará un estudio que clasifica las prácticas de la RSE en las compañías de ese país. Las empresas brasileras han hecho énfasis en la inversión social, si se entiende por ejemplo que casi el 95% de las empresas con 500 o más empleados, tienen proyectos comunitarios vigentes, al tiempo que la mayoría de las compañías grandes publican reportes anuales sobre el desempeño social y ambiental. De los más de 500 reportes publicados en Brasil, casi 100 se dedican al desempeño económico, ambiental y social y la gran mayoría de los reportes cubren diversos aspectos de la RSE, con datos abundantes sobre los programas en recursos humanos y proyectos ambientales.

Cuando se habla de las inversiones en RSE en las naciones latinoamericanas es importante recordar que los grupos empresariales están cada vez más sensibilizados ante el problema de los daños que tienen su origen dentro y fuera de su campo de acción. Esto se debe en gran medida a la reacción

pública ante la contaminación en otro sector del país. Según Aguilera (1999:98), es muy probable que la sensibilidad ante los problemas transfronterizos aumente a medida que progresa la aplicación de los cuidados sobre el hábitat y las biodiversidades naturales y se compruebe que muchas de las zonas protegidas se extienden a ambos lados de la frontera y agrega que aún cuando la contaminación y el daño inmediato a una de estas zonas se produzcan dentro de un único estado, el daño puede también repercutir en otro, al deteriorar la integridad de una especie o un hábitat.

Por otro lado, la contaminación de los ríos y los lagos tienen por lo regular repercusiones más allá de las fronteras. En todo caso, en este país se promueven las prácticas de RSE basadas en la ética, la calidad de la vida laboral, el medio ambiente, el compromiso de la comunidad y el marketing responsable, intercambiando iniciativas con distintas partes del mundo y promocionando investigación al respecto.

Por otra parte, durante la conferencia internacional de RSE realizada en Chile en Agosto del 2003, se encuestaron 160 participantes de sectores muy diversos para determinar tendencias de la RSE en ese país; los resultados más significativos fueron:

- ◆ El 67% de quienes contestaron, consideran que la razón principal para que una empresa sea socialmente responsable se refiere a sus principios y su ética.
- ◆ Los principales beneficios de la RSE son un mayor compromiso y responsabilidad de los empleados, así como una mejor imagen de la empresa.
- ◆ El mayor foco de los esfuerzos son las contribuciones sociales, culturales y educacionales; en segundo lugar, las condiciones del trabajo y luego el comportamiento empresarial ético.
- ◆ Para lograr resultados en RSE es indispensable contar con el compromiso de la alta dirección de la empresa.

Para concluir estas observaciones, las inversiones de las diferentes organizaciones con respecto a la RSE deberían persistir en el largo plazo y presentar una perspectiva de continuidad. Además, el enfoque de las empresas

multinacionales, que son las que con mayor frecuencia toman sus decisiones de localización de las inversiones en un contexto internacional, debería consistir en aplicar las mismas normas medioambientales a todos los países en los que desarrollan sus actividades, independientemente de las diferencias que pueden existir en la normativa y la legislación de estas naciones.

## **2.6 La RSE en Colombia**

La situación actual del país hace que en la conversación cotidiana se lamente la pérdida de valores, la comisión de acciones antiéticas, el evidente desquiciamiento en los criterios, en los principios y en el comportamiento, tan solo explicables por la grave conciencia moral. Esto, agravado por la poca presencia de la ética en las organizaciones que, desde sus significativas condiciones económicas, culturales y profesionales, tienen mayor responsabilidad en la marcha del orden con la sociedad.

Hoy más que nunca es imperioso apuntar al objetivo primordial de todos los agentes en la satisfacción de las necesidades de la sociedad con criterio axiológico, para la cual se crean productos y servicios específicos de manera particular. Se entiende entonces que la visión de las organizaciones debe enfocarse en un alto nivel de compromiso con todos los grupos con quienes se tiene relación –Stakeholders- para cumplir sus expectativas manteniendo una relación armónica y satisfactoria.

Es que la empresa va adquiriendo una serie de obligaciones que le hacen responsable de cada uno de sus actos, pues estos le comprometen a ella y a los que intervienen directa o indirectamente en las operaciones económicas y organizacionales, por lo cual en el largo plazo inciden en el desarrollo de la región en la cual se encuentra ubicada. El término de RSE viene cobrando importancia en los últimos años, ya que la sociedad ha creado conciencia del papel que debe desempeñar la empresa al responder por las acciones que lleva a cabo, como son las de producir bienes y servicios que afectan positiva o negativamente a la sociedad.

Por tanto, las organizaciones no pueden existir aisladas con los sectores de la sociedad, puesto que al producir sus bienes necesitan de un grupo humano que realice las labores conducentes al logro de su razón social. Las

organizaciones no pueden funcionar sin colaboradores, pero ellos tampoco lo hacen de forma adecuada si la organización no responde a las expectativas generadas por el contrato laboral, como lo son la compensación, la capacitación, el estímulo, la promoción y la participación en las decisiones de la organización.

El concepto de RSE en el que se apoyan las organizaciones actualmente no es demasiado claro, puesto que su dirigencia no conoce el verdadero alcance de la responsabilidad con el entorno y por consiguiente las prácticas de apoyo social se limitan a la filantropía como elemento básico de la cultura organizacional. Se cree que el compromiso de la RSE es un gasto y no se ve como la inversión competitiva que debería ser, que retribuya a quienes hacen posible la existencia de la empresa, por lo que se termina asumiendo como un costo que no genera utilidades.

Se hace necesario generar un enfoque de RSE que interprete el nuevo paradigma en el cual es imperativo ser responsable por las actuaciones empresariales, ya que con ello no sólo se contribuye al bienestar de los empleados, sino que se involucra a todos los demás agentes y a los Stakeholders, entre los que se cuentan los clientes, los proveedores, los accionistas, entre otros.

Es importante recalcar, como lo plantea Ostapski & Isaacs, (1992, 236) que una organización debe retribuir al medio, dado que este es quien le proporciona los recursos que requiere para llevar a cabo su función; de la misma manera la empresa fue creada para satisfacer las necesidades no sólo de los socios sino de una comunidad determinada, a través de los productos y servicios que ofrece, permaneciendo con ello en el mercado. Puede decirse entonces que comunidad y empresa son dos grupos íntimamente relacionados y que las acciones de una repercuten en la otra. Dicho de esta forma, la RSE descansa en el contrato social que las firmas crean con la sociedad en general, esto es, a las empresas se les permite hacer negocios, siempre y cuando el público también sea beneficiado.

No todo empresario tiene el mismo concepto de lo que significa ser socialmente responsable. La aprehensión de dicho concepto abarca diferentes actuaciones

empresariales, que van desde el simple y necesario cumplimiento de las leyes de carácter social, hasta un profundo compromiso de generación de bienestar enfocado hacia todos los actores que intervienen en el quehacer corporativo. Incluso, es posible encontrar el uso de la RSE limitado al cumplimiento de las obligaciones ambientales.

El riesgo que implica para las empresas aplicar mal el concepto de RSE o no aplicarlo lleva consigo una toma de decisiones inapropiada que no se corresponde con la alineación estratégica propuesta inicialmente, o inclusive deriva en riesgos de diversa índole: mala relación con los diversos grupos de interés, aumento en los niveles de inseguridad, incumplimiento con las exigencias de los clientes, etc.; en términos generales es un mal negocio para la empresa dado que corregir las malas prácticas puede acarrear costos mayores que implementarlas adecuada y oportunamente.

La RSE permite que las organizaciones cumplan o superen las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas, atendiendo a la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, industria, comunidad y otros. En Colombia, según la Asociación Nacional de Industriales -ANDI- (2002:45):

*“La RSE es una técnica de evaluación periódica y práctica de los recursos humanos, de la empresa y de la proyección de esta en la comunidad, con fines de información a los diferentes públicos, concentración a diferentes niveles y planificación, tanto del personal como del conjunto de actividades”.*

Pero quizás los autores que de mejor manera han podido definir este concepto, son Fernández Villa, Gallego Franco y Ortiz Cancino (2006) quienes se han referido a este como:

*“una herramienta de gestión empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad en varios ámbitos empresariales, en términos de pasivos y activos sociales en sus áreas interna y externa, durante un periodo determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico social y laboral, información externa e interna, planeación de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona”.*



Por su parte, lo planteado en el libro *“Balance Social”* del año 2007 lo define como:

*“una herramienta de gestión, es decir, no es una moda o una corriente; es una herramienta de evaluación del cumplimiento de la responsabilidad social en la empresa, la cual puede sintetizarse en conceptos de activo y pasivo social, o sea que pasa del informe cualitativo y descriptivo a la evaluación del cumplimiento de metas concretas previamente definidas y aceptadas para la gestión. He aquí entonces como la RSE se torna en un nuevo elemento de partida, ya que su realización inicia el nuevo proceso de gestión.”*

Cada líder cumple una función específica encaminada al logro particular que contribuye al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la organización. Como menciona Beltrán (1998:189):

*“La relación y la interacción están reguladas por sistemas de retroalimentación que proveen el monitoreo constante de los signos vitales de la gestión del sistema. Es por esto que la gestión se entiende como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos, para determinar un resultado y compararlo con un estándar de referencia y así medir tendencias, rendimiento, calidad, ganancia y productividad de la ejecución de los procesos del sistema”.*

Los sistemas de gestión de RSE ayudan a determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, brindan información de desempeño tanto a los que generan como a los que reciben los servicios. Con esta información, los administradores pueden dedicar más tiempo a la toma de decisiones estratégicas, utilizar los recursos de forma eficaz y gestionar mejor los procesos administrativos y operacionales. Los sistemas de esta gestión, por lo tanto, afectan el comportamiento de la gente y proporcionan ventajas de diferenciación.

En general las actuaciones socialmente responsables, presentan diversas similitudes en cuanto a los aspectos que incluyen. Todas estas actuaciones encierran acciones o actividades que buscan beneficiar a la comunidad y en algunas de ellas se tiene en cuenta a los grupos más vulnerables.

Otro de los aspectos que toma gran importancia tanto para los autores, como para las instituciones, es el manejo que una empresa socialmente responsable debe darle al medio ambiente, pues la preocupación por esta variable se ha hecho más evidente en los últimos años. Por esto, las acciones que se realicen en torno a la protección medioambiental van a contribuir no sólo con el beneficio de la empresa sino también de la comunidad.

Para González, López, Silvester, (2001:26):

*“Un buen desarrollo en la comunidad es la operación armónica de la sociedad civil, organizada en busca de objetivos de bien común. Puede definirse como un instrumento mediante el cual se promueve la participación conciente de la población en la planeación y ejecución de programas de beneficio colectivo, mediante la organización y educación de la comunidad”.*

Surge entonces el tema de la RSE como parte fundamental de una perspectiva del empresario moderno que posee diferentes actitudes y valores frente al trabajo humano y el impacto de la empresa en la sociedad. En esencia, se argumenta por parte de Vaca (2003:98) que la Responsabilidad Social:

*“Es una obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social”.*

El tema de la RSE en las empresas aún no ha sido asimilado con la suficiente seriedad que merece, pues su filosofía y la forma en que se ha venido tratando, tiende a ir en contradicción con los intereses empresariales, los que son sin discusión alguna, producir ganancias, es decir, que la actividad empresarial sea un ejercicio rentable.

La RSE es la adopción por parte de la empresa de una posición que consiste en el compromiso activo de participar como ciudadano, contribuyendo a resolver los problemas de desarrollo de la comunidad. Es incluir dentro de la misión y la visión de la organización el concepto de que el éxito aislado o limitado a un ámbito específico es de corto plazo. El cuidado del medio ambiente y la mejora en la calidad de vida de la comunidad son objetivos de toda la sociedad, y los entes que se insertan en ella no pueden apartarse de la participación y la construcción de la RSE propia y de terceros.

La RSE permite que las organizaciones cumplan o superen las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas, atendiendo a la satisfacción de las necesidades e intereses de todos los grupos de interés: accionistas, empleados, proveedores, gobierno, industria y comunidad, entre otros.

Debería entonces dotarse a la organización de una base conceptual sólida para desarrollar el modelo de empresa ciudadana y de contribución al desarrollo sostenible, innovar y mejorar los procesos de dirección, gestión, medición e información de las empresas, para que estas tengan presente la triple dimensión (económica, social y medioambiental) y la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.

Las empresas que integran la RSE en su gestión deben tener en cuenta que esta trae implicaciones en las áreas funcionales de la organización y en aspectos relacionados: gobierno corporativo, dirección estratégica, gestión y control, elaboración, comunicación y validación de información, inversión, certificación de los procesos administrativos y productivos. Estas implicaciones son los elementos de la RSE. El compromiso de la empresa con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible incluye la optimización de los recursos naturales, la preocupación por el manejo de residuos y la capacitación y la concientización de su personal. Uno de los beneficios de adquirir responsabilidad con la conservación del medio ambiente es que en el largo plazo puede convertirse en una ventaja competitiva.

En efecto, en los últimos años la RSE se ha complementado con la búsqueda de la defensa y la protección del medio ambiente a través de campañas de reciclaje, restricciones en la utilización de los recursos naturales y control de desperdicios industriales, entre otros. Sin embargo, este aspecto no es el único que debe tenerse en cuenta al momento de ser socialmente responsables, pues otros elementos como el trato a los empleados, los accionistas y los demás grupos de interés también forman parte del concepto. Se trata entonces de un enfoque integral, convergente, articulador e incluyente en aras de la supervivencia empresarial.

Según García, (2000:156):

*“No se debe desconocer el papel crucial que juega la RSE sobre la supervivencia de las organizaciones. La evolución del hombre y las nuevas concepciones de empresa han influido para que las unidades económicas se valoren más por lo que realizan dentro de su RSE que por la propia prestación de bienes y servicios, aspectos en los cuales la RSE puede aportar mejores rendimientos económicos”.*

Por tal motivo, los movimientos estratégicos de los gerentes enfocados en el beneficio de la comunidad, no pueden ser aplicados como producto de moda o corriente administrativa de turno, sino que deben ser adoptados en la medición del cumplimiento de la misión y la visión de la empresa; esto a su vez es el producto de un conjunto de principios éticos en los que la organización trasciende del plano operativo y económico a un nivel más humano en el cual las capacidades individuales se plasman en la adopción de políticas orientadas a objetivos socialmente responsables y con ello, a generar un amplio sentido de pertenencia hacia todos los integrantes de la empresa basado en la libre iniciativa de sus actores.

## **2.7 Responsabilidad Social Corporativa. Definición**

No hay consenso en los distintos organismos internacionales sobre una definición precisa del término Responsabilidad Social Corporativa –CSR-. En tanto que la estandarización global de los enfoques de RSE es deseable por cuanto facilita el comercio -en particular mediante la armonización del sinnúmero de iniciativas nacionales y regionales-, algunas partes objetan el desarrollo de estructuras generales o de guías internacionales en CSR, puesto que no existe aún una definición internacional del concepto (Bergenhengouwen, et. al., 2005: 34). Muchos de los organismos eluden definirlo y algunos utilizan principalmente otros términos que consideran sinónimos, como el de *“ciudadanía corporativa”* o *“sostenibilidad”*. Diversas instituciones han empezado a desarrollar definiciones operativas, que se van consolidando con la práctica y con el desglose de los aspectos incluidos en el término.

En la Tabla 1 se analizan las definiciones -o aproximaciones al tema- desarrolladas por organismos de carácter internacional, tanto público -UE, ONU

y OCDE- como privado -WBCSD y CSR Europe-, tras presentar un breve perfil de la iniciativa en la que se enmarcan.

**Tabla 1. La RSE según organismos nacionales e internacionales**

| Organismo   | Significado de la RSE  | Áreas temáticas   |
|---|--|---|
| <b>Comisión de las Comunidades Europeas (Unión Europea)</b>   | <p>“integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Unión Europea, 2001, página 7).</p> <p>“un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (Unión Europea, 2001, página 4).</p>  | La dimensión interna de la RSC se refiere fundamentalmente a aspectos relacionados con los empleados y a aspectos ambientales relacionados con la gestión de recursos naturales en la producción.   |
| <b>Organización de las Naciones Unidas: <i>Global Compact</i></b>   | Aunque el GC no menciona ni define expresamente el concepto de responsabilidad social en su texto, integrado por una breve declaración de principios, de los documentos de presentación elaborados por Naciones Unidas se deduce que esos principios integran la responsabilidad de la empresa o ciudadanía corporativa responsable <sup>9</sup> . En este sentido se menciona por ejemplo que el “GC es un instrumento posicionado de forma única para promover los objetivos de la ciudadanía corporativa global y la responsabilidad social”. | <p>Empleo y Relaciones Laborales</p> <p>Medio Ambiente</p> <p>Lucha contra la Corrupción</p> <p>Ciencia y tecnología. socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente</p>   |
| <b>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: <i>Revised OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Corporate Social Responsibility Europe</i></b> | La RSC es más que una colección de prácticas específicas o iniciativas ocasionales motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integrados en todas las operaciones y políticas de la empresa”.  | <p>Empleo y Relaciones Laborales</p> <p>Medio Ambiente</p> <p>Lucha contra la Corrupción</p> <p>Ciencia y tecnología. Las áreas de contenido de la RSC en dos grandes bloques, el primero relativo a aspectos internos y el segundo a aspectos externos, estableciendo que la “responsabilidad social (...) incluye, además de a los trabajadores y accionistas, a un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión teórica.

## 2.8 Fuentes epistemológicas

Siguiendo al profesor Schvarstein (1998:67) el idioma inglés tiene dos palabras diferentes para aludir al concepto que en español se denomina responsabilidad. “*Responsibility*” se refiere a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable e involucra el juzgarse a sí mismo con relación a los propios ideales y la conciencia. “*Accountability*” alude a la rendición de las

cuentas que uno debe hacer ante otro debido a una obligación o un compromiso asumido (...)

La palabra social, por su parte, se refiere en general a una característica de las relaciones humanas, la de nuestra mutua interdependencia.

...Y con ello concluye el mismo Schvarstein (1998:87) que:

*“...cuando nos referimos a la responsabilidad social de una organización, debemos distinguir la responsabilidad interna –que la propia organización siente hacia sus integrantes y los miembros de su comunidad- de aquella que le es exigible y por la cual debe rendir cuentas frente a alguien que tiene la autoridad para exigir su cumplimiento.”*

En la vía de un consenso internacional sobre el tema, la Organización Internacional de Normalización –ISO- se propuso elaborar para el año 2009 la guía ISO26000 sobre RSE. En ella se definió a la RSE como:

*“Las acciones de una organización para asumir su responsabilidad por los impactos que sus actividades tienen en la sociedad y el ambiente, las cuales deben ser consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible; estar basadas en el cuidado ético y en el cumplimiento con las leyes aplicables y los instrumentos intergubernamentales, así como integradas en las actividades cotidianas de la organización.”*

Ya la ISO había publicado en 1996 la norma internacional ISO14001, que establece requisitos para la gestión ambiental de las empresas. Esta norma, cuya segunda versión fue publicada en 2004, se centra en la gestión sobre los impactos ambientales que producen las organizaciones, incluyendo aquellos sobre el medio físico -agua, aire, suelo-, biótico -fauna y flora- y antrópico – hombre-.

En Colombia, la investigadora de la Universidad de Antioquia, Julia Reyna, afirma que la gerencia social es:

*“Parte de la mentalidad empresarial que se ha constituido en un movimiento de empresarios y universitarios en Colombia en las últimas tres décadas y adopta el marco legal y político impuesto por la Constitución Política de 1991, según la cual la responsabilidad del empresario ya no es con la organización sino con el*

*entorno, pues la empresa debe generar desarrollo, no solamente económico, sino social”.*

Y Gómez (2004:89), de la Caja de Compensación familiar de Antioquia establece que:

*“Responsabilidad social es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida”.*

Al introducir en el concepto de RSE la expresión “desarrollo” se le da una dimensión económica sostenible y se le agrega una categoría de análisis más amplia que implica, en términos de la Comisión Brundtland, parafraseada por Carmona (2005:76):

*“...un estilo de hacer la gestión del desarrollo sostenible (...), que llena las necesidades actuales por medio de la utilización de los recursos naturales de una manera cuidadosa, técnica, racional y equilibrada, para no deteriorarlos o agotarlos, sin comprometer la capacidad de que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades.”*

O sea que se agrega la responsabilidad con las generaciones futuras a la ya descrita responsabilidad con las generaciones presentes. Resumiendo estos distintos enfoques, la RSE puede entenderse como un conjunto de acciones consistentes y sistemáticas que las empresas realizan en su interior y en el exterior -comunidades, proveedores, clientes, futuras generaciones-, para contribuir al mejoramiento de su calidad de vida, a la preservación del medio ambiente y al desarrollo social del país.

De los elementos teóricos planteados hasta aquí, puede colegirse que la RSE se mueve entre dos posturas epistemológicas distintas. De un lado, la presunción de unos compromisos éticos asumidos por la empresa frente a un entorno interno y externo respecto del cual se siente parte y al que se debe en el cumplimiento de ciertas responsabilidades. Y, del otro, la racionalidad técnica en cuanto a la necesidad de que la empresa contribuya a la viabilidad del entorno para hacer y mantener factible su propio negocio -¡tanto te doy!..., ¿Cuánto recibo?

El profesor argentino Jorge Etkin (1999:98) ha criticado duramente a las organizaciones --tanto del sector real de la economía como a las del Estado-, porque entre el discurso y la práctica llegan a confundir estas dos posturas como si fueran una sola cosa y así engañan a propios y extraños. Comienza diciendo que:

*“Las cuestiones éticas en las organizaciones sociales no pueden tratarse como si fueran problemas de optimización de decisiones. La ética no es una simple discusión acerca de los criterios para la elección de estrategias de comportamiento, sino que se trata de resolver el nivel en que se ubica el problema, es una visión, un encuadre que define los valores en juego, los mandatos sociales a considerar en la situación.”*

En una vía parecida, el profesor español Domingo García (2006:34) ha dicho:

*“Por eso entendemos por responsabilidad social de la empresa las exigencias éticas que esta tiene respecto a todos los intereses en juego. Frente a otras instituciones el objetivo de la empresa es y, debe ser, maximizar el beneficio. Pero lo que sea el beneficio, está en función del cómo y del para quién. Si para conseguir beneficio de los accionistas o socios, debe perjudicarse a los trabajadores, producir servicios de mala calidad, contaminar el medio ambiente, incumplir a los contratistas, es una señal evidente de que algo no va bien.”*

Es decir, la RSE pasa por una lógica distinta a la de la racionalidad económica imperante en las empresas. No todo puede ser visto en términos de la maximización de beneficios económicos, porque entran a valorarse desde una perspectiva ética otros compromisos que tiene la empresa con sus partes interesadas. Hay unas exigencias éticas que le vienen a la organización desde afuera y ante las cuales debe responder de manera consistente con las necesidades de las partes interesadas -empleados, comunidad, estado, clientes, proveedores-. Como es manifiesto que podría haber conflicto de intereses entre los varios actores con los que la empresa se relaciona, es ella quien tiene que establecer su propio marco de actuación frente a esos actores sociales. Una deontología que debe orientar todas las decisiones y acciones de la organización. En esta vía propone Etkin (1999:102) que:



*“En la tradición filosófica “ethos” significa modo de ser o carácter, tal como se va adquiriendo, apropiando o incorporando a lo largo de la existencia del ser viviente. Lo interesante en este sentido es que la misma etimología nos indica que esta apropiación se logra mediante el hábito, de manera que no es dada por la naturaleza, como ocurre con la realidad llamada “pathos” (los sentimientos). Se trata de rasgos culturales que se van inscribiendo en el tiempo, pero –y esto es lo importante- también son la fuente de los actos que se repiten habitualmente en el sistema. Sostenemos entonces que existe un círculo recurrente entre el “ethos” como rasgo socialmente construido, los hábitos -virtudes y vicios- y los actos o acciones morales (...) Esto implica que el “ethos” es un concepto en el cual se incluyen las definiciones de lo bueno y lo malo para la organización. (...) El llamado “ethos” es el carácter de la organización, es el modelo o representación que incluye los esquemas de preferencias en cuanto a los valores morales controvertidos. En algunos casos allí se eligen el lenguaje y la “religión oficial del sistema””.*

Con el concepto de “ethos”, Etkin (1999:123) ha definido cómo entiende la dimensión ética en el tema de la RSE. Ya no se trata solo de la racionalidad técnica, sino también de un conjunto de comportamientos construidos a través de la experiencia. Nótese que se introduce el lenguaje -los conceptos, las definiciones- como instrumento resultante de este “ethos”, lo que permite enlazar este concepto con el de la “ética discursiva” de Habermas quien había dicho ya que:

*“La ética discursiva justifica el contenido de una moral de igual respeto y la responsabilidad solidaria para con todos. (...) A la falta de un acuerdo sustancial acerca de los contenidos de las normas los interesados se ven entonces remitidos a la situación en cierto modo neutral de que todos ellos comparten alguna forma de vida comunicativa y estructurada mediante el entendimiento lingüístico. Puesto que dichos procesos de entendimiento y formas de vida tienen ciertos aspectos estructurales comunes, los interesados pueden preguntarse si entre ellos no se ocultan contenidos normativos que ofrecen un fundamento para unas orientaciones comunes”.*

Este concepto de “*ética discursiva*” articula con el planteamiento de Elkin (1999:145) cuando afirma que se puede construir una ética de las organizaciones desde el discurso interno que se maneja en ellas. O más bien que construir, se trata de reconocer que tal ética existe -aún cuando no se la declara de manera explícita-. Esa ética constituye, entonces, un conjunto de normas -o contenidos normativos- que orientan la actuación de los integrantes de la organización y que podrían entrar a suplir la carencia de referentes morales externos. Aunque, como lo ha señalado Zuleta:

*“Una ética no se completa fundamentada únicamente en normas. Debe también querer mediar un “ethos”, un enfoque afectivo que motive a actuar de acuerdo con lo que éticamente es correcto.”*

## **2.9 Antecedentes históricos**

La apertura económica y comercial de los mercados ha planteado nuevos retos para las empresas, destacándose esencialmente el de su persistencia frente a la competitividad. Esta competitividad ha implicado establecerse más allá de su estricta lógica de generación de riqueza y empleo, a efecto de reorientar su rol en agentes de cambio y desarrollo para las comunidades en las cuales se desenvuelven, Cardozo (2003:345). Este hecho ha supuesto también un reto para la investigación científica sobre gestión empresarial-social, cuyos esfuerzos pioneros datan de poco más de tres décadas.

Un valor añadido a su interés teórico-empírico es el hecho de que las funciones del Estado, resultantes de la adopción del modelo liberal por parte de las principales economías del orbe, se han reducido sustancialmente, implicando que muchas de las demandas ciudadanas ya no puedan ser satisfechas a través del gasto público y que las prácticas empresariales socialmente responsables hayan adquirido, por tanto, una gran importancia desde finales del pasado siglo.

El estado de bienestar, cuyo modelo adoptaron e impulsaron los países desarrollados después de la Segunda Guerra Mundial, y que posteriormente, si bien de modo parcial, replicaron algunos países de la América Latina, Cardozo (2002), se atribuyó la ampliación de los derechos sociales y la procuración de condiciones aceptables de vida para la población, sin dejar de garantizar las

bases para la creación de capital. Para lograr estos objetivos, el Estado amplió su campo de acción y fundó nuevas instituciones, desarrollando diversas estrategias de gestión pública para articular los esfuerzos colectivos.

A partir de los setenta, el modelo de acción gubernamental para hacer frente a las numerosas necesidades sociales entró en crisis debido principalmente a la insuficiencia de recursos por parte del Estado. Sobresalientes y amplios esfuerzos de investigación se han dedicado a abordar sus causas, resultando destacables la corrupción, el descontrol político y presupuestal, el dominio del paradigma neoclásico, la gestión estratégica y los recursos públicos insuficientes (Aguilar Villanueva, 1994). A la reducción de las posibilidades de maniobra de los gobiernos, hay que sumar el descrédito en el que han incurrido sindicatos y partidos políticos, no digamos para garantizar un mejor nivel de vida de sus seguidores, sino para establecerse como canales de intermediación eficaces y de representación real.

El mercado y su consecuente promoción de la actividad privada cobraron gradualmente importancia frente a la inevitable disminución de la presencia económica del Estado. De tal modo que si en los tiempos del “*bienestarismo*” las políticas públicas constituyeron mecanismos de redistribución del ingreso para compensar las desigualdades sociales, con el mercado, los actores y sus funciones adquirieron una nueva dimensión social, política y económica.

En un entorno de economía globalizada, las relaciones productivas y sociales cambiaron radicalmente, ensanchando y evidenciando la incapacidad del Estado para proporcionar respuestas. Ahora la ciencia y la tecnología están aportando estructuras de oportunidad que marginan a amplios sectores de la población y generan conflictos institucionales, al tiempo que las instituciones financieras, incluidas las públicas, se observan disfuncionales como promotoras del crecimiento. Bajo esta lógica la pobreza parece tener un nuevo rostro en la medida en que la globalización ha producido acentuados índices de desigualdad, marginación y exclusión social, Kliksberg, (1997:45).

Ante este diagnóstico, se evidencia la necesidad de diseñar políticas que pongan en una nueva esfera de responsabilidades a todos los involucrados en la tarea de lograr por lo menos el mejoramiento de las condiciones de vida y,

más ambiciosamente, el bienestar social y la calidad de vida de la sociedad. Para una corriente de opinión, Lafuente, (2004:34); De la Cuesta, (2004:78); Cardozo, (2002:67) las empresas privadas y los organismos internacionales pueden ser la clave en este proceso, al asumir ante la sociedad el compromiso de su participación para la resolución de la problemática actual. No debe desconocerse que por cuenta de la globalización se está favoreciendo una mayor concentración de la riqueza, en tanto que la carga de la problemática social sigue sin resolverse a pesar de los esfuerzos de los organismos internacionales sobre el tema. Baste recordar entre otras las estrategias diseñadas por los países desarrollados y avaladas por Naciones Unidas en torno a los “*Compromisos del Milenio*”.

### **3 Estrategia metodológica**

#### **3.1 Tipo de estudio**

Maxwell (1996:76), señala que el proceso de investigación cualitativa es un proceso interactivo en el que se evidencia una cercana interrelación entre los diferentes componentes del diseño, sus implicaciones, la teoría, las preguntas y los métodos, de manera que es un conjunto de elementos que intervienen en la elección del paradigma. Se afrontó una investigación cualitativa para lo cual se tomó como referencia el sector manufacturero de la ciudad de Manizales, con el fin de comprender los comportamientos socialmente responsables desarrollados por las empresas locales, tanto a nivel interno como externo.

#### **3.2 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación lo constituyó el proceso de tomar las decisiones que permitieran articular y construir un plan operativo que guiara y dirigiera la acción. En este capítulo se recogen dichas decisiones, así como los acontecimientos, las fases y los momentos más relevantes de la investigación. No obstante, y de manera previa, se dan a conocer los problemas sobre los que se centró el estudio y las dimensiones sobre las que se focalizó la atención y el interés a lo largo del proceso, definiendo la naturaleza de la información recogida que con las demás etapas se sintetiza en la Figura 2.

#### **3.3 Fases de la investigación**

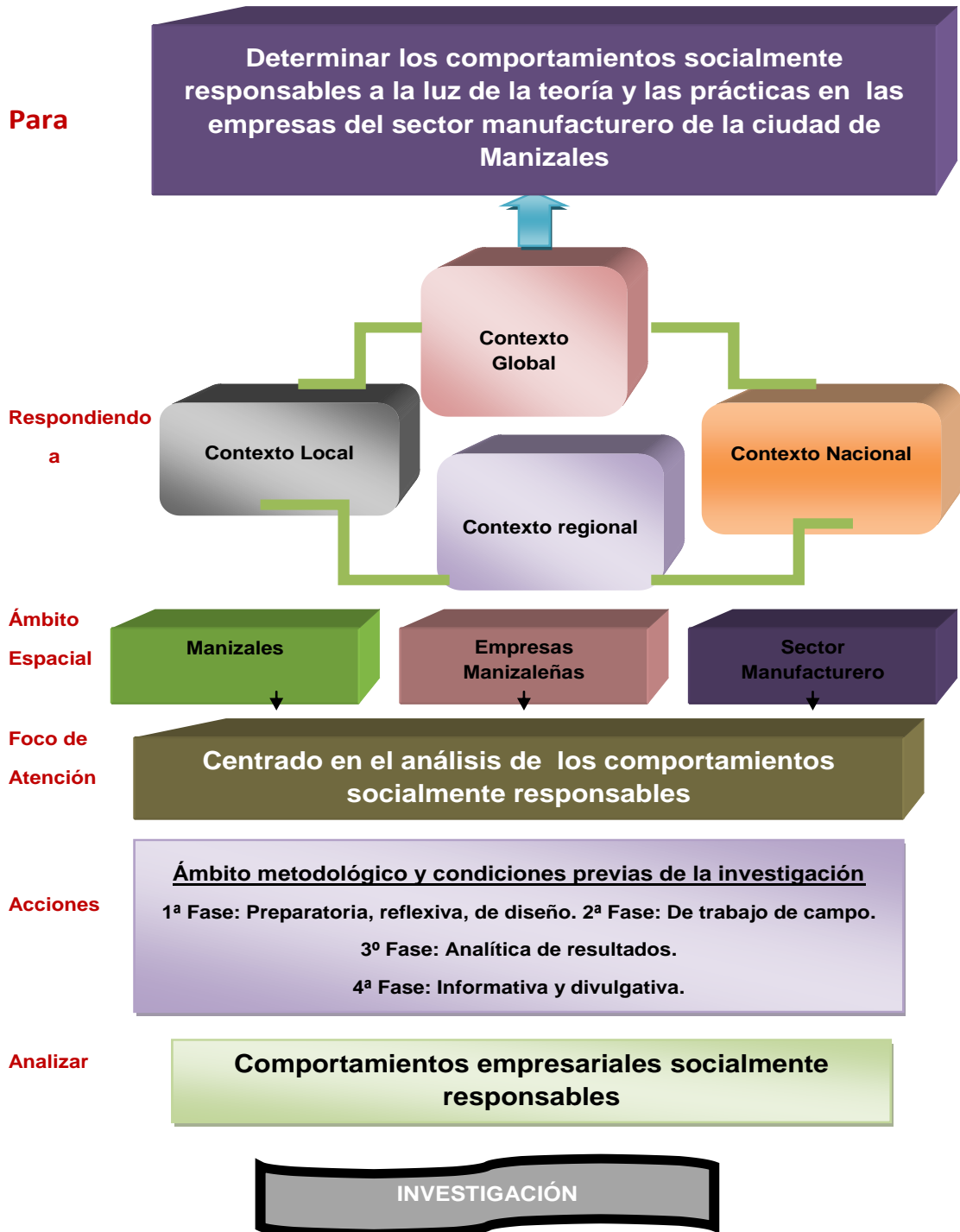
La investigación realizada en las empresas manufactureras de la ciudad de Manizales, y que tuvo como objetivo la determinación de los comportamientos socialmente responsables, se estructuró en las siguientes fases:

##### **◆ Fase preparatoria**

Esta primera fase respondió a tres acciones definidas: en primer lugar, a la necesidad de constituir un referente teórico que permitiera contextualizar el estudio planteado, para lo cual fue necesario recurrir a las fuentes bibliográficas de consulta; luego a la recopilación y organización del material bibliográfico, ya que se trataba de conceptualizar y elaborar una base que permitiera

fundamentar la investigación y finalmente, al análisis de diversas experiencias de lo cual se obtuvo la información sobre el contexto real de actuación.

**Figura 2: Diseño de la investigación**



Fuente: Elaboración propia

En el marco de la estructuración conceptual se inició el estudio y el diseño de los instrumentos (Ver Anexos 1 y 2) que permitieron, en relación con los objetivos determinados, recoger y analizar la información necesaria para los propósitos esbozados. Cabe decir que cada una de estas fases no se reflejó en una secuencia temporal delimitada, sino que se desarrollaron y confluyeron en una interrelación continua de momentos.

#### ◆ **Fase de trabajo de campo**

Esta fue la fase propiamente dicha de la “*puesta en acción*” del diseño de la investigación. Abarcó todo el trabajo de campo que tuvo como objetivo la obtención de los datos en función de los objetivos trazados, lo cual implicó la realización de una serie de actividades que a continuación se enuncian:

- Una revisión de la base de datos sobre las empresas manufactureras suministrada por la Cámara de Comercio de la ciudad, con el fin de establecer un filtro e identificar las empresas potenciales para el estudio.
- Una definición de las empresas objeto de estudio, teniendo en cuenta los criterios establecidos, que se describen más adelante.
- La concertación de las citas, inicialmente con los gerentes de las empresas y luego con los jefes de talento Humano de las mismas.
- Una aplicación de la “*Guía Temática para Entrevista*”.

#### ◆ **Fase analítica**

El análisis de datos se basó en el esquema planteado por Rodríguez (1996:33) cuando afirma que este se trata de un:

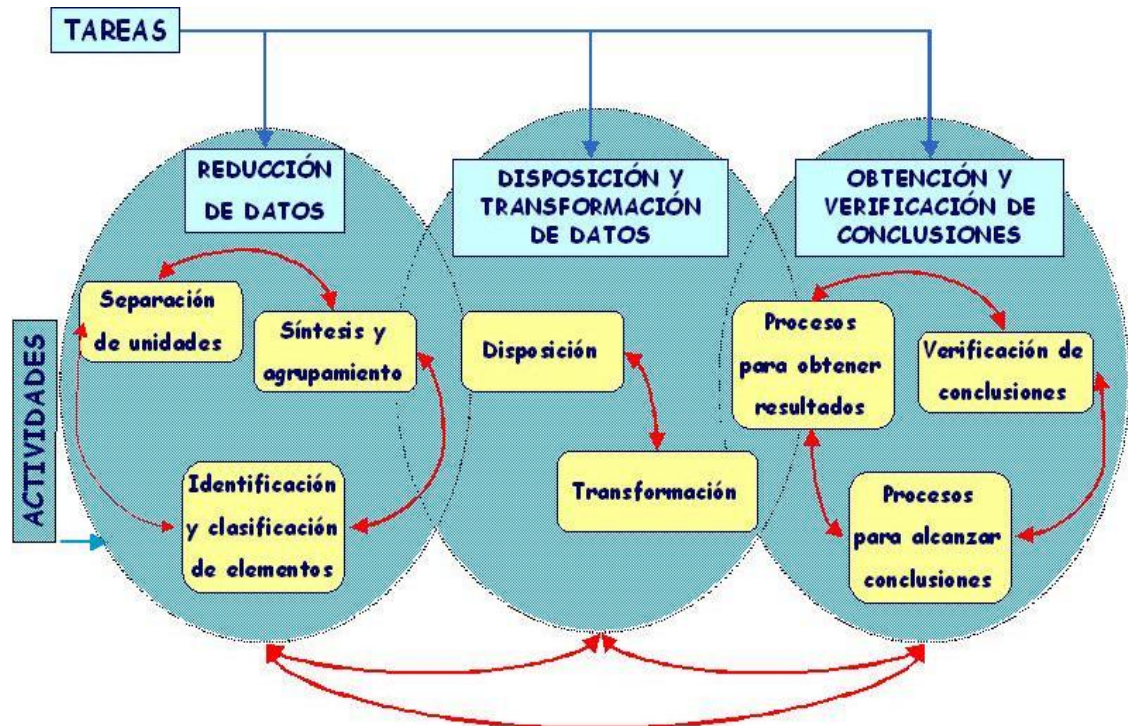
*“conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos con el fin de extraer significado relevante en relación con un problema de investigación”.*

El autor plantea las tareas y actividades que se requieren en esta fase y que pueden verse de forma gráfica en la Figura 3:

La reducción o análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos implicó en este caso la transcripción, relación, síntesis y agrupamiento de la información obtenida. Este proceso facilitó su posterior análisis siguiendo los objetivos generales y específicos de la investigación. Después del desarrollo de estas actividades, siguió el momento de la obtención de los resultados,

contrastando y relacionando los datos obtenidos con la teoría y los estudios desarrollados sobre el tema y que fueron referenciados como antecedentes.

Figura 3. Tareas de la fase analítica



Fuente: Rodríguez 1996.

Durante este tiempo se reflexionó sobre toda la experiencia desarrollada y se elaboró por escrito el estudio realizado, así como las conclusiones finales que surgieron de la experiencia investigativa.

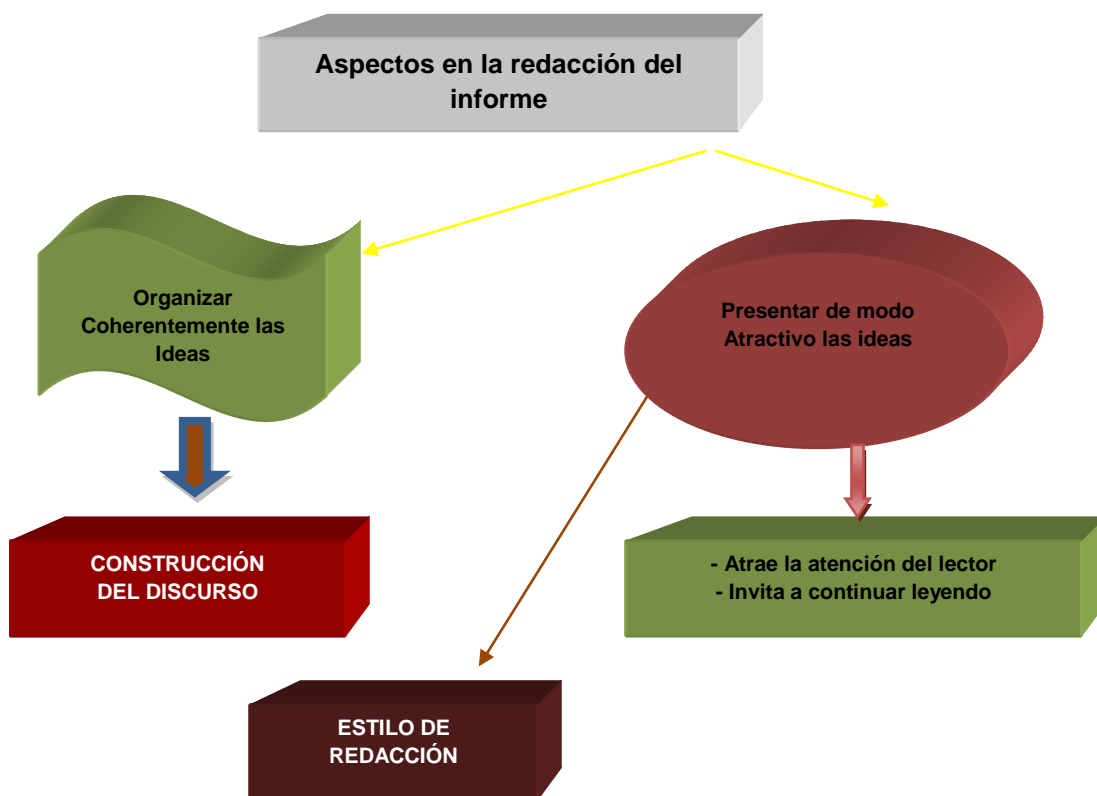
#### ◆ Fase informativa

La última fase respondió a la redacción de las conclusiones finales, el aporte de las nuevas perspectivas y las líneas futuras de investigación. Fue importante seguir algunas indicaciones para mejorar los aspectos de redacción, tal como se presenta en la Figura 4:

- Adaptar el estilo a la audiencia a la que se dirigió el estudio.
- Evitar la sintaxis recargada
- Prestar atención al vocabulario empleado.
- Tratar adecuadamente las citas.
- Incluir cuadros, esquemas y figuras que facilitaran la comprensión de la información.



**Figura 4: Características de la redacción del informe**



Fuente: Elaboración propia

Luego de esto se estimó la divulgación de los resultados, preservando el anonimato de los sujetos que participaron en el estudio. Al mismo tiempo se establecieron diferentes mecanismos de difusión con el fin de informar a todos los interesados, entre los cuales se destaca la socialización de los resultados en las empresas objeto de estudio.

### **3.4 Proceso de recogida de datos. Selección de instrumentos**

Tras la revisión de las fuentes bibliográficas y el material relacionado con la temática se inició el trabajo de campo, se concretaron las citas para la realización de las entrevistas con los gerentes y los jefes de talento humano y se acordó un horario que coincidiera con la disponibilidad de tiempo en cada una de las empresas.

Para la recolección de la información se dispuso de una serie de técnicas cualitativas como la entrevista, que permitió una fluida y rica interacción con

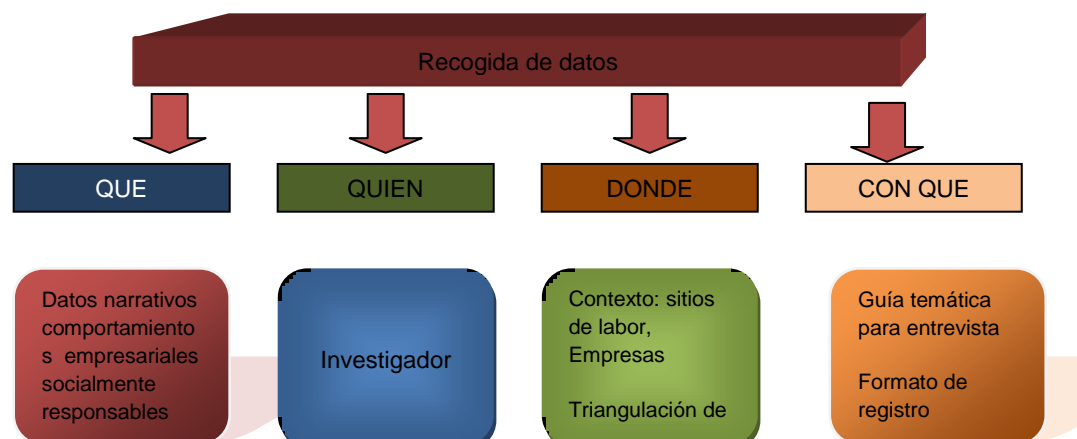
los sujetos de la investigación. El proceso de recogida de la información estuvo acompañado de algunas reflexiones que giraron en torno tales como:

- ◆ La aplicación del instrumento: al inicio, durante o al final del estudio.
- ◆ El lugar/es, es decir, aquellos espacios, que aportaran información relevante.
- ◆ Los procedimientos o metodología a seguir ¿Quién obtendría los datos?
- ◆ Respondiendo a la regulación, era necesario hacer partícipes a los sujetos implicados en la recolección de datos, en este caso a los gerentes y jefes de talento humano de las empresas, así como al propio investigador.
- ◆ El estudio exploró la percepción sobre la RSE por parte de los gerentes y los jefes de talento humano de las empresas del sector manufacturero de Manizales, al tiempo que determinó los comportamientos empresariales susceptibles de catalogarse como socialmente responsables.

Revisada la bibliografía existente se hizo necesario elaborar un tipo de instrumento coherente con los objetivos para lo cual se diseñó una guía temática para entrevista y una matriz de registro, bajo los siguientes requisitos:

- ◆ Abarcar las dimensiones e indicadores identificados en la propuesta
- ◆ Responder a la opinión de los diferentes sujetos implicados.
- ◆ Ser instrumentos válidos, fiables y funcionales, para lo cual se preparó un esquema del proceso tal como se presenta la Figura 5

**Figura 5: Elaboración de los instrumentos para la recolección de la información**



Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Mapa de instrumentos

Una vez planteado el diseño de la investigación, se planificaron los instrumentos (Ver Anexos 1 y 2) que se utilizaron para la recolección de los datos y que se ajustaban más a los propósitos del trabajo. En la Tabla 2 se puede ver la relación de los objetivos con el sistema de registro, el procedimiento utilizado, el observador, el contexto y el ámbito de análisis.

**Tabla 2. Mapa de instrumentos para la recolección de la información**

| Técnica            | Sistema de registro | Informante              | De aplicación |
|--------------------|---------------------|-------------------------|---------------|
| Entrevista abierta | Narrativo           | Jefe de recurso humanos | Final         |
| Registro           | Transcripción       | Encargado Documentos    | Final         |

Fuente Elaboración propia

La importancia de la elaboración de estos instrumentos radicó en gran parte en su potencialidad para influir en la calidad de la investigación. A continuación se muestra el proceso de construcción de todos ellos.

#### 3.5.1 La entrevista

La entrevista, en opinión de Dezin y Lincoln (1994: 353, cit., por Jiménez, 2003:103) es la herramienta predilecta del investigador cualitativo. Tejada (1997:104), la define como:

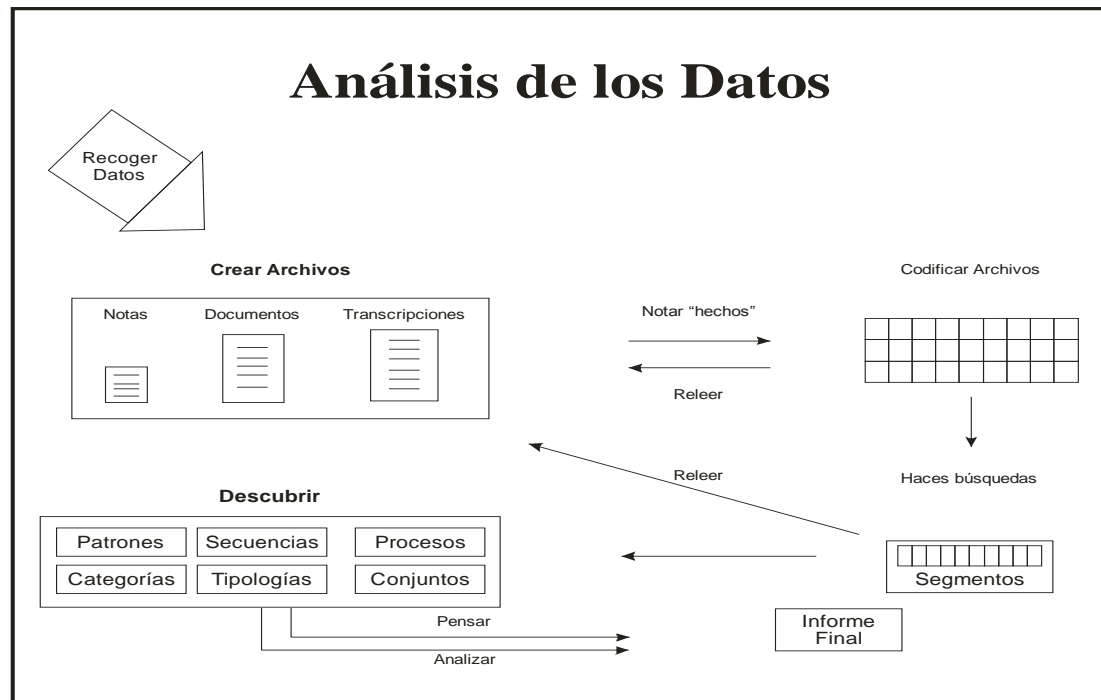
*“la técnica que, desde un marco interpretativo, hace posible la recogida de datos para profundizar en los aspectos deseados, mediante la incorporación de matices del contexto y del marco de interpretación del entrevistado”.*

Se optó por el uso de la entrevista abierta y de carácter específico, dirigida a gerentes y jefes de talento humano, en tanto que la Guía Temática se estructuró en función de las categorías deductivas que se muestran más adelante y en su producción se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- ◆ Se evaluaron y se replantearon los objetivos.
- ◆ Se evaluó dónde y cuándo debería realizarse.
- ◆ Se definieron los tipos de preguntas.

- ◆ Se estableció el guión de temas con una pregunta orientadora
- ◆ Se cubrieron las necesidades de registro.
- ◆ La transcripción, de la información se realizó de modo inmediato tras el desarrollo de la entrevista. Se compararan los registros de sonido, así como las anotaciones realizadas, tal como lo muestra la Figura 6:

**Figura 6: Análisis de los datos**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.2 La matriz de registro

Se trata de un instrumento que permite la consignación de la información relevante obtenida de la lectura y el análisis de los planes de desarrollo. En el caso de la presente investigación, se optó por una plantilla abierta diseñada en función de las categorías de análisis: concepto, lo económico, lo social, lo laboral, lo ambiental y lo relacionado con los derechos humanos. El análisis de la información en función del cruce y la interpretación se apoyó en la matriz de integración que se anexó al presente trabajo (Ver Anexo 2).

Para llevar a cabo la elaboración de los instrumentos se realizó una matriz de coherencia con el fin de tener claro el objetivo y las categorías de la

investigación, asegurando con ello que el instrumento se construyera en coherencia con las categorías de estudio, como se ilustra en la Tabla 3.

**Tabla 3. Matriz de coherencia**

| Objetivo | Categoría | Subcategoría | Instrumento | Fuente de información |
|----------|-----------|--------------|-------------|-----------------------|
|          |           |              |             |                       |

Fuente: Elaboración propia

A partir de la matriz de coherencia se elaboró otra matriz (de ítems) que permitió organizar las preguntas del instrumento, según categorías como se observa en la Tabla 4:

**Tabla 4. Matriz de Ítems**

| Instrumento | Categoría | Subcategoría | Pregunta |
|-------------|-----------|--------------|----------|
|             |           |              |          |

Fuente: Elaboración propia

Como unidad de análisis, en el marco de la presente investigación se definieron las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales, tomando para el estudio un muestreo de tipo teórico a través de casos típicos ideales y el cumplimiento de una serie de criterios que se señalan a continuación:

- ◆ Conocer de manera exhaustiva los temas relacionados con la RSE,
- ◆ Demostrar interés por el estudio que pretendía realizarse,
- ◆ Mostrar disposición y capacidad para transmitir la información relevante,
- ◆ Contar con el tiempo suficiente para atender, retener y transmitir la información,
- ◆ Mostrar capacidad para realizar una descripción detallada de los procesos en la empresa.

Para la identificación de las empresas manufactureras de la ciudad de Manizales, se optó por solicitar a la Cámara de Comercio de la ciudad de Manizales un listado de la grande y mediana empresa manufacturera registrada y clasificada bajo los criterios de esta entidad, encontrando un total de 35, que se presentan en la Tabla 5.

Teniendo en cuenta que el proceso de muestreo es radicalmente diferente en estudios cualitativos y cuantitativos, en la presente investigación se configuró la muestra, es decir se fue estructurando a través de las diferentes etapas de la recolección de datos, teniendo en cuenta que se buscaba representatividad teórica, es decir se esperaba comprender los patrones en torno a los cuales se atribuía sentido a la RSE.

**Tabla 5. Empresas manufactureras de la ciudad de Manizales**

|   |
|---|
| CENTRAL LECHERA DE MANIZALES S.A. - CELEMA.                           |
| COLOMBIT S.A.   |
| HADA S.A.   |
| Herragro S.A.   |
| COMPAÑIA MANUFACTURERA MANISOL S.A.                                   |
| RIDUCO S.A.   |
| INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS  |
| INVERSIONES IDERNA SOCIEDAD ANONIMA DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL |
| MABE COLOMBIA S.A.  |
| PRODUCTORA DE GELATINA S.A. PROGEL                                    |
| C.I. SIDERURGICA COLOMBIANA S.A.                                      |
| TECNOLOGIA EN CUBRIMIENTO S.A. SIGLAS TOPTEC S.A. Y MANILIT S.A.      |
| INDUSTRIAS BASICAS DE CALDAS S.A. - I.B.C.                            |
| PRODUCTOS QUIMICOS ANDINOS S.A. PQA. S.A.                             |
| DESCAFEINADORA COLOMBIANA S.A.  |
| CHILOE S.A.   |
| C.I COLOR SIETE S.A. -  |
| MANUFACTURAS DE ALUMINIO MADEAL S.A                                   |
| C.I. VEGAPROYECTOS S.A.   |
| SIDERURGICA DE CALDAS S.A   |
| GYPLAC S.A.   |
| TEJIDOS INDUSTRIALES COVETA S A                                       |
| EDITORIAL LA PATRIA S.A.  |
| BASCULAS PROMETALICOS S.A.  |
| INDUMA S.C.A.   |
| SOCIEDAD TECNICA S.A.   |
| CENTRAL DE SACRIFICIO MANIZALES S.A.                                  |
| PANADERIA LA VICTORIA S.A.  |
| INDUSTRIAS NORMANDY S.A.  |
| TRILLADORAS DE LAS COOPERATIVAS DE CAFICULTORES DE CALDAS LIMITADA    |
| DELTA GRES S A  |
| COMPAÑIA MANUFACTURERA ANDINA S.A.                                    |
| ILPEA DE COLOMBIA LTDA  |
| CONELEC S.A.  |

Fuente: Cámara de Comercio de Manizales.

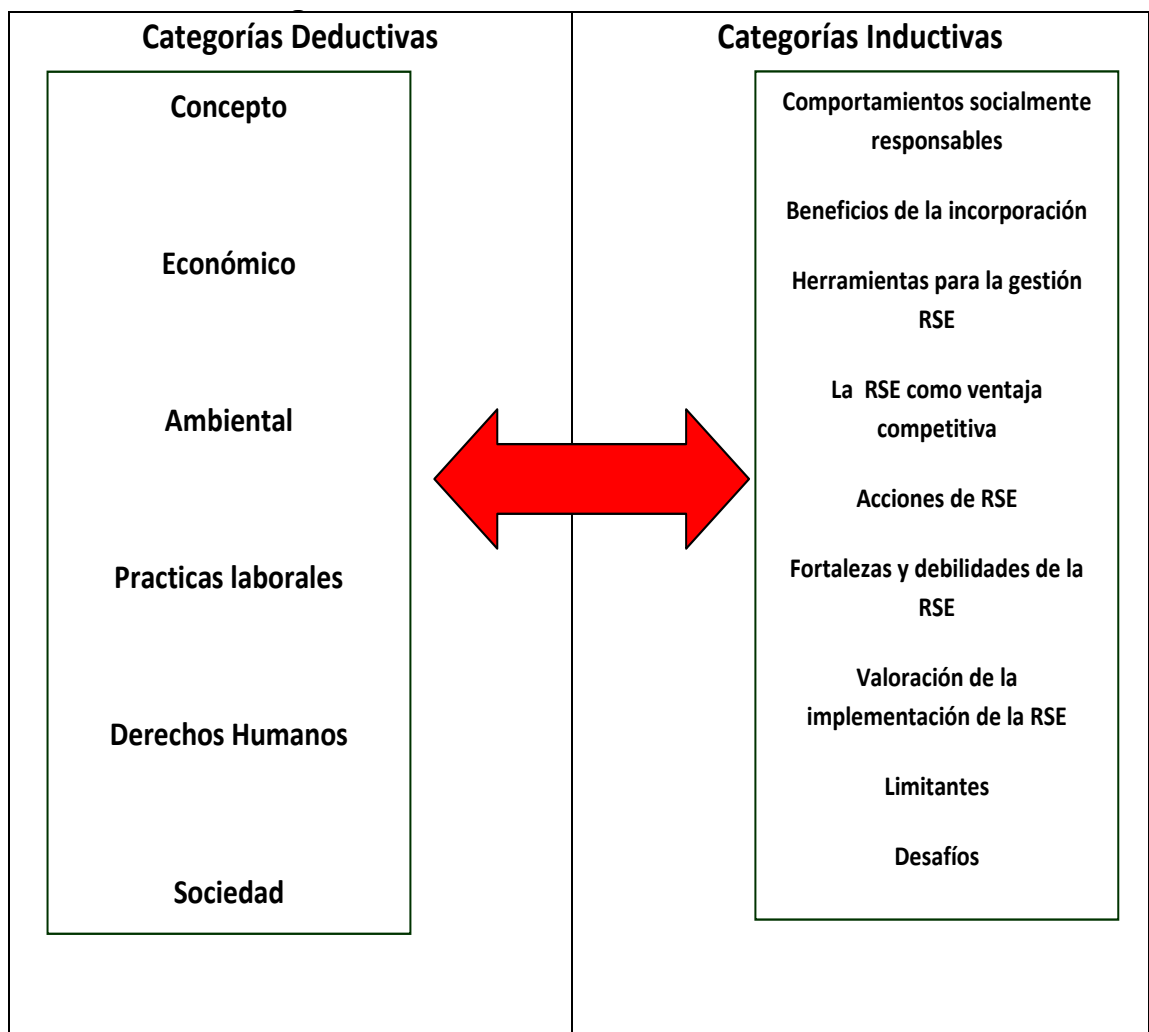
Desde esta perspectiva y teniendo como referencia a Fossey (2002:87) quien plantea que los métodos de muestreo cualitativo son adecuación y suficiencia, y que además una muestra adecuada es aquella conformada por las personas o grupos más representativos de la comunidad quienes están en capacidad de proveer la mayor cantidad de información posible sobre el problema de estudio,

en la presente investigación se obtuvo la información necesaria y suficiente a través de la realización de entrevistas a 16 gerentes o jefes de talento humano de las grandes y medianas empresas manufactureras de la ciudad de Manizales, obteniéndose al final lo que algunos teóricos denominan la saturación de las categorías.

### 3.6 El tratamiento de los datos

La técnica a utilizar para el tratamiento de los datos fue el análisis de contenido Bardin, (1986:34) Piñuel, (2002:5), más concretamente el análisis temático basado en categorías Bardin, (1986:43). Como nos dice Piñuel (2002: 2,10) se puede llamar análisis de contenido a:

**Tabla 6. Categorías de análisis deductivas e inductivas**



Fuente: Elaboración propia

*“El conjunto interpretativo de productos comunicativos -bien sean mensajes, textos o discursos- que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida (...) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior”.*

Para el caso de la presente investigación el tratamiento de los datos se centró en el análisis de contenido sobre un/unos temas. Teniendo en cuenta este hecho se procedió a la elaboración de categorías y subcategorías temáticas de orden deductivo que sirvieron como referente para la estructuración de cada uno de los instrumentos aplicados. Sin embargo, era necesario tener en cuenta que a lo largo del análisis de los datos se encontraron nuevas categorías de tipo inductivo que entraron a ser parte del análisis, tal como se mostró en la Tabla 6.

### **3.6.1 La validez del instrumento**

En relación con la validez, el instrumento, se sometió a Juicio de Expertos con la finalidad de revisar e incorporar las sugerencias necesarias para otorgarle consistencia. Una vez construido el cuestionario, se procedió a su validación para lo cual se seleccionaron cuatro profesores de las Universidades de Manizales, quienes se escogieron por su excelente preparación y a que pertenecían a los Departamentos de Administración y eran conocedores de la realidad del medio y de los procesos de investigación, con lo cual podrían emitir juicios que aportarían elementos importantes al trabajo.

En tal sentido, se solicitó a dichos expertos examinar la estructura, el contenido, el grado de claridad y la adecuación de las preguntas. De acuerdo con Tejada (1997), tres criterios son fundamentales:

**Univocidad:** es decir que todos deberán comprender el mismo significado para cada ítem.

**Pertinencia:** relacionada con la correspondencia entre el objeto de estudio y el contexto donde se desarrolla la investigación.

**Importancia:** que hace alusión al significado de cada pregunta dentro de los objetivos de la investigación.



Sobre la base de las recomendaciones de los expertos, se reestructuró el instrumento en cuanto a algunas preguntas poco claras que no tuvieron el mismo significado en cada ítem. Para facilitar la evaluación del instrumento se hizo necesario presentar el problema y los objetivos de la investigación y para ello se elaboró la matriz presentada en la Tabla 7.

**Tabla 7. Matriz para juicio de expertos**

| Objetivo | Categoría | Subcategoría | Pregunta |
|----------|-----------|--------------|----------|
|          |           |              |          |
|          |           |              |          |

Fuente: Elaboración propia

Para la realización de la prueba piloto y con el fin de obtener la fiabilidad de la misma se escogieron al azar tres empresas de la ciudad que no hacían parte del estudio, quienes respondieron la guía temática e hicieron algunas observaciones que se tomaron en cuenta para la versión final. Debido a las características del instrumento como a su papel en la presente investigación, ambas acciones -validación de expertos y prueba piloto- se consideraron suficientes en el marco del presente trabajo. La prueba piloto se desarrolló en función de la matriz presentada en la Tabla 8.

**Tabla 8. Matriz para la prueba piloto**

| Pregunta Original | Pregunta Modificada | Razones del cambio |
|-------------------|---------------------|--------------------|
|                   |                     |                    |
|                   |                     |                    |

Fuente: Elaboración propia

En las Tablas 9 y 10 se describen tanto el formulario de expertos como el listado de empresas en donde se realizó la prueba piloto.

**Tabla 9. Formulario de expertos**

| Profesor     | Título                      | Cargo que Desempeña                       |
|--------------|-----------------------------|---|
| Experto No 1 | Juan Carlos Marin Sánchez   | Docente Universidad de Manizales          |
| Experto No 2 | Jaime Andrés Vieira Salazar | Docente Universidad Nacional de Colombia  |
| Experto No 3 | Gabriel Eduardo Escobar     | Docente Universidad Nacional de Colombia  |
| Experto No 4 | Jairo Toro Díaz             | Docente Universidad Autónoma de Manizales |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10. Empresas seleccionadas para la prueba piloto**

| Experto | Cargo                    | Empresa/ Institución  |
|---------|--------------------------|-----------------------|
| 1       | Jefe de recursos Humanos | Panadería la Victoria |
| 2       | Jefe de recursos Humanos | Café Liofilizado      |
| 3       | Jefe de recursos Humanos | Color siete           |

Fuente: Elaboración propia

## 4 Análisis e interpretación de la información

A continuación se presenta el análisis y la interpretación de la información, teniendo como referencia los objetivos propuestos en el estudio, orientados a identificar comportamientos socialmente responsables en las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales, así como a establecer la comparación de dichos comportamientos entre las mismas empresas.

### 4.1 Una aproximación local al concepto de RSE

El Concepto de RSE en las empresas objeto de estudio es permeado por distintas vertientes, aunque la utilización del criterio de RSE aparece bastante homogénea en las entrevistas; sin embargo, respecto de sus contenidos, se observa mucha más heterogeneidad por lo cual no se ajustan a una corriente determinada. El concepto de Responsabilidad Social en las empresas objeto de estudio se construye a partir de cuatro grandes líneas de reflexión:

#### ◆ **Proviene de países desarrollados**

Una primera aproximación sobre este concepto es aquel planteamiento que señala que la RSE tiene sus orígenes en países desarrollados, es decir, allí donde han sido satisfechas la mayoría de las necesidades básicas de la población. En este contexto -se agrega- es más fácil iniciar una discusión acerca de temas de este tipo. Un caso diferente es el de aquellos países en donde esas necesidades básicas no están resueltas, por lo cual plantear temas de esta naturaleza resulta más difícil.

*"esto partió en los países más desarrollados y donde está bastante más arraigado, pero lentamente las cosas también llegan aquí y yo creo que nosotros nos hemos ido metiendo lentamente en esta nueva definición de los roles o del rol que tiene hoy la empresa".*

El origen externo del concepto de RSE ha obligado a la empresa a realizar un proceso de sensibilización sobre el tema. Este proceso debe nacer desde la dirección de la empresa, ya que allí se concentran las facultades para decidir un acercamiento al tema, especialmente para lograr coherencia con la realidad de la empresa y los nuevos retos que se plantean en este campo.

◆ ***Este es un nuevo rol de la empresa en la sociedad***

Esta idea aparece como la principal línea argumental, puesto que en todos los entrevistados se señala que el concepto RSE se origina en el cambio del rol que ha debido asumir la empresa en la sociedad como resultado de las transformaciones suscitadas en el orden económico, político, cultural, ambiental y geopolítico del mundo. Se agrega además que esta responsabilidad surge de la adopción del sistema económico de libre mercado y la consecuente reducción del tamaño del Estado, lo cual ha derivado en el traslado de obligaciones sociales de éste al sector empresarial del país. De esta manera, la empresa no puede seguir en un nicho de productor y proveedor de empleos, sino que deberá hacerse cargo de otros temas que tienen que ver con su relación con el medio ambiente y con la comunidad en donde se encuentra inserta, así como con sus trabajadores.

*"el rol que desempeño la empresa tradicional de generar riqueza y empleo ahora no es suficiente por cuanto se considera que tiene algo más que aportar a la sociedad; más que generar trabajo y riqueza ahora tiene un papel más activo dada su mayor influencia en los ámbitos interno y externo, derivada de la vinculación de la economía colombiana al proceso de globalización del comercio con el resto del mundo".*

La RSE surge como el escenario en el cual la empresa y el sector privado redefinen su papel, orientado esencialmente hacia la asunción de asuntos "más públicos", que equivalen al desarrollo de un papel más dinámico y proactivo en su relación con la comunidad.

◆ ***Más allá del desarrollo sustentable***

Otra reflexión que aparece en torno a cómo se comprende el concepto de RSE tiene que ver con que el tema va más allá del desarrollo sustentable. Esta argumentación tiene que ver con una fuerte política de desarrollo que implementan algunas de las empresas para quienes el concepto está muy internalizado y relacionado con la importancia de la preservación y la conservación de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y el desarrollo industrial basado en la protección a todos los miembros de la sociedad y las diversas comunidades.

*"Si uno se sujeta a los principios del desarrollo sustentable, hay un elemento que tiene para mi gusto una importancia similar a la productividad o similar al medio ambiente. Siempre yo he leído que esos tres elementos no están ahí por casualidad sino porque efectivamente no hay una eficiencia económica o un buen resultado económico sino hay RSE, por lo cual adoptar este modelo de gestión es dar un paso adelante".*

La RSE en este sentido parece recoger de manera más enfática los aspectos sociales de la relación empresa, medio ambiente, comunidad y por tal razón es apreciada como un avance.

#### ◆ **Desarrollo de la comunidad**

Por último, aparece un aspecto reiterado en los hallazgos de las entrevistas y está relacionado con la conciencia de la empresa en procurar un justo y adecuado desarrollo de las comunidades. Para algunos, una demostración de lo anterior es la alta contratación de personas de la localidad y de la generación de espacios de capacitación y acciones que otorgan beneficios a las familias.

*"Aquí le damos oportunidades de trabajo a la gente del lugar y los apoyamos en algunas cosas. Sin embargo, lo principal es la fuente laboral que se le ha dado a la gente, por cuanto es una decisión de la empresa no traer gente de afuera, de empresas de servicio de afuera para que vengan a trabajar. Aquí, se ha dado la oportunidad a la gente y esa es una buena manera para estar en contacto con la comunidad".*

Si bien esta forma de comprender el concepto se vincula más con la Responsabilidad Social Interna, aparece fuertemente asociada a un propósito de desarrollo de las comunidades vecinas.

Una lectura más juiciosa de las entrevistas y de la aproximación al concepto que sobre la RSE tienen los jefes de recursos humanos como orientadores del factor humano de la empresa, permite concluir que la responsabilidad de estas surge en un contexto en donde predomina el modelo de libre mercado. No se comprendería el surgimiento de la temática en otro contexto, por ejemplo en donde el motor del desarrollo fuera impulsado por el Estado.

Desde esta perspectiva, el concepto de RSE no se encuentra asociado a tendencias políticas y por el contrario, parece ser un asunto transversal que

afecta diversos ámbitos, pero que básicamente surge sobre la base del resurgimiento del modelo económico neoliberal, la internacionalización de la economía y el nuevo rol de la empresa. En definitiva, la asociación del concepto tiene una raíz profundamente económica.

*"Si hablamos de responsabilidad social por lo que estoy entendiendo, estamos pensando en una empresa tradicional, una empresa privada; por lo tanto estamos hablando de un esquema en el cual el sector privado es el motor del desarrollo, así lo estoy entendiendo, me costaría pensar en hablar de responsabilidad social en un esquema que a lo mejor ya no existe, en el cual el rol productivo es del Estado".*

En el marco de este análisis también se encuentra una asociación con el desarrollo económico, en cuanto se evidencia que hay una clara conciencia de que si este no va asociado a desarrollo social, el modelo se hace insostenible. De este modo, la RSE estaría asociada a la permanencia de la empresa y del modelo económico que la genera.

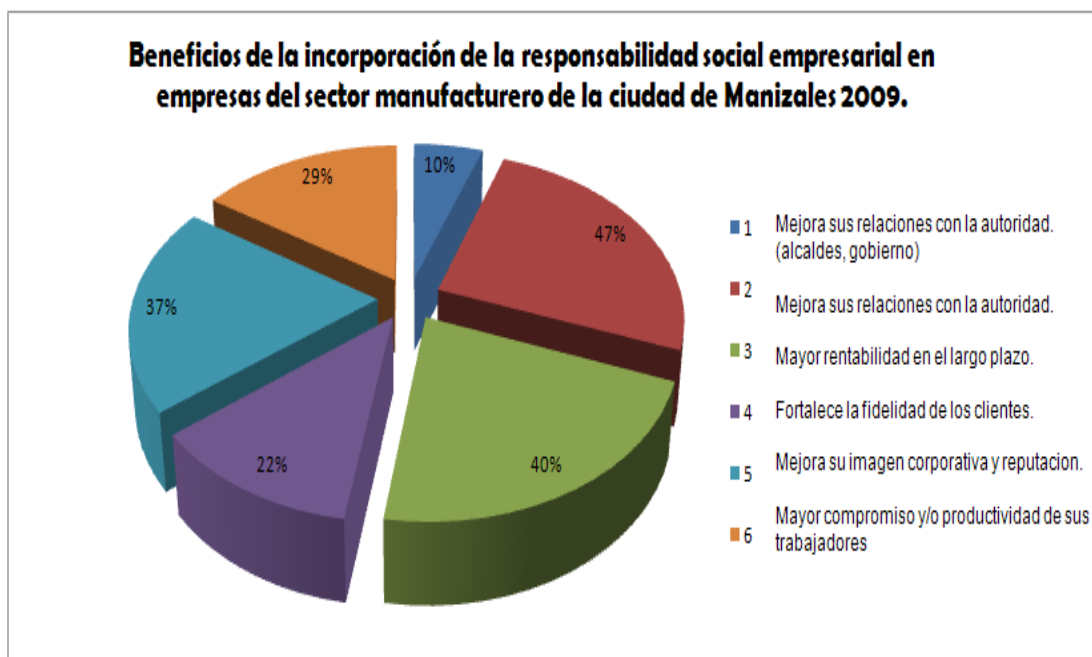
#### **4.2 Comportamientos socialmente responsables**

Un análisis de las entrevistas realizadas a gerentes y jefes de recursos humanos de las 16 empresas que hicieron parte del estudio, permite ver cómo éstas incorporan un sistema de gestión enfocado en la RSE entre las distintas áreas y en el desarrollo de sus procesos. Esto, a partir del reconocimiento de los beneficios que potencian la adopción de estas prácticas frente a la competencia, tales como mayor compromiso de los trabajadores, rentabilidad en el largo plazo, mejor imagen corporativa y mayor reputación.

*"...En la medida que nosotros desarrollemos un trabajo tanto a nivel interno como externo que muestre a la sociedad nuestro compromiso, la empresa adquiere mayor prestigio, nuestros trabajadores tendrán mas compromiso con su trabajo, con la productividad y nosotros tendremos mas ventajas sobre la competencia..." (Jefe de recursos humanos).*

Desde esta perspectiva, el análisis de los datos arroja los siguientes resultados en la Figura 7:

**Figura 7: Beneficios de la incorporación de la RSE en las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales**



Fuente. Elaboración propia

Lo anterior permite analizar cómo tales beneficios se derivan de la respuesta a la concepción de negocio que va más allá del tema económico y a la destinación de recursos al desarrollo de actividades distintas a los procesos de producción y comercialización; de hecho, estos beneficios se derivan del esfuerzo en satisfacer las expectativas de los accionistas y los propietarios de las empresas. Desde esta perspectiva se detectó que los accionistas y los propietarios son quienes más incentivan acciones socialmente responsables en la gestión empresarial, lo cual es coincidente con los planteamientos de García, Kunz y Dubios (2003:12) quienes sostienen que la inversión en RSE:

*“Aumenta el atractivo de la empresa en el mercado, siendo un factor clave en un entorno altamente competitivo e influyendo directamente en la sustentabilidad de los negocios”*

Los resultados de la inversión en RSE pueden identificarse como derivados de acciones internas y externas de la empresa, al tiempo que estas pueden ser tangibles e intangibles; es obvio que aquellas son más fáciles de cuantificar y se ubican esencialmente en el plano de las relaciones laborales, comerciales, legales, financieras y ambientales:

**Tabla 11. Tangibles e intangibles de la inversión en RSE**

| <b>Tangibles</b>                      | <b>Intangibles</b>                               |
|---------------------------------------|--|
| Reducción de costos operativos        | Valoración de la imagen institucional y de marca |
| Mejora de la productividad            | Mayor lealtad del consumidor                     |
| Crecimiento del ingreso               | Mayor capacidad para atraer y retener talentos   |
| Acceso a mercados                     | Capacidad de adaptación                          |
| Gestión de Recursos Humanos           | Mejora de relaciones con el sector público       |
| Mejora del proceso ambiental          | Disminución de conflictos                        |
| Acceso a financiación más económica   | Posicionamiento y diferenciación de marca        |
| Contribución al crecimiento económico | Posicionamiento y diferenciación de marca        |

Fuente: Elaboración propia

Con relación a lo laboral, la información obtenida permite mostrar que es el campo en el que las empresas objeto de estudio han enfocado su inversión, lo cual es corroborado por las personas entrevistadas:

*“..Ahí por eso yo te digo que yo me enfoqué más a la niñez pero de los hijos de los trabajadores; cómo impactar primero en la comunidad interna porque, qué nos ganamos nosotros en sacar programas al exterior si la comunidad de nosotros, el medio en que nosotros estamos hay estratos desde 0, 1 y 2, hay gente de todas las clases en el balance...”*

Los programas sobre RSE dirigidos a la comunidad interna impactan positivamente, por ejemplo en una mayor concentración en las labores de la empresa y en una menor presión por el cumplimiento de las metas, así como por una favorable percepción de valor y una evidente consideración de los empleados al empresario, lo cual deriva en resultados tales como:

**Reducción del ausentismo y el atraso laboral:** que a juicio de los entrevistados repercute en la disminución de costos para la empresa, porque se evita el pago por trabajo no realizado y por servicio no prestado a la empresa.



***Aumento de la motivación en el desarrollo de las tareas:*** que se traduce en una mejor disposición hacia el quehacer diario, repercutiendo en una mayor productividad, con un sistema de empresa más eficiente y favorable para la calidad y la competitividad. En este caso el factor motivador que integra y estimula al personal se traduce en un aumento del sentido de pertenencia; el esquema de estímulos para los trabajadores incluye además un genuino reconocimiento a las labores del trabajador, una remuneración justa y la posibilidad de hacer partícipes a los miembros de la empresa de algunas decisiones, lo cual deriva en un aumento de la creatividad, la comunicación y la motivación.

***Alcance de un compromiso más allá de las recompensas:*** a juicio de los entrevistados, el trabajo se realiza más allá de una motivación financiera, en respuesta a la preocupación demostrada por la empresa hacia los empleados; tal motivación se traduce en una reducción de errores y en una mejora de la calidad de los bienes y servicios producidos, así como en una reducción de los costos operacionales vía disminución de las pérdidas por materia prima y por repetición de procesos.

***Captación y retención de talentos:*** El análisis de la información permite ver que las mejores prácticas de RSE al interior de las empresas también impactan positivamente en una menor rotación del personal y, como consecuencia, en una reducción de costos por reclutamiento y entrenamiento. Esto genera una mayor reputación de la empresa en el medio y por consiguiente una capacidad de atraer a profesionales mejor calificados para ingresar en una empresa caracterizada por *“valorar lo que se hace por y para su comunidad externa e interna”*. En tal caso, causa y efecto han favorecido las condiciones de trabajo, la reducción de los gastos y las pérdidas y una mejora en el servicio al cliente. Este aspecto, destacado por los entrevistados, coincide con una encuesta realizada a 150 ejecutivos dirigida por la *Whirlpool Foundation, Working Mother Magazine y Family Newsbrief* en 1997, en la que se encontró una relación directa entre las distintas iniciativas del área laboral con la obtención de importantes beneficios tales como reducción del

ausentismo y la rotación del personal, mayor satisfacción de los empleados y los consumidores, reducción de costos de salud, etc.

Con relación a algunos factores de tipo financiero advertidos en las respuestas de los entrevistados, ellos coincidieron en afirmar que tras la incorporación de la RSE como política de la empresa, paralelamente se fue evidenciando un incremento en el mejoramiento del desempeño financiero de las compañías en cuanto se logró una reducción de los costos por los factores antes señalados y que impactaron en las operaciones de la empresa.

Estas percepciones coinciden con un estudio realizado por la *Universidad de Paul en 1999*, del cual se desprende que las empresas que hacen compromisos explícitos en la adopción de un código ético logran una mayor valoración por parte de sus accionistas en más del doble de aquellas compañías que no lo hacían. Igualmente, las respuestas del empresariado sometido a análisis coinciden con los planteamientos del *Dow Jones Sustainability Group* que muestra que las empresas que se desarrollan sustentablemente bajo las líneas del equilibrio entre lo ambiental, lo económico y lo social, además del aspecto ético, superan a otras compañías en el mercado de valores. Esta adopción de prácticas de RSE propicia una creación de valor, el cual es percibido en el mercado como valor agregado a los bienes y servicios producidos por la firma y que repercuten directamente en el aumento de las ventas y los ingresos anuales a modo de recompensa por parte de la sociedad.

A juicio de los entrevistados, los beneficios financieros a partir de la inversión en RSE se ven reflejados en:

***Atraer inversiones y permitir un mayor acceso a capitales:*** El análisis de los datos permite ver que, y así lo manifestaron los entrevistados, la empresa se ve beneficiada por el reconocimiento de su labor en la comunidad empresarial y financiera. Así por ejemplo, los agentes del mercado se ven atraídos a participar de las organizaciones y los proyectos que son valorados positivamente por parte de la sociedad y el mercado en el que operan; de esta manera, dichos agentes se integran a las firmas que incorporan elementos sociales y ambientales en su comportamiento y en la toma de decisiones,

considerando que en el largo plazo también serán partícipes de los beneficios que reporta la gestión responsable. Esta correlación positiva entre RSE y éxito financiero se puede apreciar en el *Seminario Internacional, RSE ¿hacer o parecer?* (Prohumana, PNUD 2001. Seminario Responsabilidad Social Empresarial: ¿hacer o parecer?) Realizado en Santiago de Chile en Octubre de 2001 en el que se mencionan los resultados del Índice Social Domini (ISD) de la institución estadounidense KLD Research and Analytics. Cita el documento que desde su aparición en el mercado en 1990 la firma ha tenido casi siempre un desempeño mejor que el Índice Standard & Poor 500, con una ganancia de IDS promedio anual de 14,57% comparado con el S&P que fue de 13,47%. En consecuencia, debe resaltarse la importancia de adoptar prácticas empresariales basadas en RSE, ya que en el futuro los criterios de los fondos de inversión social responsables ISR solo estarían destinando o enfocando sus capitales a empresas que actúen bajo criterios sociales y medioambientales.

**Reducir costos operativos:** los entrevistados manifestaron que se evidenció una reducción de los costos operativos de las empresas al adoptar políticas sociales y medioambientales que tenían como propósito proteger a las comunidades y el entorno. Gracias a la implementación de estos programas se ha logrado un aumento de la productividad y la eficiencia de los procesos, como el ahorro de materiales, tiempos en la producción, disminución de riesgos y accidentes laborales. Un ejemplo de reducción de costos se pudo apreciar en las empresas que han resuelto y mejorado sus problemas medioambientales, a lo cual se agrega la generación de ingresos adicionales por venta de desechos o por la adopción de programas de reciclaje.

**Mejorar la percepción de riesgo:** Este aspecto, destacado por los entrevistados como el resultado de la adopción de programas responsables y la mejora en la gestión empresarial, se puede visualizar en el mercado con empresas sólidas y con planes estratégicos en favor de la comunidad, lo cual deriva en la percepción de que la empresa es un buen lugar para trabajar, un lugar grato y seguro para el desempeño de las funciones y que cuenta con un refuerzo en el plano ético para la ejecución de negocios transparentes, característico de las empresas socialmente responsables.

Como beneficios de la aplicación de la RSE, los entrevistados destacaron lo siguiente:

**Adquirir una reputación corporativa positiva:** La adopción de prácticas socialmente responsables genera una imagen empresarial positiva cuando se trabaja sobre la base de los valores y la integridad en el desarrollo de las operaciones, puesto que crea un compromiso con los distintos grupos de interés por cumplir la normatividad y la regulación comercial y legal, así como por adoptar conductas basadas en el respeto a las personas y el medio en el que operan. De esta forma se está cumpliendo con los compromisos adquiridos, lo cual genera una potenciación de la confianza de los grupos de interés y del mercado, y por tanto la reputación de la empresa se traduce en el reconocimiento del comportamiento corporativo y por consiguiente en un aumento del valor de la marca, en atracción de capital humano, en liderazgo empresarial, en atracción de inversiones y en aumento del valor bursátil.

**Fidelizar a los consumidores:** Existe una atracción espontánea y voluntaria de los consumidores hacia las empresas que se presentan como socialmente responsables, al decir de los entrevistados, lo que lleva a que cada vez haya una mayor preferencia por sus productos, ya que se produce una identificación con los valores y los programas desarrollados por estas firmas.

Este aspecto coincide con una investigación realizada por Market & Opinión Research Internacional sobre la percepción de la RSE: un análisis cultural, en la cual se encontró que de los consumidores europeos, el 70% indicaba que el compromiso de una empresa con la RSE es importante cuando compran un producto o un servicio. Otros estudios, como el realizado en Chile en el año 2002 por MORI titulado “*Los chilenos opinan: Responsabilidad Social de las Empresas*”, muestra que el 70% de los consumidores nacionales están conscientes de las prácticas y el comportamiento social y ético de las empresas y han conversado con amigos o familiares sobre estos aspectos, por lo que se puede advertir la importancia de un desarrollo responsable de las actividades empresariales para mantener y fidelizar a estos consumidores, ya que ellos perciben un valor agregado en los productos y servicios adquiridos en el mercado.

**Posicionar y diferenciar la marca:** A raíz de la implementación de las prácticas socialmente responsables las empresas son mencionadas más a menudo en los medios de comunicación y en los foros en que se desarrollan este tipo de debates, como efecto de las acciones que realizan en beneficio de la sociedad y de su entorno. Por ello se les recomiendan los inversionistas y a los clientes, lo que lleva a la empresa a la diferenciación en el mercado. Esto coincide con un estudio realizado por *MORI en el año 2000*, que mostró que de un 48% de los encuestados, las prácticas empresariales responsables son el principal factor a la hora de formarse la impresión de una compañía; por otro lado, un 41% de los consumidores se forma la imagen de una empresa a partir de su calidad y su reputación, por lo que de esto se desprende la visión de que el cliente podrá castigar la marca y los productos de aquellas empresas que no actúen bajo parámetros sociales y responsables, coincidiendo esto con la percepción de los ejecutivos y empresarios encuestados en el “Informativo de la Industria” realizado por Prohumana en el año 2004, en el cual se encontró que un 88,5% de los entrevistados cree que en un mercado global con impacto local de los consumidores, estos demandarían mayores prácticas de responsabilidad social por parte de las empresas.

**Acceder a nuevos mercados:** Según los entrevistados, el escenario económico actual está caracterizado por la apertura de fronteras y el acceso a nuevos mercados gracias a los acuerdos comerciales y los que están por concretarse como el TLC, los cuales traen una gran cantidad de beneficios como por ejemplo, la eliminación de restricciones arancelarias o el simple hecho de tener acceso a mercados más competitivos y atractivos para la inversión y el comercio; a su juicio, estos son aspectos que benefician a las empresas y al país por el aporte al crecimiento económico.

También se destaca la opción de la firma del acuerdo con el mercado europeo, caracterizado por su pleno desarrollo y que por tanto resulta atractivo para el comercio por las exigencias en cuanto a la calidad de los bienes, el respeto al medioambiente y al factor humano en el desarrollo del proceso productivo. Debe recordarse que Europa posee una elevada conciencia social y propósitos claros en el logro del crecimiento económico bajo un desarrollo sustentable, por

lo cual, agregan los entrevistados, las empresas socialmente responsables deberán actuar bajo parámetros éticos y del cumplimiento de las normas internacionales para entrar a operar en este escenario.

Los estudios realizados alrededor de este tema y específicamente el que realizó la fundación Prohumana en noviembre de 2004, sobre la percepción que se tiene respecto de los tratados internacionales de comercio y que ha sido recogida en el *Informe sobre la gestión ética de las empresas*, señala que el 89,1% de los empresarios encuestados han afirmado que estos acuerdos harán cambiar las prácticas de las empresas, ya que habrá que trabajar bajo el cumplimiento de las exigencias en certificaciones sobre RSE, en lo que respecta a los derechos humanos, el medioambiente y el ámbito laboral. Igualmente, los entrevistados destacaron como beneficios de la implementación de políticas de RSE, en lo medioambiental lo siguiente:

**En el ámbito legal:** Al decir de los ejecutivos, las prácticas de RSE implementadas en las empresas en lo concerniente al medioambiente vienen a conciliar las actividades de las empresas y la legislación que regula dichas actividades, por cuanto cambia la visión de lo impuesto con lo voluntariamente cumplido, lo que se traduce en una menor presión por cumplir dichas reglas en cuanto las mismas son parte genuina de la apropiación de políticas aplicables por las empresas. De esta manera disminuye la fiscalización gracias a la transparencia de los procesos y el énfasis en querer cumplir con las estipulaciones legales, ya sea en la normatividad laboral, hacia el consumidor o el medioambiente. Los beneficios en este aspecto se identifican con la transparencia, la conducta ética y la reducción evidente de los costos derivados de la plusvalía derivada del incumplimiento de la legislación y las normas.

### **4.3 Herramientas para la gestión de la RSE**

El análisis de la información permite ver cómo las empresas utilizan algunas herramientas para gestionar la RSE y facilitar su integración en el proceso productivo y en el desarrollo de sus operaciones, entre las que se pueden mencionar:

**Dirección Estratégica:** Esta se transforma en una herramienta para la aplicación de criterios de RSE porque a través de su desarrollo la dirección

estratégica se arraiga a la gestión de la empresa, basándose en un pensamiento que integra claramente conceptos tales como la visión, la misión y los objetivos, lo cual facilita entre otras cosas: el análisis del entorno (interno y externo) y la proposición de programas y acciones adecuadas para satisfacer la demanda de los Stakeholders.

**Gobierno corporativo:** A juicio de los entrevistados la adopción de prácticas de RSE favorece la adopción de acciones sociales y medioambientales, lo cual, desde un gobierno integrador busca satisfacer a todos los grupos de interés, trabajando en la generación tanto de ganancias económicas como de valor social, de imagen y de vinculación armoniosa con todos los miembros.

**Información corporativa y verificación:** Dentro de la transparencia que debe mantener la empresa, debe trabajar en proporcionar información externa relativa a su impacto económico, social y medioambiental y que sea completamente verificable y accesible por quienes la soliciten.

**Certificación y normativas:** Según los entrevistados, estas dos variables tienen un doble propósito: primero, en el plano interno se pretende consolidar el sistema de gestión con que cuenta la empresa, masificando la comunicación de misión y visión a todos los integrantes de la firma y segundo, que estos elementos sirvan de garantía para terceros en el cumplimiento del comportamiento corporativo, de tal forma que sea posible identificar aspectos que integren la RSE, como por ejemplo: certificaciones sobre la calidad ISO 9.000, The Global Compact, Gestión, Salud y Seguridad en el Empleo SA 8.000, Certificación sobre Gestión Ambiental ISO 14.000, World Business Council for Sustainable Development -GWBCSD- y la Certificación sobre Responsabilidad Social ISO 26.000.

**Inversión social:** De acuerdo con las respuestas, este importante elemento constituye un enfoque integral de la interacción entre sociedad y empresa, por cuanto su aplicación está orientada a satisfacer las necesidades prioritarias de la comunidad; estas prácticas contribuyen de manera sustantiva al desarrollo de las comunidades y más enfáticamente a la eliminación del enfoque caritativo en el apoyo a los sectores menos favorecidos del desarrollo, dado que una adecuada política de inversión social busca destacar elementos genuinos de

cooperación y apoyo, ligados a la sustentabilidad y el progreso de la sociedad como un todo.

*“Es una filosofía de inversión que mezcla objetivos éticos, con un alto componente de políticas medioambientales y sociales que no pretenden objetivos puramente financieros. Generalmente se usan criterios positivos de carácter cualitativo: grado de compromiso y participación de la empresa en la comunidad, su relación con los empleados, grado de compromiso medio ambiental, calidad de productos y servicios, entre otros”*

**Indicadores sociales:** Según las respuestas, estos indicadores se utilizan por las empresas para establecer parámetros, correspondiendo a unidades de medida e índices de comportamiento que se pueden cuantificar en la empresa y que pueden ser expresados a través de unidades monetarias, físicas o relacionales, las cuales dan cuenta de las acciones en el ámbito social.

**Marketing Social:** A juicio de los entrevistados el marketing social:

*“Es un proceso en el cual una empresa adopta sus decisiones de marketing con un triple objetivo: el interés empresarial, la satisfacción del consumidor y el bienestar a largo plazo de éste y de la sociedad en su conjunto. Son acciones que desarrolla la empresa para lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social y que favorece al mismo tiempo la posición o la imagen de la empresa en los mercados”*

**Marketing con causa:** El marketing de relaciones hace referencia a una concepción no tradicional de la organización, cuyo objetivo es el establecimiento, mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés, el entorno y otros socios, con el fin de asegurar la consecución simultánea de objetivos, mediante el mutuo intercambio y el cumplimiento de los pactos sobre la base de la confianza, la solidaridad, la mutualidad y un mayor grado de compromiso.

Corresponde a un conjunto de políticas que le permite a las empresas la evaluación tanto cuantitativa como cualitativa del cumplimiento de las políticas y las prácticas de la RSE. Esto, aplicado en términos de activos y pasivos sociales, en que la evaluación se produce dentro de un período determinando por la empresa y frente a metas de desempeño que previamente se definieron



y fueron aceptadas. Esta herramienta comprende el equilibrio y la acción combinada del trabajo realizado en las áreas económica, social y medio ambiental, para lo cual generalmente se desarrollan memorias que facilitan la difusión de las prácticas empresariales y sus resultados.

En el propósito de ejecutar las operaciones de manera eficiente, la empresa adopta herramientas de gestión enfocadas a conseguir el equilibrio entre esta y la comunidad, para lo cual asume la política de RSE con el propósito de obtener beneficios para la empresa y la sociedad bajo la identificación de “*ciudadano corporativo*”. Sin embargo, la obtención de resultados cuantitativos y cualitativos en el largo plazo, dependerá en gran parte de la gestión y la intervención efectiva en programas para la sociedad.

Esta gestión, desde el punto de vista de la competitividad, se sustentará en el valor que entrega:

- ◆ La diferenciación como empresa, al desarrollar un proceso de gestión distinto, innovador y acorde con la evolución de un mercado globalizado.
- ◆ El reconocimiento que los consumidores le otorgan a la empresa, al desarrollar ésta en el mercado una reputación corporativa positiva.
- ◆ El reconocimiento de la empresa por su respeto y trabajo bajo la legislación laboral, con el fin de respetar los derechos de sus trabajadores.
- ◆ La percepción de que los productos o servicios entregados por las empresas socialmente responsables son acompañados de un valor agregado, por los beneficios y actividades que la empresa realiza en bien de su comunidad y su entorno.
- ◆ El mejoramiento de la eficiencia en los procesos productivos otorgado por la gestión responsable, contribuyendo a la reducción de costos y la mejor calidad de los bienes y servicios.
- ◆ El ingreso a nuevos mercados por trabajar bajo estándares universales, acordes con sus requerimientos, ya sea en el ámbito laboral, medioambiental y de la sociedad en que se desarrollan los procesos.
- ◆ El respeto por el medio ambiente, garantizando la sostenibilidad y el trabajo eficiente con los recursos naturales.

- ◆ El cumplimiento de las normas tributarias, que rechacen prácticas como la evasión y la elusión de tal forma que se favorezca la credibilidad del sistema económico.
- ◆ La confianza otorgada por los distintos grupos de interés o Stakeholders de la empresa.

Gracias a estos aspectos y al desarrollo sistemático de la gestión responsable, los entrevistados manifestaron que las empresas podrán alcanzar una ventaja competitiva, que les hará más atractivas para consumidores y accionistas y el mercados como un todo. En este sentido, la empresa deberá hacer énfasis en el abordaje del mercado, actuando de forma activa en el mismo, dando a conocer las características de los bienes y servicios dispuestos para el público bajo procesos socialmente responsables.

#### 4.4 La RSE como ventaja competitiva en el mercado

El mercado global es un escenario en constante cambio que exige un trabajo empresarial dispuesto a abordar una nueva visión de negocio socialmente responsable, con el fin de trabajar activamente en la imagen y en el posicionamiento de la marca con acciones que promuevan el respeto por el entorno, por las mejores políticas laborales y medioambientales y por la defensa de valores éticos y comprometidos con la sociedad y sus miembros.

- ◆ **La competitividad de la empresa:** Según los entrevistados, las empresas abordan la RSE como una herramienta para la diferenciación sobre la competencia, por lo cual la competitividad de la empresa se trabaja desde una perspectiva en que se refuerzan:
- ◆ **La competitividad interna:** Al trabajar por alcanzar el máximo rendimiento de los recursos con que cuenta en sus operaciones (personal, material, capital, etc.), bajo una gestión y unas políticas responsables que involucren el impacto sobre la sociedad y su entorno.
- ◆ **La competitividad externa:** Al cumplir con parámetros estándares nacionales e internacionales y las exigencias desprendidas del escenario en que se desarrollan, las empresas podrán alcanzar una diferenciación en el mercado, un reconocimiento de su filosofía empresarial y un mejor

posicionamiento en el mercado externo como empresas socialmente responsables.

Según los entrevistados, trabajar por el alcance de la competitividad externa e interna se enfoca principalmente hacia el objetivo del logro de elementos diferenciadores en el mercado, tales como la distinción en la forma de hacer las cosas y la búsqueda permanente de la innovación y la preocupación por satisfacer las expectativas del consumidor bajo acciones que les permitan a estos discriminar elementos socialmente responsables respecto del resto de empresas. Y agregan que enfocando su preferencia hacia las empresas socialmente responsables, los consumidores desearán contribuir de manera directa, o lo harán de manera indirecta, a las causas que sostienen a las empresas socialmente responsables.

A juicio de sus respuestas, los entrevistados manifestaron que esto llevará al reconocimiento de la marca y la preferencia de la organización como premio a la conducta empresarial en el desarrollo de sus operaciones, por lo que, el potenciar la imagen de la empresa y dar a conocer sus actividades realizadas de forma íntegra y bajo valores, viene a convertirse en parte de su estrategia obtener beneficios equivalentes, como por ejemplo una mayor lealtad de los clientes, diferenciación de marca, acceso a capitales, entre otros.

Las herramientas con que cuenta la RSE y su aplicación a la gestión empresarial, entregarían entonces los siguientes resultados para la organización, quedando expuestos los beneficios por los cuales se considera la RSE como una ventaja para las empresas diferenciadora, la que le permitiría a la empresa cobrar un precio más alto, vender una mayor cantidad de productos a un precio determinado o bien.

#### **4.5 Acciones de RSE**

Las acciones de RSE, internalizadas por las personas entrevistadas, tienen que ver con acciones internas y externas que llevan a cabo las empresas fundamentalmente en cuatro grandes acciones:

**Los procesos de certificación:** La certificación da cuenta del momento en que las empresas comienzan a relevar de manera importante los temas relacionados con la comunidad externa, así como la adopción de cambios en

las relaciones que se establecían con los proveedores, respecto de la interacción mantenida con ellos. Se señaló por parte de los entrevistados que de tener un rol bastante reactivo a las peticiones que les hacían los proveedores se decidió adoptar un rol proactivo sobre las comunidades y su relación con la empresa. La certificación aparece en los discursos como la acción que da el punto de partida para un nuevo énfasis en la RSE de las empresas objeto de estudio.

*"el hecho de que nosotros hubiésemos certificado es un tema relevante en cuanto a que en la certificación aflora el tema social de manera muy importante; tal vez lo que diferencia la certificación de una preocupación ambiental o sistema de gestión tradicional es la incorporación de un elemento social fuerte"*

**Programa de apoyo a las comunidades:** El programa de apoyo a las comunidades surge como una manera estratégica de asumir una nueva relación con las comunidades adyacentes. El objetivo es entregar aportes en el ámbito de la gestión y de recursos humanos a las comunidades adyacentes a los predios.

*"nos definimos como colaboradores del desarrollo de las comunidades en tanto ofrecemos recursos humanos que ellas no tienen, especialmente en el tema de la gestión".*

**Proyectos de capacitación:** La capacitación hacia la comunidad, los trabajadores y la familia se ofrece en diversas áreas que les permitan diversificar la oferta y acceder a nuevos puestos de trabajo, buscando entregar cursos de oficios que no se encuentren copados en el sector, así como en temas que permitan el fortalecimiento de la convivencia familiar y en la resolución adecuada de temas como la violencia intra y extrafamiliar.

Para los trabajadores, esto se percibe como todo un programa que se relaciona con la labor desarrollada por las empresas y son pensados para ser ofrecidos a toda la comunidad, pero además a quienes prestan servicios como los contratistas con los cuales operan las empresas. Estos proyectos son altamente valorados por las empresas y los trabajadores y son señalados como acciones relevantes.

#### **4.6 Fortalezas y debilidades para el desarrollo de la RSE**

En este acápite se busca identificar, a través de las opiniones de los entrevistados, las fortalezas y debilidades de las acciones de RSE, la proyección global que se tiene de estas políticas, es decir si son percibidas como acciones esporádicas o de largo plazo y, finalmente, identificar las atribuciones positivas y negativas que se poseen de estas políticas.

##### **◆ Fortalezas**

El involucramiento de las personas de la comunidad y de las empresas en un proyecto común. Una de las principales fortalezas percibidas y, que ha sido ya nombrada durante el desarrollo de este caso, tiene que ver con el involucramiento de la empresa y de la comunidad en un proyecto común, el cual genera empatía y cercanía entre ellos, lo cual se considera rentable y exitoso para la empresa.

También en el ámbito netamente interno, las fortalezas están asociadas a crear una relación distinta entre los integrantes de la empresa, lo que contribuye a generar un clima interno favorable para el desarrollo de habilidades.

*"como también estamos capacitando a operarios que están trabajando en la empresa, uno está viendo al jefe que les hace clase, entonces se forma también otra relación, eso también genera mejor ambiente y un mayor gusto de ir a trabajar"*

Se señala por parte de los entrevistados que el apoyo y el incentivo que se da a los proyectos resulta fundamental para su éxito; se señala igualmente que al existir un amplio apoyo, esto es percibido como una fortaleza en la política de RSE. Se plantea especialmente el tema de los voluntariados, por medio de los cuales el trabajador debe ausentarse de su trabajo para cumplir una labor social fuera de la empresa, para lo cual es incentivado y apoyado.

##### **◆ Debilidades**

Un aspecto que se señala como debilidad es la escasez de incentivos tributarios, puesto que estos están limitados solo a los sectores de la educación y la cultura. En este sentido, se señala la importancia de ampliar los incentivos tributarios a otros temas relevantes para la sociedad.

*"yo creo que se puede mejorar o ampliar el espectro porque me parece que actualmente están solamente lo que son culturales y educacionales; se debería ampliar no sólo al tema deportivo, sino a más programas sociales o a mayores instancias donde pudiera aportar la empresa".*

Por último, se señala que en la lógica de la relación paternalista que antiguamente establecían las empresas con sus comunidades, estas tienden a ver a la empresa como el proveedor de todas aquellas cosas que les hace falta y que actualmente el Estado no proporciona:

*"una de las cosas es que en muchos casos la comunidad te ve como el proveedor, entonces hay que cambiarles el "switch", no somos los que vamos a venir a regalar cosas aquí, queremos ayudarlos".*

#### **4.7 Valoración de la implementación de la RSE**

Con relación a la valoración que los entrevistados hacen de la implementación de la RSE en las empresas manufactureras objeto de estudio, se destacan una serie de acciones como las siguientes:

##### ***Acciones que no generan costo alguno y repercuten en ganancias***

- ◆ Adoptar una política de uso racional de los recursos de la empresa que elimine prácticas ineficientes e improductivas.
- ◆ Generar una cultura del reciclaje que disminuya el impacto ambiental y adicionalmente proporcione un retorno de inversión por la venta de desechos reciclables y reutilizables en nuevos procesos productivos.
- ◆ Cuidar y proteger el entorno y adoptar prácticas de protección del espacio público, que se traduzcan en la solidaridad de las comunidades y en un posterior apoyo a estos programas para lo cual los miembros de estas terminarán siendo los principales aliados.
- ◆ Participar en diversos programas sociales, ambientales y comunitarios con las distintas juntas de acción comunal y de vecinos.
- ◆ Adoptar políticas de solidaridad que evidencien un propósito de interacción, apoyo y auxilio básico de las comunidades cuando las circunstancias especiales lo exijan.

- ◆ Apoyar a los establecimientos comerciales del entorno y favorecer el desarrollo de habilidades básicas en el tema microempresarial para fortalecer el aprendizaje y el refuerzo de conocimientos técnicos.
- ◆ Servir a las entidades educativas, de policía y de diferentes grupos comunitarios en la resolución de temas comunes al entorno.
- ◆ Desarrollar una política de contratación laboral de limitados físicos, desmovilizados, desplazados y excluidos laboralmente, que puedan ser adaptables al medio laboral de las empresas. Por ejemplo, mediante la contratación de discapacitados auditivos para trabajos en la manufactura, algún tipo de invalidez, recurso humano con algunas deformaciones físicas y con limitaciones que posibiliten la prestación de servicios básicos.
- ◆ Implementar una política de donaciones de desechos no reciclables por la empresa que puedan favorecer a algunos grupos como cooperativas de recicladores organizados, en lo cual se puedan incluir materiales reutilizables como recorte de material, muebles depreciados e inservibles, computadores y otros activos y suministros que puedan generar un ingreso adicional para grupos organizados.
- ◆ Cumplir las normas establecidas de protección a los menores de edad con el fin de adaptarse a las políticas de la UNESCO y de los organismos nacionales de protección al trabajo infantil.

#### **Acciones de costos mínimos, con retorno de utilidades**

- ◆ Crear sistemas de aislamiento de la contaminación del ruido, de la generación de olores que afecten el entorno y las comunidades vecinas.
- ◆ Apoyar la reforestación con programas básicos de adopción de siembra de especies nativas y mantenimiento de zonas verdes y ampliación de la frontera limpia.
- ◆ Apoyar los sistemas de seguridad de la comunidad y las actividades de servicio comunitario social del sector, especialmente dirigidos a ancianos, escuelas, parques, deportes y otros, a partir de la incorporación de partidas presupuestales que sean obligatoriamente ejecutadas y sujetas a una auditoría externa.

- ◆ Mejorar los procesos productivos no contaminantes y la calidad en el tratamiento aséptico de productos de consumo.
- ◆ Crear sistemas de tratamiento de aguas residuales y de otras formas para la protección del medio ambiente.
- ◆ Patrocinar, promover e involucrarse directamente en campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad.
- ◆ Patrocinar eventos comunales, de organismos cívicos, de voluntariados y similares.
- ◆ Invertir en investigaciones sociales y en la capacitación integral de los trabajadores, la cual incluya de manera preponderante a los directivos de las empresas, de manera especial en el fortalecimiento de programas que planteen las bondades de la adopción de una política consistente y de largo plazo de RSE y de estilos de dirección basados en la ética y el liderazgo.

#### **4.8 La RSE en las empresas locales. Limitaciones.**

Los entrevistados coincidieron en manifestar que una política de RSE se aborda por iniciativa de los empresarios, es decir que es eminentemente voluntaria y que sigue las tendencias que a nivel nacional y mundial se suscitan, con la voluntad clara de contribuir al desarrollo de la comunidad y al entorno en que operan. A juicio de los entrevistados, esta es sin duda la mejor manera de abordar la RSE en la gestión, pero consideran que el proceso de cambio no es fácil por lo que también se pueden reconocer ciertas limitaciones al desarrollo de esta filosofía, como pueden ser:

- ◆ Cuando la RSE se enfoca desde una perspectiva reactiva y no proactiva, en que las empresas reaccionan ante los hechos sin posibilidad de anticipar los cambios ocurridos en el escenario global y los retos que esto representa; es decir, una limitante a la implementación de estas políticas está ligada a la incapacidad por cambiar esquemas y desconocer que adaptarse al cambio puede significar un problema para los retos de las empresas.
- ◆ Los costos que para la empresa implica la adopción de una filosofía de empresa basada en los criterios de la RSE constituye una limitante, en ciertos casos, identificándose principalmente en las PYMES que no cuentan con recursos suficientes para invertir en políticas de esta naturaleza; el



problema es que esta estrategia casi siempre se concibe con un criterio presupuestal y económico de corto plazo que desconoce las bondades de la adopción de estas estrategias de gestión en el largo plazo.

- ◆ No adoptarlas como política de gestión de la empresa en la cual se involucren aspectos trascendentales como el económico, el social y el medioambiental.
- ◆ La ausencia de conceptos claros frente al desarrollo de políticas y programas basados en una filosofía de RSE, lo que puede derivar en acciones de carácter filantrópico y caritativo que contradicen profundamente el espíritu y la filosofía de los principios socialmente responsables.

Dentro de los resultados de la incorporación de los programas de RSE en la gestión empresarial no se evidencian desventajas, ya que, antes por el contrario, con ello se beneficia tanto a la empresa como a la comunidad en que desarrollan sus actividades. A diferencia de lo anterior, pueden registrarse efectos negativos de la no incorporación de procesos socialmente responsables, puesto que esta negativa podría traducirse en un deterioro de la imagen de la empresa, su reputación en el mercado y un rechazo por parte de los consumidores a las empresas que por sus acciones poco responsables han incurrido en costos sociales mayores a los beneficios de su incorporación.

#### **4.9 El desafío de la gestión ética de las empresas**

Un aspecto importante a considerar y que sin duda es uno de los pilares para el desarrollo de la RSE se refiere a la vinculación del recurso humano de las empresas que se proponen incorporar estos programas dentro de las políticas de la empresa, principalmente la integración a estos de los altos directivos y quienes tienen a su cargo la toma de decisiones. En este sentido es importante destacar la importancia de formar a ejecutivos que gestionan sus empresas bajo parámetros éticos y de valores, a los cuales se deben sumar conceptos tales como beneficios, disminución de costos, rentabilidad, disminución o eliminación de riesgos y reputación, entre otros, derivados de la incorporación de los programas de RSE. El desafío está en agregarle un valor social a estos términos, que represente para las empresas una preocupación en términos del impacto en la gestión empresarial.

El desarrollo de estas políticas en el nuevo escenario económico llevará a que la RSE se afiance en los negocios de las empresas, la comunidad y los diversos espacios geográficos de la ciudad y del país. De allí también la necesidad de que estos elementos sean incorporados a la fase de conocimiento del estudiante que como futuro empresario deberá adoptar estos conceptos dentro de su empresa en aras de contribuir a la creación de ventajas competitivas para su empresa y el país en el largo plazo. Ya existen esfuerzos en este sentido y algunas universidades involucran la cátedra de RSE en sus procesos formativos dentro de la malla curricular de postgrado, lo cual busca la formación de profesionales con valores, actitudes y conductas que favorezcan el ejercicio de la RSE.

## **5 Conclusiones, recomendaciones y líneas futuras de investigación**

### **5.1 Conclusiones**

El análisis realizado consistió en determinar los comportamientos socialmente responsables en las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales, e identificar el concepto de RSE como un nuevo paradigma de gestión, el que incorporado a la empresa representa una fuente de ventaja competitiva. En virtud de lo expresado a lo largo de la investigación, la empresa socialmente responsable es aquella que asume en todas sus decisiones un compromiso social, el cual se refleja en las ejecutorias empresariales, así como en el personal de mando y que tiene como propósito impactar positivamente a toda la organización, reafirmando el compromiso de la empresa y de quienes la gobiernan.

La adopción de políticas basadas en principios socialmente responsables, incorpora voluntariamente valores éticos que no dependen del cumplimiento obligatorio de reglamentos y de normas, sino que los mismos incitan de manera genuina a actuar con probidad, con responsabilidad por las decisiones, por el respeto al medio ambiente y por la protección del entorno. Así también, se procura, bajo esta perspectiva, trabajar por entregar al mercado bienes y servicios con valor agregado que corresponde a una contribución empresarial al medio y a las comunidades externa e interna, enfocándose en el bienestar y el desarrollo de las personas que integran sus grupos de trabajo y con ello, valoradas como parte fundamental de los objetivos de la firma. De esta manera, la empresa se integra a la comunidad de la que forma parte, haciéndose responsable de sus acciones y trabajando por contribuir a su desarrollo, entendiendo que su propio desarrollo depende también del desarrollo del entorno.

La novedad conceptual, filosófica y política de los programas sobre RSE y su poco desarrollo en el ámbito empresarial, todavía generan resistencia y son considerados una estrategia de mercado, más que una política de vida empresarial. Por ello, es necesario reforzar su difusión desde la academia, desde las asociaciones de empresas en el plano nacional y local y desde los estamentos gubernamentales con el propósito de integrar esta herramienta a la

gestión, puesto que favorece el desarrollo sistemático de programas exitosos, con enfoque social y medioambiental; asimismo, estas herramientas potencian la incorporación de acciones que favorecen el desarrollo de empresas más competitivas y dispuestas para enfrentar los nuevos retos que exige la globalización y la incursión en mercados en los cuales las prácticas empresariales basadas en RSE son un elemento fundamental al momento de su valoración.

A través del desarrollo efectivo de estas herramientas se favorece la ejecución de acciones socialmente responsables que son identificadas favorablemente por la comunidad y por los Stakeholders, lo cual permite identificar a la empresa como generadora de valor social agregado y socialmente responsable, lo cual incentiva la preferencia de consumidores, proveedores, empleados y comunidades. En este sentido, el cambio de paradigmas en la gestión empresarial provoca un incremento de la motivación de los trabajadores y de recurso humano bien calificado que aspira a vincularse al mercado laboral y que prefiere a empresas identificadas como socialmente responsables. El compromiso de doble vía entre la empresa y el trabajador genera acciones de correspondencia en la acción, puesto que a ejecutorias socialmente responsables del empresario y la empresa le siguen percepciones positivas en el plano laboral que se traducen en un mayor sentido de pertenencia de los trabajadores, lo cual incrementa los beneficios para la firma comoquiera que se favorece la productividad, el rendimiento y la ganancia para las partes.

La RSE lleva a que la empresa identifique y explote puntos de ventaja por sobre la competencia, desde el momento mismo en que se incorpora a la gestión, por la diferenciación que se produce de las demás empresas de su industria y los beneficios que son reconocidos en los ámbitos comerciales, legales, medioambientales, hacia su comunidad interna y en el área financiera. El hecho de que se gestione la imagen de la empresa como un ciudadano corporativo, preocupado por las personas y su entorno, el cumplimiento de normativas y la mejora en los procesos conlleva a la entrega de bienes y servicios de mejor calidad, con reconocimiento de marca y con un alto potencial

de ingresar a nuevos mercados, más exigentes, muchos más avanzados en el desarrollo de programas sociales y que consideran este aspecto en la preferencia de los productos. Las empresas socialmente responsables se convierten en entidades eficientes, que hacen un mejor uso de sus recursos e incorporan prácticas limpias y protectoras en sus procesos de transformación, lo cual en el largo plazo aumenta el rendimiento, reduce los costos y genera atracción, preferencia y fidelización por sus bienes y servicios.

Desde otro punto de vista, merece mencionarse que tal como sucedió con la gestión de calidad y posteriormente con la temática medioambiental, la falta de responsabilidad social de las empresas puede llegar a constituirse en una nueva barrera paraarancelaria a las exportaciones nacionales, locales y regionales. Cabe señalar que en el contexto internacional, los aranceles se han ido reduciendo gradualmente y las barreras paraarancelarias han pasado a desempeñar un rol preponderante, ya que a través de éstas los países pueden generar obstáculos al comercio y proteger a su industria.

Este fenómeno global ha sido propulsado por el creciente protagonismo de los consumidores en los países desarrollados, a quienes ya no les bastan las variables de precio y calidad a la hora de seleccionar un producto para su consumo. Por ello, integrar la RSE a la gestión estratégica de las empresas de la región, se convierte en un potencial elemento diferenciador en mercados exigentes.

En este contexto, las compañías exportadoras que demuestran una gestión con criterios de RSE, se benefician de un mayor acceso a los mercados y pueden obtener mejores precios sobre sus productos. Pero este concepto, a diferencia de lo que usualmente se cree, es aplicable a todo tipo de empresas, incluyendo a las pequeñas y medianas, que en la actualidad cuentan con claros incentivos para integrar la RSE en sus estrategias de negocio, en tanto que las grandes están incorporando exigibles estándares de RSE sobre sus cadenas de suministros.

Por ello, las grandes empresas son ahora más conscientes de que para ser competitivas e integrarse a la dinámica de la economía mundial, deben demostrar ser socios comerciales confiables y alineados con las exigencias de

sus clientes. En el caso de las empresas no exportadoras o que no se encuentran encadenadas a un sector exportador, los incentivos vienen por aumentos en la productividad al mejorar la calidad de la vida laboral y las relaciones con la comunidad local y las autoridades públicas, ahorro de costos y mayor prestigio. En consecuencia, la adhesión a este enfoque empresarial se convierte en una ventaja competitiva, que no sólo beneficia a la empresa, si no a la sociedad en su conjunto.

Por todos estos aspectos es que se concluye que la RSE como nuevo paradigma de gestión, representa una fuente de ventaja competitiva para las empresas.

## **5.2 Recomendaciones**

Como recomendación del presente trabajo y después de analizar la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los jefes de recursos humanos de las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales se destacan las siguientes:

- ◆ Incluir en su misión y visión empresarial el compromiso con la RSE en su dimensión interna y externa.
- ◆ Identificar los principales desafíos que enfrenta la empresa en relación con la investigación y la práctica de la RSE.
- ◆ Incorporar en el plan de negocios la RSE como un aspecto integrado a toda la gestión del negocio y no sólo como una actividad ligada.
- ◆ Profundizar el concepto de RSE detectando necesidades y oportunidades dentro de un marco de sentidos comunes compartidos por todos los miembros de la empresa.
- ◆ Detectar qué áreas, temas, metodologías, sistemas de evaluación y monitoreo contribuirán al desarrollo de una estrategia integradora de prácticas de RSE.
- ◆ Las estrategias de RSE que adopten las empresas deben ser claras y definidas obedeciendo a un plan estratégico en el cual converjan diferentes miradas internas y externas a la empresa.
- ◆ Definir estrategias de RSE y de valores asociados a las empresas y vincularlos con la estrategia organizacional.

- ◆ Integrar la RSE como una estrategia de comunicación corporativa.
- ◆ Identificar los objetivos y metas que la empresa se propone en el ámbito de la RSE.
- ◆ Propiciar el compromiso de la alta dirección, de los ejecutivos, los proveedores y los empleados y trabajadores en las acciones que definan las empresas en su plan de RSE.
- ◆ Identificar nuevas formas de comunicación interna sobre los avances en los programas de RSE, dependiendo del perfil de la empresa como del acceso de sus miembros a diferentes fuentes de información (boletín, correo electrónico, tablero de anuncios, cartas corporativas, entre otros mecanismos). La comunicación externa debe desarrollarse estableciendo alianzas con organizaciones sin fines de lucro u ONG's, medios de comunicación comunitarios así como los medios de comunicación masivo.
- ◆ Ofrecer transparencia en la información sobre los resultados de las actividades de RSE.
- ◆ Actualizar las herramientas de que disponen las empresas para legitimar y difundir sus prácticas y los resultados alcanzados en el ámbito de la RSE.
- ◆ Asociarse a causas sociales que se vean reflejadas en el comportamiento de las empresas, de tal forma que las prácticas de RSE no queden reducidas a campañas específicas y de ejecución temporal, por ejemplo vinculando esta filosofía de empresa en las estrategias de mercadeo de las firmas. El marketing con causa es la herramienta que las empresas están incorporando en su plan estratégico.
- ◆ Realizar un triple balance (social, ecológico y económico) como una herramienta que permita validar la RSE en su plan de negocios.
- ◆ Avanzar en la implementación de fondos éticos como una modalidad que brinda a la empresa un nuevo instrumento de inversión social.
- ◆ Apoyarse en la evaluación de indicadores de RSE que deben socializarse y legitimarse por otros actores de la sociedad para ser útiles a las empresas.
- ◆ Proponer acciones que refuercen las prácticas de RSE sobre la base de la confianza mutua entre la empresa, su comunidad interna y externa, las

organizaciones sin fines de lucro, ONG's y las entidades gubernamentales de diferente nivel, especialmente en los municipios.

- ◆ Incorporar a los grupos beneficiarios y a las personas encargadas de coordinar los planes, proyectos y programas de RSE en el diseño de estos para que sean pertinentes y satisfagan la demanda de las comunidades y los Stakeholders.
- ◆ Participar en temas de interés público a través de diferentes ámbitos e iniciativas, más allá de su imagen corporativa.
- ◆ Proponer acciones que estimulen la ampliación de la red de empresas que incorporan sus prácticas de RSE como una filosofía de empresa en diferentes espacios. Esto debería ser factible con la incorporación de la alta dirección en el compromiso de difusión de las bondades de las prácticas de RSE, así como de aquellas personas encargadas de coordinar los temas de recursos humanos y de la gestión social.

### **5.3 Líneas futuras de investigación**

En lo que respecta a las líneas futuras de investigación se sugieren las siguientes:

- ◆ Elaborar un índice social en el que se incluyan las empresas con mayor RSE, para lo cual será necesario conocer qué aspectos son más valorados por la sociedad y, en función de ellos, ponderar los criterios éticos.
- ◆ Realizar un estudio del contenido, formulación e implementación de los códigos éticos en las empresas manufactureras de la ciudad de Manizales.
- ◆ Realizar un estudio comparativo de la ética empresarial entre las empresas de diversos sectores económicos de la ciudad de Manizales.



## 6 Bibliografía

ACCIÓN RSE. Beneficios para el negocio [s.a.] [en línea] Santiago, Chile  
<http://www.accionrse.cl/home/beneficios.html> [consulta: Junio 2006].

ACCIÓN RSE. Estudio MORI [s.a.] [en línea] Santiago, Chile  
[http://www.accionrse.cl/home/invest\\_mori.html](http://www.accionrse.cl/home/invest_mori.html) [consulta: Junio 2006].

ACCIÓN RSE. Ética responsable [s.a.] [en línea] Santiago, Chile  
[http://www.accionrse.cl/home/doc\\_etica.html](http://www.accionrse.cl/home/doc_etica.html) [consulta: Junio 2006].

ACCIÓN RSE. Marketing Responsable [s.a.] [en línea] Santiago, Chile  
[http://www.accionrse.cl/home/doc\\_mark.html](http://www.accionrse.cl/home/doc_mark.html) [consulta: Junio 2006].

AGUILERA, A., “Responsabilidad negativa” en CRUZ, M., ARAMAYO, R., (eds.), *El reparto de la acción. Ensayos en torno a la responsabilidad*, Madrid: Trotta, 1999

AGUIRRE, A; CASTILLO, A.M. Y TOUS, D. (1999): Administración de Organizaciones. Fundamentos y Aplicaciones. Pirámide. Madrid.

ACKERMAN Robert y RAYMOND Bauer. Social Reporting: A Reflexive Law Approach to Corporate Social Responsiveness University of Iowa, 1997.

AMAESHI, K. M., & Adi, B. (2007). Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish. *Business Ethics: A European Review*, 16(1).

ANDI. “ANDI 50 años, 1944 - 1954”. Medellín: Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales (FAES), 1994

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PETRÓLEO, Caja de herramientas RSE, hacia la identificación de mejores prácticas, Guía de Análisis de Riesgo.

ATKINSON Paul. Etnografía, Métodos de investigación, Paidós editores, Barcelona (2003)

BACKMAN JULES. Wage Determination: An Analysis of Wage Criteria Princeton, NJ, 1998

- BARDIN L. El análisis de contenido, Madrid, Akal, 1986
- BERGENHENEGOUWEN, L., & Hortensius, D. (2005). Managing Social Responsibility in a systematic way. *ISO management systems*, 5(2).
- BERMAN, Jonathan, Corporations and Conflict: How Managers Think About War, Harvard International Review, Autumn 2000.
- CASTILLO CLAVERO, A.M. (1986a): "Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa". CUADERNOS de Ciencias Económicas y Empresariales. Nº 19, junio.
- CASTILLO CLAVERO, A.M. (1986b): La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control (tesis doctoral) Universidad de Málaga, Málaga.
- CASTILLO CLAVERO, A.M. (1990): "La función de la empresa en el contexto socioeconómico". Anuario. Centro Asociado de la U.N.E.D. Málaga, vol. IV.
- CARR, W., KEMMIS, S., *Teoría crítica de la enseñanza: la investigación-acción en la formación del profesorado*, Barcelona: Martínez Roca, 1988
- CÁRDENAS, H., *Sistemas de indicadores*, Quito: PUCE, 1997
- CARROLL, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business horizons*, 34(4).
- CARROLL A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4).
- CUERVO, A. Bases para la justificación desbalance social. En VV AA El balance social de la empresa y las instituciones financieras, Banco de Bilbao, Madrid, 1983.
- CEGARRA NAVARRO Juan Manuel & RODRIGUEZ CARRASCO José Manuel. Prácticas de gestión social y componentes de la responsabilidad social corporativa. Universidad de Oviedo, 2001

CONNER J, ULRICH D. “Las funciones de recursos humanos: creación de valor, no retórica”, *Human resource planning*, Vol. 19 No 3, pp. 38-49,1996.

CORTES GARCIA Francisco Joaquín. *La ética empresarial desde la perspectiva de los costes de transacción. Un enfoque teórico*. Universidad de Almería, 2003

DAVIS y BLOMSTROM. *Business and society environment and responsibility*, New York, McGraw –Hill, 1975.

DENZIN, N K y. LINCOLN. *Handbook of Qualitative Research*. New York: Sage Publications, 1994.

FUNDACIÓN Prohumana 2004, *Responsabilidad social Empresarial: Informe sobre Gestión Ética de las empresas de Sofofa*, Noviembre y diciembre de 2004. [en línea] Santiago, Chile.

<http://www.prohumana.cl/minisitios/seminariors/>

download/ Informe\_gestion\_etica\_resumen.pdf [consulta: noviembre 2009].

FUNDACIÓN Prohumana 2004, ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial? [en línea] Santiago, Chile. [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=60](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60) [consulta: Octubre 2009].

FUNDACIÓN Prohumana 2004, *Responsabilidad social Empresarial: Informe sobre Gestión Ética de las empresas de Sofofa*, Noviembre y diciembre de 2004. [en línea] Santiago, Chile [http://www.prohumana.cl/minisitios/seminariors/download/Informe\\_gestion\\_etica\\_resumen.pdf](http://www.prohumana.cl/minisitios/seminariors/download/Informe_gestion_etica_resumen.pdf), [consulta: Octubre 2009].

CORREA , M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: United Nations Publications.

CORREA, María Emilia (2004). Responsabilidad social empresarial: una nueva forma de hacer negocios. Revista Futuros No. 6. Volumen 2.

DEL RINCON, D. Técnicas de investigación en ciencias sociales. Ed Dykinson. Madrid, 1995.

DELGADO, J.M. y GUTIERREZ, J. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Síntesis psicología. Madrid, 1995

DIEZ DE CASTRO, E.P. (1982): "La contribución de la empresa a los objetivos de la comunidad". En: Temas Actuales de Gestión de Empresas. Ed. Publicaciones del C.U.R., Sevilla.

DUCH, M. (2005): "La Acción Social es pura cosmética si se es irresponsable en el resto de actividades". Revista Buen Gobierno, Nº 13 (septiembre). Foro de Reputación Corporativa. Madrid.

DRUCKER, P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row, 1973

FRIEDMAN, M.: (1962): *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

FREDERICK, R.E. (ed.), *La ética de los negocios*, México: Oxford University Press, 2001

GARCÍA MARZA, D. (2004). *Ética Empresarial: Del Diálogo a la Confianza*. Madrid. Editorial Trotta.

GARCÍA E., S. (1994): *Introducción a la economía de la empresa*. Díaz de Santos, Madrid.

- (1998): *Responsabilidad Social y Balance Social de la Empresa*. Fundación Mapfre. Madrid.

GARCÍA P., T. G. ED. LIT.; GARCÍA R., A..ED. LIT. (2005): *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*. Universidad de Valencia.

GASKEL, G. Individual and group, interviewing. En: BAUER, M. y GASKEL, G. (eds). *Qualitaty researching with, image and sound. A practical handbook*. Londres: Sage Publications, 2004

GOMEZ PEREZ, R., (1999) *Ética Empresarial: Teoría Y Casos*. España, Ediciones Rialp.

GONZALEZ, T., (2003) “La responsabilidad social de la empresa, Un buen Negocio” en Monografías.com. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune2.shtml> [Accesado el 12 de febrero de 2006].

GONZALO García, Marcelo Kunz, Lorenzo Dubois 2003. *Responsabilidad Social Empresarial: Una inversión rentable*. [en línea], <http://www.sofofa.cl/mantenedor/detalle.asp?p=12&s=1201&n>.

GUTIERREZ, R., Avella, L. F., & Villar, R. (2006). *Aportes y desafíos de la responsabilidad social en Colombia* (C. B. Bancroft, Trans. 1 ed.): Edisoma Ediciones Especiales Ltda.

HANS Jonas, (2004). *El principio de responsabilidad, ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. (2da edición). España: Herder.

HERRMANN, K. K. *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study*. En: *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 2004, 11 (2), p. 204-232, 2004.

ISO, A. G. (2004). *Working Report on Social Responsibility*: ISO Technical Management Board.

LAFUENTE Alberto, VIÑUALES Víctor, PUEYO Ramón y LLARÍA. Jesús. *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas*, 2004. Documento Fundación Alternativas. ISBN: 84-96204-02-2 Depósito Legal: M-20217-200.3. pag. 7

LIMA RIBIERO Verónica Paula. *Reflexiones en torno a la convergencia entre la gestión ambiental pública y privada*, Universidad de Huelva, 2003.

GRAY, E.R., "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, vol. 31, October 1998, pp. 695-702

GRAY, R., *Social and Environmental Responsibility, Sustainability and Accountability: Can the Corporate Sector Deliver?*, Centre for Social and Environmental Accounting, Glasgow: University of Glasgow, 2001

MARTINEZ DE CARRASQUERO, Cynthia. La Responsabilidad Social Universitaria como estrategia para la vinculación con su entorno social. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Escuela de Trabajo Social, Centro de Investigaciones en Trabajo Social,

MENDEZ ÁLVAREZ, C E. Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Editorial limusa, Santafé de Bogotá, 2006.

OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, ORSEANFOR, Développement Durable et Entreprises:Un défi pour les Managers, Paris, 2004.

OSTAPSKI, S. A., & Isaacs, C. N. (1992). Corporate moral responsibility and the moral audit: Challenges for Refuse Relief Inc. *Journal of Business Ethics*, 11(3), 231-239.

OSBORNE, David & GAEBLER, Ted Reinventando o Governo. Como o Espírito Empreendedor está Transformando o Setor Público. Brasília: MH Comunicação, 1997

PRAKSH Sethi. Setting global standards: guidelines for creating codes of conduct in, 2001.

PIÑUEL Iñaki y Zabala estudio monográfico sobre mobbing y riesgos laborales psicosociales, Madrid, 2003

PFEFFER, J., SALANCIK, G. (1978): The external control of organizations. Harper and Row, New York.

RODRÍGUEZ, G, GIL, J. y GARCIA, E. Metodología de la investigación cualitativa. Archidona: Aljibe, 1996.

STEINER George Business and society New York Random House, 1990.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility. A three-domain approach. En: *Business Ethics Quarterly*, 2003, 13 (4), p. 503-530.

TAYLOR, S. & BODOGAN, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona. Paidós, 1986

TREVIÑO, L. K., & Nelson, K. A. (2007). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right* (4 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

VACA ACOSTA Rosa María & VARGAS SANCHEZ Alfonso. RSE: Revisión Teórica. Universidad de Huelva, 2004.

# Anexos



## Anexo 1

**Guía temática de entrevista**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**Maestría en Administración**

Trabajo de investigación: comportamientos socialmente responsables en las  
empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales.

Guía de entrevista a gerentes y jefes de talento humano

### 1. Identificación de la empresa

Nombre o razón social

---

Subsector

---

No. de empleados

---

A término indefinido

---

A término fijo

---

Contratados directamente por la empresa

---

Contratados a través de una agencia de empleo

---

### 2. Dimensiones de la RSE

- **Concepto**

- ¿A qué se hace referencia cuando se habla de RSE?

- **Económica**

¿La empresa contrata personal de la comunidad local?

¿Los proveedores de materia prima pertenecen a la región?

¿La empresa genera alguna línea de productos para la población de escasos recursos?

- **Ambiental**

¿Acerca de la RSE, qué acciones, programas, o proyectos desarrolla la empresa en cuanto a lo ambiental?

- **Prácticas laborales**

¿Con relación a lo adicional a los requerimientos de ley, qué programas de beneficios desarrolla la empresa?

Salud, seguridad en el trabajo, formación, vinculación de población especial: discapacitados, desplazados, desmovilizados, participación de la mujer en cargos directivos, desarrollo de iniciativas comunitarias.

- **Derechos humanos**

La RSE comprende diversos aspectos de orden interno y externo en una empresa, ¿qué iniciativas, programas y proyectos desarrolla la empresa frente a los derechos humanos?

- **Sociedad**

¿Dentro del marco de la RSE que viene desarrollando la empresa, qué programas, campañas, o acciones se promueven, o desarrollan en aspectos de orden social tanto a nivel interno como externo a la organización?

(Campañas de vacunación, nutrición, servicio de guarderías a hijos de empleados, prevención y control de enfermedades de transmisión sexual, capacitación sobre enfermedades, acceso a la educación de niños de la comunidad, a familiares de los trabajadores, alianzas con escuelas del sector, con instituciones de la comunidad, con autoridades locales).

**Anexo 2**

**Matriz**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**Maestría en Administración**

Trabajo de investigación: comportamientos socialmente responsables en las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales.

Matriz de registro

| Dimensiones<br>Tipo Documento | Concepto | Económico | Ambiental | Laboral | Derechos Humanos | Social |
|-------------------------------|----------|-----------|-----------|---------|------------------|--------|
|                               |          |           |           |         |                  |        |
|                               |          |           |           |         |                  |        |
|                               |          |           |           |         |                  |        |
|                               |          |           |           |         |                  |        |
|                               |          |           |           |         |                  |        |
|                               |          |           |           |         |                  |        |
|                               |          |           |           |         |                  |        |
|                               |          |           |           |         |                  |        |
|                               |          |           |           |         |                  |        |
|                               |          |           |           |         |                  |        |