

**CONSTRUYENDO COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE: PASOS  
CLAVES PARA IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**Argüello, M.**

**Cartagena, Octubre 22 de 2007.**

**Universidad Tecnológica de Bolívar**

**Facultad de Ciencias Social y Humanas**

**Programa de Psicología**

**CONSTRUYENDO COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE: PASOS  
CLAVES PARA IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**Castellón, E\***

**Cartagena, Octubre 22 de 2007.**

**Universidad Tecnológica de Bolívar**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

**Programa de Psicología**

\*Directora de Monografía

**NOTAS DE ACEPTACIÓN.**

**Jurado 1.**

---

---

---

---

**Jurado 2.**

---

---

---

---

**Jurado 3.**

---

---

---

---

**Jurado 4.**

---

---

---

---

**Artículo 105.**

“La Universidad Tecnológica de Bolívar, se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, y no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización”

## AGRADECIMIENTOS

*Al término de esta etapa de mi vida, quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad.*

*A Dios por acompañarme en todo momento.*

*A mis padres, porque gracias a sus sacrificios, ejemplo de superación incansable, por su comprensión y confianza, he llegado a realizar la más grande de mis metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.*

*A Mau por regalarme la inspiración, porque esta es otra de las metas que conseguimos juntos.*

*A mi Hijo Sebastián, porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha impulsado para lograr esta meta.*

*¡Quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su apoyo!*

***M<sup>a</sup> Carolina Argüello Fernández***

## CONTENIDO

Resumen.....	7
Abstract .....	8
Introducción.....	9
Justificación.....	12
<b>CAPITULO I</b>	
Objetivos	
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
<b>CAPITULO II</b>	
Construyendo Competitividad Sostenible: Pasos claves para implementar políticas de RSE.....	17
<b>CAPITULO III</b>	
Marco Metodológico	
Método.....	61
Diseño.....	62
Participantes.....	63
Procedimiento.....	64
<b>CAPITULO IV</b>	
Discusión.....	65
Conclusiones.....	66
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	75

## **CAPITULO PRIMERO.**

### **RESUMEN.**

La siguiente monografía busca desarrollar una guía metodológica que permita desplegar los pasos prácticos para implementar políticas de Responsabilidad Social Empresarial y se constituye en el primer acercamiento de carácter científico a este problema ubicándolo en el contexto de la ciudad de Cartagena. El trabajo fue realizado bajo un diseño exploratorio y no posee un sujeto definido sino que se basa en información general recolectada del contexto y posteriormente analizada.

Este trabajo se llevó a cabo en diferentes fases: inicialmente se realizó una revisión bibliográfica profunda acerca de la información existente sobre Responsabilidad Social Empresarial en Europa y Latinoamérica, indagando aspectos tales como definición, divisiones, impacto, importancia, aplicabilidad, entre otros. Posteriormente la información recolectada fue útil para vislumbrar la situación de la RSE en Colombia, sin dejar a un lado en ningún momento el contexto social.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Empresarial, pasos claves, puesta en práctica, guía metodológica

**ABSTRACT.**

The following work looks for develop a methodologic guide that allows to unfold practical steps to make enterprise social responsibility policies and becomes in the first scientist approach in Cartagena to this topic. The monograph was made under an exploratory design and doesn't have a defined subject but is based on general information collected from the context and later analyzed.

This work was carried out in different phases: First of all was necessary to make a deep bibliographical revision about the existing data about ESR in Europe and Latin America, looking for definition, impact, applicability, among others. Then the found information was really usefull to have a clear idea about the RSE situation in our country, never ignoring the social context.

**Key words:** Social Managerial Responsibility, key steps, implementation, methodological guide.

## INTRODUCCIÓN.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) está definida para la Organización de Estados Iberoamericanos como la “Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (OEI, 2001). Para *World Business Council on Sustainable Development* o Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible que es una red de 160 empresas internacionales de más de 30 países; considera que RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración de sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

Teniendo en cuenta los niveles de calidad de vida en que se encuentran muchas comunidades; puesto que cada vez más hay personas en el mundo con sus necesidades básicas insatisfechas, hay menos posibilidades de adquirir vivienda digna, a la salud, a la educación, a la justicia, a la protección de los derechos ciudadanos, el actual deterioro social, los problemas ecológicos, la RSE ha tomado una importancia significativa tanto a nivel mundial como nacional, porque es él camino para lograr el desarrollo sostenible, reduciendo los efectos de inequidad, mejorando la cohesión social y aportando beneficios medibles a la sociedad.

Para la empresa, la RSE es su carta de presentación, pues a través de esta es posible determinar su crecimiento y compromiso social, proyectando una imagen de lo que son como empresa, puesto que están comprometidos no solo con el trabajador interno si no también con la comunidad y el medio ambiente, esto posiblemente garantizara su éxito y trascendencia en el mercado.

Es importante tener en cuenta que la RSE está al margen del tamaño de las organizaciones, su facturación, procedencia, industria, entre otras características, pues desde las pequeñas hasta las multinacionales, pueden contribuir a la sociedad, es por ello que deben conceptualizar sus creencias que es solo para empresas grandes, que tienen gran cantidad de empleados y que facturan grandes sumas, o que por otra parte solo compete a las empresas de países desarrollados los que deben llevarlo a la practica.

EL profesor James Austin de Harvard Business Scholl, afirmaba a la *revista Dinero* en el 2005 “Hemos pasado de una filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a “pedir”, a una relación en la cual las empresas y las ONG empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar más valor para cada lado y cómo producir mayor valor social para el país.

Las empresas tienen que evolucionar en el concepto de responsabilidad social y migrar hacia nuevos tipos de relaciones que van

mucho más allá de la pura generosidad y que más bien se centran en interacciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad”.

Por esta razón se considera necesario desarrollar una guía de procedimiento metodológica que sea útil a las empresas, donde estén expuestos los pasos necesarios para desarrollar prácticas de RSE que permita integrar dichas prácticas con las estrategia corporativa, esto permitirá que las empresas emprendan acciones formales y centradas en las necesidades sentidas de la comunidad, de esta forma serán útiles a la sociedad y valoradas.

## **JUSTIFICACIÓN.**

El presente trabajo monográfico es realizado con el propósito de desarrollar una guía metodológica que sea práctica para las empresas puesto que será una herramienta útil que les facilitará la información para que implementen programas de RSE en su gestión. Esta guía debe servir de inspirador para la elaboración de memorias de sostenibilidad de las empresas.

Si tenemos en cuenta que en la medida en que las empresas desarrollan prácticas responsables refuerzan su imagen externa e institucional, alcanzando mayores niveles de credibilidad, lealtad y reconocimiento entre sus clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, autoridades y comunidades en general, volviéndose más atractivas y con esto experimentando beneficios tanto cuantitativos como cualitativos en sus operaciones generales. A través de los años se ha comprobado que una política de RSE alineada a las metas estratégicas y la cultura interna de la empresa tienen como resultado; el mejoramiento de su desempeño financiero, la reducción de costos operativos y el mejoramiento en la imagen de su marca y reputación (*FECHAC, 2004*).

Cada vez más los consumidores estamos dispuestos a premiar o castigar a una empresa por su desempeño en el área social o ambiental. Hoy en día hay entidades en Colombia, como Tejido Humano que a través de alianzas con empresas que producen productos masivos

recaudan fondos a través de las compras efectuadas por los consumidores para hacer inversiones sociales.

Las evidencias indican que los ciudadanos estamos dispuestos a pagar precios más altos por productos de empresas socialmente responsable o por el contrario penalizar empresas en las cuales no observamos dichos comportamientos (*SMF, 2003*), el profesor James Austin de Harvard Business Scholl, afirma que “los consumidores aprecian el hecho de que una empresa esté involucrada con la comunidad. Los estudios realizados indican que al tener en frente dos productos, con el mismo precio y calidad, pero uno de ellos con una reputación social efectiva, aunque su precio fuese mayor, sería más comprado.

Esto es lo que ha surgido en Estados Unidos como el mercadeo por causa (cause related marketing) ejemplo de presiones de los consumidores hay muchos, el caso de la compañía Shell, que sufrió en el mercado los cuestionamientos de Greenpeace sobre sus planes de disposición de los rigs de aceite y la información reportada sobre sus actitudes en contra de los pueblos Indígenas de Nigeria. En relación con el empleo de trabajo infantil o su simple presunción, firmas multinacionales tan conocidas como Burger King, Walt Disney Corporation, Reebok y Nike han sufrido amenazas comerciales a sus marcas y a sus negocios (*Dinero, 2004*).

Estas exigencias competitivas que realimentan las necesidades de las empresas de adoptar políticas o prácticas de RS ha provocado que las empresas se inclinen a diseñar sus programas sociales, gracias a la cobertura de los medios de comunicación quienes velan por el cumplimiento de estas.

Pero en la mayoría de los casos, dichos programas a la hora de ser ejecutados, no son abordados de manera efectiva como lo menciona el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial en su artículo publicado llamado “La Gestión de RSE” “La filantropía que se ha practicado en Colombia ha sido excesivamente selectiva, apuntando solo a algunos sectores y renglones de la vida nacional; además ha sido inconversa y esporádica, resultando ineficaz para crear un tejido social que potencie los recursos invertidos. A todo esto se suma la falta de estrategia de filantropía empresarial, alineadas con los valores y políticas éticas de la organización”(CCRE, 2002).

Esto evidencia que las empresas que han decidido trabajar en temas de RS cuentan con declaraciones de buena voluntad muy desarrolladas y sofisticadas por eso es importante que a la hora de implementar la gestión de RS se cuenten con políticas adecuadas en las cuales se tenga pleno conocimiento del ambiente tanto interno como externo, esto evitará que los programas estén enfocados equívocamente, sean parciales, pocos consistentes y determinará en últimas su éxito o fracaso.

## **OBJETIVOS.**

### *Objetivo General*

Desarrollar una Guía Metodológica que permita describir los pasos prácticos para implementar políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

### *Objetivos Específicos*

- Realizar una revisión literaria acerca de la Responsabilidad Social Empresarial y su aplicación en las Organizaciones.
- Describir los principales aspectos que debe tener en cuenta una organización al momento de desarrollar políticas de Responsabilidad Social Corporativa.
- Generar una herramienta o guía de información útil para las empresas que deseen implementar la Responsabilidad Social como una acción estratégica de su organización.

**CONSTRUYENDO COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE: PASOS  
CLAVES PARA IMPLEMENTAR POLITICAS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).**

La RSE no es algo novedoso en el mundo empresarial, aunque desde la década de los 90 y a raíz de la globalización ha adquirido mucha importancia por el especial interés que conlleva (*ILO, 2003*); Es sorprendente el interés y la cantidad de iniciativas, seminarios, organizaciones, trabajos universitarios, que aparecen en la actualidad sobre el rol de la empresa en la sociedad, es como si hubiera una evolución en el pensamiento sobre las funciones de la empresa y el lugar que esta ocupa en la sociedad, ya que perciben que no solo deben preocuparse por la rentabilidad y las finanzas, si no que también es necesario asumir cierto compromiso con la sociedad y sus empleados.

La preocupación por la Responsabilidad Social Corporativa o Ciudadanía Responsable como también se le denomina, ha sido liderada principalmente en los diferentes países por organizaciones sin ánimo de lucro, promovidas a su vez por organizaciones que tiene su origen en Estados Unidos o Europa, surgió a partir de un interés de generar el clima favorable entre los trabajadores que garantizará condiciones para el trabajo.

Su evolución ha sido dinámica y de alguna forma para poder entender bien su marco conceptual actual, debemos distinguirla de conceptos con

los que anteriormente se conoció (*The Corporate Social Responsibility, 2003*).

Nació como *Filantropía*, como un mecanismo de donaciones a grupos con carencias materiales o con condiciones específicas de falta de recursos. La motivación es estrictamente humanitaria y altruista, por lo tanto está supeditada a las características personales de los directivos de la empresa y denota un compromiso ético del empresario con la comunidad. No impacta los objetivos de la empresa en su conjunto, excepto en el hecho de que se destina un pequeño porcentaje de las utilidades a tal fin. La estrategia de la empresa, la producción o el compromiso de los trabajadores permanecen intactos.

Se podría decir entonces, que es un enfoque a corto plazo, donde no hay garantía de un impacto social propiamente dicho, esto conseguirá que se generen relaciones de dependencia entre los grupos sociales a los cuales el empresario dirige acciones con la empresa.

La *Inversión Social*, es la canalización de recursos de la empresa hacia la comunidad, beneficia tanto a estos como a la empresa. Se destinan recursos para actividades u obras con el fin de establecer una reputación, una imagen y de generar confianza entre los miembros de la comunidad; en la medida en que la comunidad reciba beneficios de la empresa, inmediatamente se trona en una aliada para enfrentar situaciones críticas o de riesgo.

La *Responsabilidad Social Empresarial*, busca integrar la filantropía, la necesidad de asegurar la lealtad de la comunidad y su desarrollo con la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Eso implica crear una nueva forma de organización que procure producir sinergias positivas entre el proceso económico productivo y el contexto social en que éste se inserta.

En 1.995, un grupo de empresas, pública un manifiesto de la empresa en contra la exclusión social iniciado principalmente por el entonces presidente de la comisión Europea, Jacques Delors. Ese manifiesto desembocó en la creación de una red europea de 57 empresas, CSR-Europa (*Corporate Social Responsibility –Europe*), con la que se buscaba intercambiar buenas prácticas en materia de responsabilidad social. Por su parte, los jefes de estado y de gobierno, reunidos en el Consejo Europeo de Lisboa en marzo de 2002, apelaron al sentido de RSE con respecto a las mejoras prácticas en materia de educación y formación permanente, de organización del trabajo, de igualdad de oportunidades, de integración social y de desarrollo sostenible.

Con esta nueva visión de Gestión quedó a tras la teoría económica que sostenía que la empresa era una institución económica cuya responsabilidad debía limitarse a la obtención de ganancias, respetando las normas legales impuestas por cada contexto particular. Surge la teoría de los que presenta a la empresa como organizaciones relacionadas (en un sentido amplio) con la sociedad, obligada a rendir cuentas debido al impacto directo e indirecto que causa a sus

stakeholders y que estos causan en sus operaciones. Desde allí hay un giro en la concepción de la empresa: Se comienza a sostener la idea de que es la sociedad la que proporciona a la empresa la posibilidad de operar en su seno y que por lo tanto, se da inicio a la teoría de la ciudadanía corporativa: proceso mediante el cual una empresa desarrolla y administra las relaciones con sus partes interesadas, puesto que existe preocupación sobre los efectos de la globalización, presiones de consumidores y gobiernos (*CEPAL, 2006*).

Entonces, que es *RSE*; El concepto y prácticas de la RSE posee hoy varias formas de delimitar y sus límites difieren según el actor que lo enuncie:

Sector Empresario; “Constituye el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto” (*CEADS, 2005*). Para la sociedad civil, es “un modo de gestión empresarial validado ética, social y legalmente, por el cual las empresas asumen que entre ellas y sus grupos de interés, se da una relación permanente de interdependencia, en beneficio tanto de las empresas como de esos grupos”(*Red Puentes Internacional, 2005*).

Para el sector Sindical “es la capacidad de escuchar, comprender y satisfacer las expectativas de su comunidad y en ello, todos y cada uno debe asumir el rol que le toca en esta sociedad en que se crecen y desarrollan generaciones sucesivamente, entre los valores que se tienen

en cuenta pueden citarse la gestión de las relaciones laborales, protección del medio ambiente, respeto por las normas y leyes, control de los proveedores, realización de auditorias internas, transparencia de objetivos y comunicación, identificación de problemas y adopción de acciones correctivas”(Intersindical.com, 2004).

Para el estado es un concepto amplio y asociado a los intereses de toda la sociedad, procurando incorporarlos a objetivos colectivos que sean compatibles con una visión que priorice un desarrollo económico sustentable, la distribución equitativa de los ingresos y una democracia participativa.

Según el programa DERES (Desarrollo de Responsabilidad Social Empresarial) es concebida como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial, que soportan el proceso de toma de decisiones y son reconocidos explícitamente por la administración.

“La RSE es a su vez un programa de Gestión en el cual la empresa integra a las políticas y estrategias de toda la organización una preocupación por generar un desarrollo social y ambiental que permita su sostenibilidad. Asimismo, es la forma en que la empresa se relaciona con los “stakeholders” o actores, como clientes, comunidades, empleados, proveedores, gobierno, entre otros; pero dentro de un contexto ético y social. Es decir, el objetivo del empresario es generar riqueza, pero la clave es saber cómo la crea. Si lo hace a expensas del

medio ambiente, de la sociedad, de su comunidad vecina, de sus empleados y del mercado, no es la forma. Contribuyendo, colaborando e invirtiendo más allá de sus obligaciones jurídicas en el capital humano, el entorno y la comunidad en general pueden aumentar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. La responsabilidad social va más allá de donar recursos, es aportar el conocimiento y la experiencia de la empresa. Es un buen negocio, es la mejor forma de presentar su compañía a los consumidores, miembros, accionistas y a la sociedad en general” (*Hahn, E. 2000*)

La RSE es un concepto complejo que comprende diversos componentes; ética empresarial, calidad de vida laboral, medio ambiente, compromiso con la comunidad, Marketing responsable; En conclusión se puede afirmar con respecto a la definición de Responsabilidad Social que no existe una definición única y universal, sino que es un concepto que se nutre con las diversas culturas, organizaciones o visiones existentes. “Cada organización, empresa o país puede presentar una definición propia, sin embargo existe un común denominador que implica la consideración y el respeto en general hacia la sociedad en la cual está inmersa”. (*International Labour Organization, 2003*).

Una empresa socialmente responsable es aquella que fundamenta su visión y compromiso social en políticas y programas que beneficien al negocio e impacten positivamente en la comunidad en la que opera, más allá de las obligaciones o expectativas de la comunidad (*BID*); Lo

anterior nos demuestra que cuando una organización actúa con responsabilidad social, puede convertirse en una importante trasmisora de conocimiento y aptitudes y al mismo tiempo en la fuente del bienestar social necesario para crear trabajo, oportunidades a nivel empresarial así como también un ambiente de seguridad familiar.

Esto genera un impacto sobre la competitividad sostenible y puede dividirse en cinco elementos; a) Mejora de la reputación de la marca b) Operaciones más eficientes c) mejor desempeño financiero d) aumento de las ventas y lealtad por parte de los consumidores e) mayor capacidad para atraer y conservar empleados de calidad.

Para seguir siendo competitivas, las empresas grandes y pequeñas, deben ser conscientes que deben tomar en cuenta la RSE y, por ende, responder a las expectativas de inversionistas, consumidores, socios empresariales, esto constituye un desafío para empresas en países en vía de desarrollo como Colombia y que cuentan con una problemática social grave, de ahí que las empresas Colombianas, deberían asumir un papel como agente moral y económico, aduciendo al concepto de RSE, bajo esta lógica los proyectos y programas deben estar encaminados hacia la promoción del desarrollo humano y la construcción de capital social, donde se busque contribuir a la reconstrucción social, económico, físico y financiero que disminuya la exclusión para una vida digna y permita avanzar en el camino a la paz.

Esta responsabilidad lleva a la actuación consciente y comprometida de mejora continúa que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, si no más bien respetando el pleno desarrollo de las personas, de la comunidad y el entorno, atendiendo las expectativas de sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno y comunidad.

Es importante especificar los varios tipos de Responsabilidad Social que existen, los cuales se distinguen de acuerdo a su alcance y profundidad;

Responsabilidades primarias; Es inherente a la actividad específica de la empresa y los medios que emplea para conseguirlos; servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas, crear riquezas de la manera mas eficaz posible, crear rentabilidad, que es una condición necesaria para la existencia y un medio para alcanzar fines importantes. Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores, Procurar la auto continuidad de la empresa y si es posible lograr un crecimiento razonable, respetar el medio ambiente, evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos, racionalizar el uso de los residuos naturales y energéticos, cumplir con rigor las leyes,

reglamentos, normas y costumbres, respetando los contratos y compromisos adquiridos.

Responsabilidades secundarias; tiene dos dimensiones una con los trabajadores y dos con la comunidad. Con respecto a los trabajadores; ofrecer calidad de vida en el trabajo en equilibrio con la vida extra laboral, favorecer la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo, proporcionar un empleo lo más estable posible, facilitar la reinserción laboral a una persona accidentada, favorecer una formación permanente que asegure su cualificación, crecimiento intelectual y sobre todo su empleabilidad en un futuro, ante los posibles sucesos por los cuales pueda pasar la empresa o circunstancias personales, proporcionar anticipos salariales ante necesidades difícil de prever, beneficiarse de los productos de la empresa a precio mas económico que el de venta, aportar información transparente sobre la situación de la empresa y sus perspectivas a futuro.

Con respecto a la comunidad; facilitar el empleo y la actividad económica en la comunidad local, contribuir a mejorar el medio ambiente del entorno, publicitar la promoción de productos, servicios y valores que contribuyan al logro de un entorno social más humano, facilitar la integración en el trabajo de minusválidos, facilitar ayuda a los proveedores para una mejor calidad de su servicio y una mayor profesionalización, facilitar asesoramiento y ayudar a la comunidad, colaborar a la formación de practicas de estudiantes de formación profesional y técnicas.

Responsabilidad terciaria; con respecto a los trabajadores, facilitar el trabajo a tiempo parcial para aquellas personas que por necesidad o dificultades lo precisen siempre y cuando no representen una dificultad para el proceso, flexibilidad de horario laboral y en el disfrute de vacaciones anuales, facilitar asesoramiento jurídico. Prestamos monetarios limitados a interés inferior al del mercado, ayudas a planes pensionales, ayudar por hijos en edad escolar, ayuda para adquirir vivienda, facilitar medios para el cuidado de la salud, organizar actividades recreativas y de ocio en la empresa. Con respecto a la comunidad; contribuir a la mejora del entorno sociocultural, colaborar de diferentes formas con los centros de formación profesional y empresarial, difundir los valores de la empresa, participar en proyectos de desarrollo social local y regional, entre otras. (*Bestratén, M., Pujol, L, 2001*).

Por parte de la aplicabilidad de la RSE, se han analizado dichas prácticas en América Latina y el Caribe en donde se llegó a varias conclusiones, una de estas fue que no existe claridad sobre el verdadero estado de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en los diversos países que conforman América Latina como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela (*Vincular 2005*).

En dicha investigación quedó evidenciado que la RSE como herramienta de competitividad no se encuentran interiorizadas en las organizaciones ni mucho menos alineadas con los objetivos generales de

estas. En los países que cuentan con una base empresarial sólida como México, Brasil y Chile comienzan a surgir una noción de responsabilidad asociada a la creación de valores y expectativas positivas al interior de sus ciudadanos y empresarios. Por otra parte se menciona que no existe legislación para distintos aspectos relacionados como legislación laboral, medioambiental, leyes que regulen el comercio, tributación e inversión extranjera.

Las multinacionales se muestran más inclinadas a incluir dichas prácticas, debido a que estas empresas deben responder a lineamientos de sus casas matrices que suelen tener estándares establecidos, pero mencionan que dichas practicas están desconectadas de la realidad local, puesto que la percepción es que se limitan a aplicar los programas de sus casas matrices sin tener en cuenta las expectativas e intereses de los grupos de interés local donde están ellas ubicadas.

De las empresas estatales se dice que no muestran necesariamente altos estándares de RSE, debido a que el sector público se encuentra escasamente informado de la situación de la RSC por esta razón la asocian con filantropía y no con competitividad, además piensan que la RSE le compete únicamente a la empresa privada.

Si bien es cierto que la empresa privada es el agente más activo en la RSE, no nos debemos olvidar que el sector público y la sociedad civil son dos elementos claves para que la RSE sea efectiva. Volviéndose las alianzas una estrategia viable y válida ya que contribuye

a potencializar los recursos, articular y hacer más visibles la intervención del sector privado a nivel nacional (*Banco Mundial, 2005*).

Según la *ANDI* las alianzas son una estrategia que de ser implementada contribuirían a superar la tendencia individual y fraccionada que tiene la inversión del sector privado por responsabilidad social en el país, para generar un impacto importante en el mejoramiento de las condiciones de bienestar de la población: El papel que el sector privado debe asumir en las alianzas, para algunos es un papel de cultivador que hace que se sostenga en el tiempo y genere una acción de mas largo plazo, para otros, debe ser el que trasmite, el que trasfiere y hace que se genere un conocimiento agregado a la alianza.

La RSE debe tenerse en cuenta a la hora de diseñar políticas públicas, porque puede ser utilizado como instrumento de competitividad, no solo a nivel empresarial sino también nacional. Es indiscutible que las alianzas entre gobierno, sociedad civil y empresa privada son indispensables para que la RSE sea verdaderamente efectiva. Sin embargo no hay que olvidar que la empresa privada puede contribuir a aliviar unos problemas sociales y medioambientales que sin ninguna duda es motor de desarrollo, no por ello debe ocupar el lugar que le corresponde al estado en materia de abastecimiento de bienes públicos (*vives & peinado-vara, 2003*).

El desarrollo e implantación de medidas de RSE en Colombia es todavía incipiente. Las industrias exportadoras de textiles, flores y café

cuentan con incentivos para integrar políticas socialmente responsables. Todas ellas han incorporado estas prácticas de gestión en función de la demanda de sus mercados de destino. Desde el año 2001, la Confederación de Cámaras de Comercio (*Confecámaras, 2006*), ha realizado diversas actividades cuyo objetivo primordial ha sido la difusión del concepto de gobierno corporativo. Este programa tuvo como eje central poner en conocimiento del sector empresarial, el Gobierno Nacional y los diversos agentes del mercado, una noción desconocida hasta entonces por el mercado local.

Los esfuerzos en materia de gobernabilidad corporativa o programas de responsabilidad social empresarial han tenido resultados positivos en materia de difusión de los principios sobre derechos de los accionistas, el trato equitativo de los mismos, las responsabilidades, estructura y composición de las Juntas Directivas, la revelación de información financiera y no financiera y la atención dada a los *stakeholders*, la incorporación de dichas prácticas está lejos de ser una realidad empresarial en Colombia.

Introducir políticas de RSE es una estrategia de negocio. Primero, es una manera de manejar los riesgos de operar en países extranjeros, manejar riesgo de ser involucrado en un escándalo de corrupción, o riesgo de ser criticado por violación de los derechos humanos, etc. Y con los medios de comunicación actuales, la información sobre este tipo de violaciones rápidamente se transfiere a

todas partes del mundo; Introducir políticas de RSE es caro, pero un escándalo de alto perfil internacional podría costar mucho más.

Sin embargo, RSE no solamente tiene que ver con evitar escándalos, tiene que ver también con el manejo de recursos humanos y en mantener al personal calificado. La experiencia muestra que los empleados no solamente quieren tener un trabajo bien pagado, pero también quieren un trabajo que sea interesante y que contribuya al bienestar común. En países más pobres en donde los empleados, quizás no tiene el lujo de exigir más que un trabajo que asegura la existencia de su familia, las políticas de RSE es una manera de mantener a la gente capacitada y aumentar su lealtad a la empresa. Que al final tiene que ver con asegurar la calidad de la empresa; ya existe un consenso en Europa donde las empresas con las mejores políticas de RSE, también son las empresas mas sólidas en sus finanzas (*Inter-American Development Bank, 2003*).

Existen también obstáculos contra la introducción de políticas de RSE, entre ellos encontramos; Primero, en muchos casos hay una falta de conocimiento de conceptos y métodos. Todavía muchos líderes empresariales que piensan que RSE es sinónimo de caridad y filantropía. No conocen en fondo de que se trata. Segundo, sobre todo en pequeñas y medianas empresas no hay recursos para elaborar e implementar políticas de RSE; Por eso las PYMES están por fuera del debate actual, que tiene su enfoque en grandes empresas transnacionales. Tercero, frecuentemente hay resistencia desde adentro de las empresas, a causa de

un cierto conservatismo o una resistencia ideológica. Cuarto, hay a veces un prejuicio contra colaborar con grupos de la sociedad civil que muchas veces es necesario para implementar políticas de RSE; Estos prejuicios existen por ambos lados de la mesa, también lo de las Organizaciones No-Gubernamentales (ONG). Sin embargo, la experiencia de las empresas que han avanzado en este tema es que este tipo de prejuicios puede disolverse cuando las partes se conocen mejor.

La misión de las empresas está en superar dichos obstáculos, para lograrlo primero, debe dar un ejemplo de su propia conducta segundo, contribuir a clarificar conceptos y crear espacios para discutirlos, eso es importante sobre todo para las PYMES que no tienen recursos para contratar consultores o establecer departamentos de RSE dentro de la empresa, tercero, facilitar la comunicación entre diferentes actores (Empresa, Gobierno, ONG), esto es importante para intercambiar información y conocimiento, con esto aumentará la confianza entre distintos actores. Cuarto, participar en procesos internacionales sobre RSE, ejemplo de estos, se encuentran en la Comisión Europea y las Naciones Unidas. Pero también aquí en América Latina hay varios foros internacionales en cuales los gobiernos pueden participar. Quinto, legislar y hacer cumplir con las regulaciones; Es importante no olvidar este aspecto. Para lograr los resultados deseados, hay que incluir regulaciones por voluntariedad. No se le puede dar más énfasis a una que a la otra (*Banco Interamericano de Desarrollo, 2005*).

Existen muchos beneficios para las Pymes que adoptan políticas de RSE, según el Banco Interamericano de Desarrollo, quienes argumentan, que se observa mayor competitividad, como un incremento de los ingresos resultado de un mejor acceso al mercado y a precios preferenciales, reducción de costos en función de producción, por concepto de materiales y energía, costos más bajos de comercialización, cumplimiento de normas financieras, así como mayor productividad de la mano de obra.

En general, los consumidores son los principales demandantes de la adopción de medidas de RSE. Gracias a ello, muchas empresas han modificado sus procesos, así como sus cadenas de producción y comercialización. Asimismo, los consumidores han logrado que las empresas se vuelvan más sensibles hacia el impacto de sus actividades en el medio ambiente y en las comunidades de su área de influencia, y que participen más activamente en la promoción e implementación de políticas públicas de beneficio para la comunidad.

El *Centro Colombiano de Responsabilidad Social (CCRS)* ha identificado Pymes Colombianas, que han implementado prácticas socialmente responsables y oportunidades de mejoramiento de las empresas. Donde demuestran que no es esencial invertir grandes cantidades de recursos, lo importante es ser creativos, tener interés y la voluntad para hacerlo. Ejemplo de algunas empresas son; *AyP Ltda.* Las actividades de esta empresa creada en 1980, giran alrededor de la comercialización y utilización industrial y eficiente de maderas de

bosques, para la producción de embalajes tales como estibas o pallets, carretes para cable, guacales y contenedores. Dentro de su labor se ha preocupado por establecer una relación de largo plazo que sea de mutuo beneficio y desarrollo con sus proveedores; y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes ofreciendo un producto que cuenta con la certificación ISO 9001 en calidad.

En AyP la protección del medio ambiente es primordial, por esta razón la empresa se ha interesado en estimular la reforestación para evitar la destrucción de los Bosques Nativos, para ello realiza periódicamente controles y mediciones ambientales sobre sus actividades, ha desarrollado un programa de manejo de residuos y reciclaje, y controla la contaminación causada por equipos y maquinaria. Por otro lado, sus 65 empleados de los cuales 38 son directos, laboran en un ambiente apropiado de trabajo en donde se promueve el desarrollo personal mediante procesos de capacitación en relaciones interpersonales, autoestima y prevención de enfermedades; y se garantizan las condiciones de excelencia en salud y seguridad por medio de un reglamento de higiene y seguridad industrial.

Probiol es un laboratorio certificado en Buenas Prácticas en Manufactura, que se ha dedicado a la investigación, producción y comercialización de productos biológicos, con énfasis en sueros antifídicos, y de productos farmacéuticos veterinarios de óptima calidad para satisfacer las necesidades del campo.

La empresa se ha preocupado por involucrar a la comunidad en la identificación de sus problemas y su aporte en la solución, al reconocer que uno de los factores primordiales para el adecuado manejo del accidente ofídico es la capacitación y además atendiendo a la preocupación de ver como las personas, por sus mitos y creencias, con frecuencia matan indiscriminadamente a las serpientes, el Laboratorio implementó un proyecto de capacitación y asesoría para divulgar entre los trabajadores de la salud, trabajadores del campo, empresas y personas de la comunidad conceptos actualizados para mejorar el manejo de los accidentes ofídicos en las regiones en riesgo y adicionalmente promover procesos de conservación de ofidios dando información sobre la importancia de los ellos en el ecosistema. Es así como más de 6.000 personas en Cali y 1000 en comunidades indígenas del Magdalena, Córdoba, Cauca y Chocó han sido capacitadas en el tema.

Otro ejemplo de Pyme responsable socialmente es Fhermann para esta empresa, dedicada a ofrecer asesoría técnica, vender y comercializar insumos y materias primas finas para la industria cosmética; el adecuado manejo de las relaciones con sus socios, Junta Directiva, Gerencia, empleados, proveedores, clientes, autoridades, comunidad, entre otros; garantiza el buen funcionamiento de la organización. Por esta razón, cada una de las relaciones con los grupos de interés de la compañía cuenta con una filosofía y unos lineamientos generales dictados por la Junta Directiva de manejo y coordinación, con

el fin de otorgarles plenas garantías y una adecuada protección de sus derechos, los cuales están planteados en el Código de Buen Gobierno de la empresa.

Este código, se planteó para garantizar la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo, y es una carta de presentación ante los socios, el mercado y la sociedad en general, de los parámetros de la empresa para que en el futuro, quienes pretendan invertir o asociarse en la misma, conozcan sus prácticas corporativas, de conducta, de sus administradores y los demás funcionarios que integran esta sociedad. En consecuencia, el objetivo final de este código es brindar confianza. Confianza para todos aquellos que tienen algún interés en que se garantice la transparencia, la claridad y la autonomía en la gestión de la organización, a través de las cuales se preserve la existencia de ésta, debido a su manejo íntegro, ético, coordinado y estructurado, con respeto hacia sus grupos de interés, con alta vocación por la responsabilidad social, respetando, al mismo tiempo, los objetivos de eficiencia y rentabilidad empresarial hacia los que debe tender en desarrollo de su objeto social.

Dentro de los beneficios que le ha traído a Fhermann contar con un Código de Buen Gobierno, se encuentra la toma de decisiones claras y oportunas, la división de los problemas familiares y empresariales, la disminución de roces personales familiares, el respeto hacia la empresa y

los socios administradores y su gestión, buena imagen nacional e internacional (*Revista Dinero, 2006*).

Las iniciativas anteriormente descritas evidencian la labor que están desarrollando las pymes colombianas por ser cada día más responsables, sus acciones invitan a reflexionar sobre el tema y se convierten en ejemplos a seguir para lograr un mejor país en donde todos los grupos de la sociedad se beneficien.

Para aumentar la competitividad a la hora de implementar políticas de RSE también es fundamental e importante el manejo de la calidad que tiene que ver con la cadena de valor; la cual incluye a proveedores, distribuidores y clientes, quienes se transforman en una herramienta esencial de gestión empresarial y en un elemento clave para aumentar la competitividad. En este contexto, el número de empresas que busca implementar medidas de RSE a través de su cadena de valor se ha incrementado de manera considerable. Sin embargo, a pesar de este nuevo entendimiento de la RSE, las grandes empresas han tenido dificultades con la implementación de medidas de RSE en las PyME que pertenecen a sus cadenas de valor.

Entre las causas podemos mencionar: la falta de capacidades locales para asesorar a las empresas locales en la adopción de la RSE como estrategia competitiva; el desconocimiento por parte de las Pyme de los requerimientos (medioambientales, laborales, entre otros) de las grandes empresas, así como de los beneficios que se desprenden de la

implementación de la RSE (*BID, 2003*) Al respecto, la influencia que tienen las grandes empresas sobre clientes, proveedores y las pequeñas y medianas empresas puede constituir un medio efectivo para motivar a las Pyme a que adopten como práctica ciertas medidas de RSE. Mientras más Pyme se sientan motivadas por aplicar estas medidas y por acceder a los beneficios directos, tenderán entonces a convencerse del atractivo comercial que encierran y, por ende, se interesarán en aplicarlas.

Implementar la responsabilidad social dentro de una empresa implica tener varias acciones ya previstas como tener políticas estables de empleo, contar con programas que garanticen la igualdad de oportunidades entre sexos, garantizar el acceso de colectivos en riesgos de discriminación, ofrecer un ambiente seguro y confortable de trabajo, programas de contratación abiertos a minorías étnicas, contar con horarios flexibles, crear medios para impedir el “mobbing” o acoso laboral, tener apropiados programas d capacitación y cumplir con normas laborales establecidas en salud. Esto es solamente una parte de las acciones de RSE que se realizan dentro de la apropiada organización (*Ospina, 2005*).

A diferencia de otros campos como la gestión de calidad o medioambiental, el ámbito de RSE aún no existe una norma de referencia que pueda ser utilizada para implementar un sistema de gestión, pero sí una multiplicidad de estándares relacionados. Para hacer

frente a esta situación la *Organización Internacional de Estándares (ISO)* se dio a la tarea de desarrollar una norma que sirva de orientación mundial en este tema. A fines de 2008 estará disponible la ISO 26000 de la responsabilidad social, que permitirá homologar los estándares existentes y facilitar su implementación en las empresas. Por ello resulta esencial que las empresas comiencen a adoptar la RSE y así anticiparse a las nuevas exigencias del mercado (*Bryden, Alan, 2003*).

Para poder asumir la RSE, es preciso que las organizaciones tengan voluntad política de hacerlo, y que ésta se manifieste a través de su gestión de gobierno y de la capacidad administrativa para implementar sus decisiones. Requiere integrar a la política y estrategia de toda la organización una preocupación por cuidar que la gestión de la empresa no dañe el entorno y que a su vez contribuya con el mejoramiento de la sociedad.

Una empresa responsable es aquella cuyos productos y servicios contribuyen al bienestar de la sociedad; cuyos comportamientos va más allá del estricto cumplimiento de las normas vigentes; cuyos directivos tienen un comportamiento ético; cuyas actividades son respetuosas con el medio ambiente; y cuyo desarrollo contempla el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera. Es decir que entre los valores fundamentales que abarca la responsabilidad social se encuentra temas como; medio ambiente, entorno laboral, derechos humanos, inversión social comunitaria, mercado, valores y ética. Estos

temas representan los campos o áreas de acción en los que una empresa puede ejercer su responsabilidad social (*Interamerican CSR Network, 2001*).

Las organizaciones, al asumir voluntariamente en estos campos compromisos que van más allá de las obligaciones legales y reglamentarias, transmiten una clara señal a los interlocutores con los que interactúan, como ser trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, organizaciones no gubernamentales, etc. Es cada vez es mayor el número de empresas, que deciden de forma voluntaria contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio, puesto que consideran a la responsabilidad social como una inversión y no como un gasto, de forma similar que la gestión de la calidad. Al obrar de esta forma las empresas invierten en su futuro y esperan que este tipo de conducta se vea reflejada en el incremento de su rentabilidad.

La incorporación de las políticas de responsabilidad social en la empresa tiene efectos directos e indirectos, como *efectos directos* podría considerarse resultados positivos de un mejor entorno de trabajo o clima laboral que genera un mayor esfuerzo y compromiso de los trabajadores, lo que puede derivar en definitiva en un incremento de la rentabilidad. Como *efecto indirecto*, aumenta la atención que prestan los clientes, proveedores e inversionistas a la empresa; esto genera un efecto positivo en la imagen o en las marcas de la empresa. Por ejemplo, que la empresa

sea catalogada como responsable socialmente puede favorecer y aportarle beneficios financieros. El hecho de que una empresa tenga capacidad para tratar con éxito cuestiones sociales o medioambientales, puede ser una medida confiable de la calidad de la gestión de la misma (PNUD, 2001).

Las principales áreas de acción en las cuales la empresa puede aplicar prácticas y políticas de RSE son:

- a) Misión, visión y valores éticos
- b) Gestión de los Recursos Humanos y entorno laboral.
- c) Gestión del impacto medio ambiental
- d) Compromiso y desarrollo de la comunidad
- e) Relacionamiento con grupos de interés

En el interior de la empresa, las prácticas de responsabilidad social afectan en primer lugar a los trabajadores y refieren básicamente a cuestiones como la inversión en recursos humanos, salud y la seguridad en el trabajo, mientras que las prácticas relacionadas al medio ambiente refieren a la gestión de los recursos naturales utilizados por la producción (Bastratén, M & Pupol, L. 2004).

A continuación analizaremos cuales son las medidas que se pueden tomar en cada una de estas áreas a la hora de implementar políticas de RSE.

I. Misión, Visión y Valores éticos;

Se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones, en sus procesos y objetivos estratégicos de manera tal de conformar una visión de negocios integradora de todo su quehacer.

La misión enuncia el propósito de la empresa o su razón fundamental para existir; es la expresión que orienta las acciones que debe emprender la empresa y cómo debe realizarlas.

La visión está relacionada con un objetivo o ideal a largo plazo; es la concepción del último objetivo que una organización desea alcanzar.

Los valores éticos se refieren a los ideales y creencias principales de una empresa; Son principios intrínsecos que sirven como marco de referencia para todas las decisiones organizacionales. Muchas empresas han decidido hacer un compromiso explícito con la responsabilidad social en sus declaraciones de misión, visión y valores.

Este tema de la ética corporativa, o el arte de aplicar las normas y valores morales – honestidad, justicia, transparencia y respeto – a las actividades y objetivos de la empresa, ha sido una tendencia global de las últimas dos décadas. La ética corporativa también involucra el que la empresa obedezca los estándares legales y que el personal se adhiera a las normas y regulaciones internas (*Universidad de Montevideo, 2000*).

El *Instituto Ethos* de Brasil en su informe “Indicadores de Responsabilidad Social”, define el código de ética como un instrumento para la ejecución de la misión y visión de la empresa, que orienta las acciones y explica la postura social a todos los que tienen algún vínculo o relación con la empresa.

Las implicaciones morales de las empresas cubren desde la producción, distribución hasta marketing de productos y servicios. Asuntos como publicidad falsa, alimentos genéticamente modificados, productos inseguros o perjudiciales, violación de los derechos humanos y atrocidades ambientales pueden significar un alto precio sobre la credibilidad de una empresa. Sin importar el tamaño o sector, muchas empresas han pagado un alto costo debido a los escándalos corporativos, además de la pérdida de la reputación de la marca, pérdida y desvalorización de acciones, por el empleo de prácticas corruptas, inmorales e ilegales.

Una encuesta realizada por la revista *Fortune* (2003) entre 500 empresas del sector manufacturero y 500 del sector de servicios, indicó que el 91% tenían un código de ética manifiesto, 49% tenían un entrenamiento ético para todo el personal y un 87% señaló creer que el público hoy en día está mucho más atento al comportamiento ético corporativo que en el pasado.

Estos resultados son una clara muestra de que las declaraciones de misión, visión y valores de las empresas van más allá de la

optimización de sus beneficios ya que incluyen el reconocimiento de las responsabilidades con diferentes grupos de interés, incluyendo a empleados, clientes, proveedores, comunidades y medio ambiente.

Existe un caso ejemplar en materia de capacitación ética, es el de la empresa tecnológica Texas Instruments de Estados Unidos. Desde 1961 la empresa desarrolla activamente un sólido programa de capacitación en temas de ética y principios para todo el personal. Fundamentado en su código de ética, el programa de capacitación se complementa con otras herramientas que buscan fortalecer y apoyar al empleado en la toma de decisiones. El apoyo incluye literatura sobre cómo trabajar con los competidores, como trabajar de manera global, como trabajar con los distribuidores, seguridad de producto, seguridad en el lugar de trabajo, asuntos éticos y nuevas tecnologías entre otros. Adicionalmente, la empresa cuenta con un sistema de apoyo interno de correo electrónico y telefónico, donde el personal puede acudir anónimamente para realizar consultas sobre toma de decisiones éticas y reportes de conductas irregulares (*Global Service Institute, 2003*)

## II. Gestión de los Recursos Humanos y del entorno Laboral;

La organización puede resultar beneficiada en doble sentido por la inclusión de políticas de responsabilidad social en la administración de recursos humanos. Por un lado, hoy en día uno de los problemas más importantes que atraviesan las empresas es poder contar con personal calificado y estable, por lo que en este sentido es importante ofrecerle al

trabajador algo más que una paga o retribución a cambio del trabajo aportado, con el objetivo de lograr la satisfacción y la retención del mismo.

Por otro lado, la aplicación de estas políticas puede transformarse en una ventaja competitiva para la empresa que se verá reflejada en los resultados financieros de la misma.

La obtención de estos beneficios es lo que lleva a que las empresas líderes busquen fortalecer las exigencias de un mercado laboral competitivo siendo responsables, respetuosos y conscientes de las necesidades de sus empleados. La responsabilidad social en el entorno laboral corresponde a métodos y políticas de recursos humanos que impactan positivamente en la vida profesional y personal del empleado.

Estas políticas de recursos humanos incluyen temas como: compensaciones, beneficios, desarrollo humano y profesional, horario laboral flexible, balance trabajo – tiempo libre, bienestar y salud, y planes y beneficios para sus familias y dependientes (*Oficina para el Desarrollo de RRHH de Canada, 2006*).

Más allá de los programas específicos, el área de ambiente laboral se refiere a la cultura corporativa, los valores y el diseño organizacional. Incluye asimismo, tener en cuenta los derechos humanos de los trabajadores. La organización inglesa *Business Impact* define los

derechos humanos como principios fundamentales que permiten la libertad individual de llevar una vida digna, libre de abusos y violaciones.

El respeto y la aplicación de los principios fundamentales no se limitan únicamente a las acciones de los gobiernos, sino también a las acciones de las empresas. Hoy en día las empresas están bajo la observación tanto de consumidores como de organismos internacionales.

Mientras que los inversionistas y consumidores aplauden la conducta responsable de aquellas empresas con un buen historial en el ámbito de los derechos humanos, también son capaces de castigar severamente a aquellas que excluyen estos principios dentro de sus prácticas corporativas.

A modo de ejemplo hay casos de denuncias de abuso físico en los talleres de las manufactureras asiáticas de Nike y Disney. Estas empresas, a raíz de las denuncias recibidas, se han tenido que replantear sus acciones sociales con la incorporación de estándares laborales y de derechos humanos. Así como la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías han cambiado la manera en que las empresas hacen sus negocios, del mismo modo han influido en las políticas laborales (*Fundación Hondureña de RSE, 2005*).

Las empresas alrededor del mundo se han visto obligadas a sustituir sistemas tradicionales de trabajo por aquellos que se destaquen

por su originalidad, innovación y flexibilidad. Estos nuevos sistemas incluyen medidas que abarcan diversos aspectos como el *aprendizaje permanente* (*Revista Interforum, 2001*), donde las empresas pueden facilitar la inserción laboral de los jóvenes universitarios en puestos de aprendizaje, también creando un entorno que estimule el aprendizaje continuo y capacitación de todos sus trabajadores, ofreciendo becas de estudio para la adquisición de conocimientos universales, poniendo especial énfasis en los trabajadores que posean un menor nivel educativo. Una medida adicional en este sentido es contar con programas dedicados a la preparación de los actuales empleados para la jubilación, no solamente desarrollando actividades vinculadas al asesoramiento sobre las tareas administrativas necesarias para la obtención de la jubilación sino involucrando aspectos psicológicos y de planificación financiera y estimulando la participación del individuo en proyectos sociales en la comunidad.

Otro aspecto importante es el referido a las *prácticas responsables de contratación*, las cuales son fundamentales para conseguir objetivos sociales como la reducción del desempleo y la lucha contra la exclusión social. En este sentido, debe existir una valoración de la diversidad, facilitando la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, desempleados de larga duración, mujeres y personas desfavorecidas, manteniendo programas especiales para la contratación de portadores de deficiencias físicas o mentales.

Otra medida en este aspecto es la *gestión participativa*, donde la empresa involucra al trabajador en la gestión de la misma. En este caso se establecen programas para estimular y recompensar a los empleados que presenten sugerencias que contribuyan a la mejora de los procesos internos de la organización, permitir el acceso a informaciones económicas y dotar al trabajador de los elementos necesarios para su interpretación posibilitando la participación de representantes de los trabajadores en la administración.

En otro sentido, pueden aplicarse prácticas referidas a *la salud y seguridad en el lugar de trabajo*, donde se promueven acciones complementarias a las establecidas en el marco legal tendientes a la prevención y a la concientización del personal, promoviendo controles médicos, facilitando el acceso a la realización de trabajos físicos o deportivos en horarios de descanso en la propia empresa, prácticas de equilibrio trabajo-familia, ofreciendo seguros de enfermedad de cobertura familiar.

Por último, en tiempos de crisis y de adaptación continua al cambio, las *prácticas de reestructuración* desde un punto de vista socialmente responsable implican equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. Conviene en este sentido asegurar la participación y la implicación de todos los afectados, tratando de salvaguardar los derechos de los trabajadores y ofrecerles cursos de reciclaje profesional,

establecer procedimientos de información, diálogo, cooperación y asociación.

### III. Gestión del Impacto al Medio Ambiente;

Muchos son los temas ambientales que han cobrado importancia sobre las prácticas corporativas, desde hace ya algunos años: el consumo de energía y agua, la cantidad de desperdicios sólidos producidos, las emisiones de dióxido de carbono, radiación, uso de material reciclable, impacto ambiental sobre la cadena de producción, etc.

La responsabilidad ambiental es hoy mucho más que iniciativas de reciclaje o de conservación de energía. Ser una empresa ambientalmente responsable es considerar todos los impactos ecológicos que generan la producción y operación de la empresa. En los últimos años esta responsabilidad de la empresa con el medio ambiente se ha extendido más allá del estricto apego al cumplimiento de la ley y de las regulaciones gubernamentales.

Hoy, muchas compañías líderes definen sus responsabilidades sobre el medio ambiente en un proceso de participación y diálogo con la comunidad y organizaciones no gubernamentales (*OEI, 2003*). Las empresas socialmente responsables deben ser consciente del impacto que su actividad tiene en el medio ambiente, y dirigir su acción a prevenir aquellos procesos que ocasionen algún daño potencial a la seguridad y salud de sus trabajadores o la comunidad. En este sentido, la

responsabilidad se traduce en toda la cadena productiva y el ciclo de vida de sus productos o servicios, debiendo realizar estudios del impacto ambiental y llevar a cabo actividades de control y supervisión. Debe buscar a su vez participar en reuniones con otras empresas en donde se traten los problemas medioambientales.

Un gran número de compañías, de varios sectores y áreas geográficas, han encontrado el valor y ventaja competitiva de implementar iniciativas medioambientales. Tales iniciativas se desarrollan en varios ámbitos como la reducción en el consumo de energía (combustibles, agua, materias primas y productos tóxicos), la inversión tecnológica con el fin de provocar un nulo impacto ambiental a través de estrategias de reutilización y compensación ambiental, la prevención de la polución y la administración de la cadena de suministro.

Asimismo, otra práctica importante es la educación ambiental, en donde además de realizar campañas la empresa participa o apoya proyectos educativos asumiendo el liderazgo social de la causa, asegurando la responsabilidad ante las generaciones futuras.

El ser ecológicamente responsable genera beneficios tanto para la empresa como para el medio ambiente. Globalmente, las empresas están considerando estos beneficios, debido a que la responsabilidad ambiental no sólo supone un compromiso con las futuras generaciones, sino que a

su vez genera un valor intrínseco y una ventaja competitiva (*Libro Verde, 2001*).

De acuerdo a información adquirida por la organización *Business for Social Responsibility*, de todos los temas relacionados con la responsabilidad social, las iniciativas ambientales han producido la mayor cantidad de información medible, en relación a los resultados financieros positivos.

Sin importar el tamaño, sector o ubicación geográfica, la creatividad de las empresas en el desarrollo de prácticas eco-eficientes y de conservación ha demostrado que la protección del medio ambiente es beneficiosa para todos. Los principales beneficios asociados son:

- a) Aumento del rendimiento económico y financiero.
- b) Reducción de costos de producción a través del control de desechos y eficiencia en el uso de la energía, entre otros.
- c) Mejor calidad de productos y condiciones favorables en el proceso de manufacturación.
- d) Estimulo de la innovación y la competitividad hacia la creación y diseño de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente conscientes.
- e) Mejor reputación e imagen de la marca.

Portones Shopping es un centro comercial de Uruguay que tuvo un proceso de implantación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA)

comenzó en 1995, poco después de la inauguración, como una iniciativa para mejorar la gestión de las actividades con mayor incidencia sobre la comunidad y el ambiente, lográndose la certificación ISO 14001 en diciembre de 1999.

Dicho proceso constó de tres etapas bien diferenciadas. La primera de ellas se caracterizó por un claro sentimiento de responsabilidad ambiental aunque sin una sistemática adecuada. La siguiente surge como consecuencia de lo anterior pero enmarcada y adaptada a la estandarización internacional. Por último, la tercera etapa consistió en el seguimiento y la mejora continua.

En la primera etapa, teniendo en cuenta la gran cantidad de residuos que el Shopping generaba, en particular cartón, se buscó una alternativa distinta a la convencional y comenzó la segregación para su posterior comercialización, lo que generó ingresos que fueron volcados a equipamiento y financiación de la mano de obra necesaria. Simultáneamente fue encarada la racionalización de los consumos de energía eléctrica y agua para lograr el doble propósito de minimizar la afectación ambiental y lograr reducir costos.

En la segunda etapa estas actividades fueron identificadas por grupos de trabajo mediante los comentarios e inquietudes de visitantes y vecinos a Portones Shopping. Realizada la evaluación de dichas actividades, se estudiaron las medidas y posibilidades de gestión para cada una de ellas. Es así que además de la gestión de residuos se

incluyeron dentro del sistema, programas para minimizar ruidos, consumos, emisiones atmosféricas y vertidos a la red de saneamiento; así como capacitación del personal y visitas guiadas a escuelas y colegios, como forma de difundir estas buenas prácticas ambientales.

El sistema de gestión ambiental involucra también a los locales comerciales y a la empresa de limpieza, haciéndolos partícipes en el programa de gestión de residuos, pues antes de comenzar a trabajar en la sistematización de la gestión ambiental, el proceso de gestión de residuos (recolección, clasificación, almacenamiento y disposición) era poco organizado y desprovisto de una buena imagen. A través de los años en que viene funcionando este programa, Portones Shopping ha asegurado que los principales residuos generados (ya sea por su volumen o naturaleza), se gestionen y dispongan adecuadamente, disminuyendo significativamente lo enviado al relleno sanitario. A su vez se acondicionó un área de uso exclusivo para la gestión de desechos, donde se reclasifican y almacenan transitoriamente los residuos.

Finalmente, la tercera etapa fue la que permitió darle continuidad al sistema, en un esquema de mejora continua; es en realidad donde se pudo medir, evaluar y comparar con períodos anteriores demostrando si se pudieron cumplir los objetivos ambientales. Según las autoridades del shopping, el cuidado del medioambiente además de poner de manifiesto una cultura es un buen negocio.

A continuación presentamos algunos de los residuos que han gestionado Portones Shopping mediante su programa: Papel y cartón, destino: acondicionamiento y reciclaje, Nylon, destino: fabricación de bolsas de residuos, Plásticos, destino: programa de reciclaje ("Transforeco"), Botellas de vidrio, destino: reutilización ("Rotondaro"), Residuos orgánicos, destino: criadero de cerdos (Armada Nacional), Aceites usados, destino: programa aprovechamiento energético ("Shell"), Pilas, destino: programa de recolección (IMM).

#### IV. Compromiso y Desarrollo con la Comunidad;

El compromiso con la comunidad se refiere a las diferentes acciones emprendidas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones a la sociedad civil, ya sean aportes en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros.

Está comprobado que para garantizar el éxito empresarial, las empresas han de incorporar una visión pro-activa y estratégica sobre la resolución de los problemas de su comunidades. La inversión social o la práctica por la cual se lleva a cabo esta filosofía, tiene como fundamento el que las empresas retribuyan a la sociedad lo que éstas toman de ella. Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégica, no solo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además se refuerza la reputación de las empresas, sus marcas y productos (OEI, 2002).

Cabe destacar que si bien el fomento de la responsabilidad social ha correspondido fundamentalmente a grandes empresas o multinacionales, es fundamental la puesta en práctica de este tipo de políticas por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas ya que además de ser las que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo son las que tienen un contacto más estrecho con la comunidad.

Desde otro punto de vista, el establecer relaciones positivas con la comunidad local es altamente valorado por las empresas multinacionales, ya que esto les permite integrar socialmente a sus filiales en los distintos mercados en que se presentan. Un aspecto importante de esta área de acción es el reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los trabajadores, mediante el cual los trabajadores apoyan y participan en proyectos de interés social, cultural o deportivo.

Un ejemplo de empresa Colombiana con claro sentido en el desarrollo de su comunidad es el metro de Medellín, por ello desde antes de la puesta en operación (1994) crea esta área como la encargada de generar sentido de pertenencia con la comunidad y propiciar el acercamiento permanente con las comunidades.

Su trabajo con la comunidad tienen como objetivo aportar a la recuperación del Centro de la Ciudad, especialmente en los bajos del viaducto y en los alrededores de las estaciones. El Metro de Medellín coordina esta actividad que cuenta con el apoyo de las entidades

pertenecientes al Comité de Aseo encargadas del control y mantenimiento del espacio público. Este programa se realiza una vez a la semana entre las Estaciones Hospital y Exposiciones, incluyendo el trayecto entre San Antonio y Cisneros en la línea B.

Ésta se lleva a cabo con la participación de entidades como EEVV, EEPP, Espacio Público, Gobierno, Tránsito y un grupo de 90 personas de Centro Día en proceso de resocialización quienes realizan labores de barrido como terapia ocupacional. Las principales prácticas ejecutadas son: Barrido y lavado de los bajos del viaducto, Limpieza de árboles, Limpieza de sumideros, Barrido y lavado de andenes en la carrera Bolívar.

#### V. Relación con los Grupos de Interés;

Las empresas deberían ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de todo el ciclo vital del producto, por lo que las medidas de responsabilidad empresarial no se limitan a la esfera de la propia empresa sino que también deben alcanzar a sus socios económicos, como ser clientes, proveedores, consumidores, etc.

Un enfoque destacado en la gestión responsable hacia los grupos de interés en la teoría de los stakeholders. La empresa, para alcanzar su objetivo esencial que es el aumento de sus beneficios, debe satisfacer las expectativas de sus stakeholders (clientes, empleados, proveedores, accionistas)

Se entiende por grupo de interés “cualquier grupo del entorno que se ve afectado por las decisiones y políticas de una organización” (*Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 1993*) Identificar los grupos de interés implica identificar a las personas ante quienes los gerentes de negocios son responsables. Se trata de agencias gubernamentales, sindicatos, empleados, clientes, proveedores, comunidades en las que opera y grupos de interés público.

*Business for Social Responsibility (2001)*, indica que los temas relacionados con el mercado y la responsabilidad social incluyen diversos aspectos entre la actividad comercial y el trato hacia el consumidor: Integridad en la fabricación del producto, Honestidad y transparencia en el uso de la información, rotulación y empaque del producto, Mercadeo y publicidad efectiva y clara, Métodos de venta, Colocación de precio y distribución.

Teniendo en cuenta las principales áreas de acción donde la empresa puede integrar las políticas de responsabilidad social y conocer que no es fácil incorporar dichas practicas en una sociedad como la nuestra, porque está llena de pobreza, corrupción, contaminación y falta de oportunidades. Queda evidenciado entonces que hay muchos puntos de enfoque en los cuales se pueden intervenir, pero es necesario que antes de hacerlo incluyamos una guía metodológica que se hace necesario para desarrollar dichos planes, proyectos y programas sociales.

La guía metodológica muchos autores la definen como el conjunto de pasos a desarrollar para cumplir un objetivo o metas. Estos pasos son diseñados de manera estructurada, explícita y práctica con el fin que otros actores involucrados en la misma temática o asunto puedan enriquecerse de manera tal que puedan realizar una intervención teniendo en cuenta los pasos establecidos (*Monografias.com 2005*).

En este caso la guía metodológica que desarrollaremos les será útil a las empresas que quieran ser más competitivas a través de la implementación de políticas de RSE, puesto que contará con un procedimiento sistemático el cual es un factor decisivo a la hora de realizar prácticas de responsabilidad social y que dichas prácticas sean efectivas y sus resultados óptimos.

### CAPITULO III

#### **METODO.**

##### Diseño:

El presente trabajo monográfico es de tipo exploratorio, puesto que este tipo de investigación es considerado como el primer acercamiento científico a un problema, se utiliza cuando este aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado (*Hernández, Fernández & Baptista, 1998*). Siendo este último, el caso de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel mundial. Ya que desde la década de los 90 es que ha adquirido especial interés dando origen a investigaciones y trabajos relacionadas con la temática.

Teniendo en cuenta lo anterior se analizaron los procedimientos necesarios al momento de diseñar la propuesta de guía metodológica que se espera sea funcional para la puesta en marcha de implementación de programas de RSE.

##### Participantes:

El presente trabajo monográfico no tiene participantes identificados porque no abordaremos ningún sujeto propiamente dicho. Más bien está basado en información recolectada a la cual se le han

hecho respectivos análisis teniendo en cuenta el contexto social colombiano.

Procedimiento:

Se realizara a través de diferentes fases; Primeramente se ha hecho una revisión bibliográfica acerca de la información existente de Responsabilidad Social Empresarial en Europa y Latinoamérica, basándonos en su definición, sus divisiones, su impacto, importancia, aplicabilidad, etc.

Luego se procedió a recolectar información de los conceptos y prácticas de Responsabilidad Social en Colombia, desde sus inicios hasta la actualidad, esto con el fin de considerar su evolución y orientarnos acerca de la situación de dichas practicas en nuestro país.

Después de haber realizado esta revisión se hizo un análisis de la información recolectada, enfocada principalmente en el contexto social colombiano. Esta información fue esencial para contextualizar y poder proponer los pasos necesarios para implementar la responsabilidad social al interior de las empresas, traducido en la guía metodológica.

Para la construcción de la Guía metodológica se tuvo en cuenta la información acerca de la construcción de Guías metodológicas. A si mismo para la formulación de los pasos que contiene dicha guía fue necesario tomar como base diseños internacionales para posteriormente preparar una Guía que fuera útil a nuestro contexto Colombiano.



## **CAPITULO IV**

### **DISCUSIÓN.**

La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia tiene muy poco tiempo de estar en auge, los gremios y las diferentes entidades están uniendo esfuerzos para lograr un desarrollo de la misma.

El contexto social de nuestro País, marcado por la creciente exclusión de las mayorías, nos lleva a proponer alternativas de gestión empresarial que favorezcan a las comunidades, medio ambiente, trabajadores, etc. Sin embargo, como las preocupaciones de las Pymes tiene que ver con su viabilidad y con la posibilidad de alcanzar un nivel aceptable de competitividad, la propuesta de los pasos para implementar políticas de Responsabilidad Social no solo tienen que ver con ser responsables en sus alcances en término de supervivencia, sino que debe ser responsables políticamente; en consecuencia la orientación de esta monografía se orienta hacia la construcción e implementación de políticas que permitan buenas practicas para las empresas.

Ahora, una sociedad con las necesidades existentes en Colombia no puede desaprovechar los recursos de sus organizaciones, puesto que el principal desafío de la RSE es invertir de manera estratégica los recursos para generar desarrollo. Para lograr esto se hace necesario que las empresas den el primer paso y para esto se hace necesario que exista un marco metodológico contextualizado en nuestra realidad. Es allí

donde se hace necesaria una guía metodológica para colaborar con las empresas que quieran interiorizar y profundizar dicha gestión.

## CONCLUSIONES

La anterior monografía repasa la historia y desarrollo del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) constituyéndose así en una útil guía de información al respecto para las empresas de la ciudad de Cartagena. Además propone directrices sobre las cuales se facilita la incorporación del concepto anteriormente mencionado.

Tras la realización del trabajo anteriormente presentado resulta de suma importancia resaltar una serie de conclusiones que de él derivan:

Existen diferentes concepciones sobre lo que es la Responsabilidad Social Empresarial y por ende aparecen dificultades al momento de unificar criterios en cuanto a su significado. Sin embargo, la Organización de Estados Americanos (OEA) define la RSE como: “Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” resultando ésta una conceptualización bastante integradora y adecuada.

Al hablar de Responsabilidad Social Empresarial es necesario dejar atrás el concepto que suponía que la responsabilidad de la organización se limita al respecto de las leyes y la obtención de ganancias; para abrir paso a una organización que además de lo anterior debe estar comprometida con la sociedad pues es ésta quien la acoge en

su seno, le asegura permanencia en el tiempo y además recibe el impacto que la empresa genera.

En un mundo donde la actividad empresarial cobra cada vez más importancia y a su vez el impacto que ésta tiene sobre la sociedad en general y sobre comunidades específicas en particular, la implementación de programas acordes con los lineamientos de la RSE más que pertinente se vuelve necesario, sea cual sea la organización y sea cual sea el contexto.

Además del aseguramiento del bienestar de las zonas y comunidades impactadas por el funcionamiento de la organización los programas de RSE aseguran también en gran medida el crecimiento empresarial puesto que constituyen para estas una excelente carta de presentación.

La práctica de la Responsabilidad Social Empresarial no sólo beneficia a la sociedad sino también a los intereses de la organización debido a que, según estudios realizados, los productos y/o servicios de las empresas identificadas por los consumidores como socialmente responsables son, en la mayoría de los casos, preferidos por encima de los productos y/o servicios de aquellas cuya imagen no está ligada al concepto.

La implementación de la RSE no está ligada al tamaño de la empresa puesto que se parte de que cualquier organización por pequeña

que sea genera un nivel de impacto sobre el medio en el que se encuentra.

Partiendo de que las organizaciones sin importar su naturaleza comparten la misma esencia (como por ejemplo que sin importar a qué se dediquen inevitablemente generará impacto sobre sus clientes internos y externos y sobre sus vecinos) es necesario resaltar que la RSE no se limita únicamente a las organizaciones del sector privado. Las empresas estatales también están llamadas a la Responsabilidad Social.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial es claramente un concepto dinámico. Ha evolucionado de la filantropía tradicional donde se proveía a quien pedía para trascender a relaciones de mutualismo donde el nivel de ganancias para las partes involucradas y el número de beneficiados sean cada vez mayores, además de integrar conceptos anteriormente relegados tales como el de auto-sostenimiento.

La experiencia ha demostrado que resulta más beneficioso para una organización generar riqueza a través de la contribución, colaboración e inversión en el capital humano, el entorno y la comunidad que a expensas del medio ambiente, la sobrecarga de trabajo de sus empleados o las comunidades que reciben el impacto de su funcionamiento.

El panorama en América Latina con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial no resulta para nada alentador. La

confusión con respecto al término, la claridad en políticas responsables y el enfoque deficiente en la aplicación de los programas que se logran desarrollar tocan ampliamente a las organizaciones latinoamericanas. Sin embargo es importante resaltar que en países como Chile y Argentina los adelantos al respecto son cada día más visibles.

El punto anterior constituye también una prueba de la directa relación que existe entre empresa y bienestar social en el sentido en que no ha de ser casualidad que las zonas del globo con menores índices de responsabilidad social de parte de las organizaciones sean también las zonas con niveles de pobreza, sub-desarrollo e inequidad más pronunciados.

El panorama de Colombia con respecto a RSE no escapa al de su entorno. La implementación de prácticas socialmente responsables de parte de las organizaciones colombianas resulta bastante incipiente y sólo se pueden observar avances en algunas empresas de sectores como la floricultura y el agro. Lo anterior se convierte en un llamado de alerta al sector empresarial de nuestra nación para abrir los ojos ante los beneficios y oportunidades que la RSE le puede brindar así como también la gran oportunidad de incidir en gran medida y de forma bastante positiva en la urgente situación económica y social en la que nos encontramos sumergidos.

## REFERENCIAS

Banco Mundial, (2005); Ciclo de debates sobre la validez y la viabilidad de las alianzas en la gestión y la inversión pública de nivel local, primer debate Bogotá Junio de 2005

[www.fundacioncorona.org.co/alianzas/descargas/Memorias\\_debates\\_Alianzas.pdf](http://www.fundacioncorona.org.co/alianzas/descargas/Memorias_debates_Alianzas.pdf)

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Tomado el 5 de Julio de 2007 de Web/<http://go.worldbank.org/HOYEN7HF90>.

BID (2003); Apertura de nuevas oportunidades de negocio con la gran empresa (Memorias).

Briden, Alan. (2003), Secretario General de la ISO (Organización Internacional de Estándares).

CCRE, (2002) Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial; Extraído el 28 de Junio de 2007 de Web/[www.ccre.org.co](http://www.ccre.org.co).

CEPAL, (2006) Memorias de Jornada de RSE, Naciones Unidas, Argentina 13 de Julio de 2006; Extraído el 2 de Julio de 2007.

CEADS, (2005) Concejo Empresario Argentino para el Desarrollo sostenible.

CONFECAMARAS, (2006); Publicación en la web [www.confecamaras.org.co](http://www.confecamaras.org.co)

Fundación Hondureña de RSE (2005). Tomado el 18 de Julio de 2007 de la Web <http://www.fundahrse.org/>.

FECHAC (2004); Fundación de Empresarios Chihuahuenses, Extraído el 28 de Junio de 2007 de Web/ [www.fechac.org](http://www.fechac.org).

Gracia, P. (2003) Profesor de la Universidad Complutense de Madrid y del CUNEFT. Artículo publicado por la Revista Fortune junio del 2003.

Global Service Institute, del Centro de Desarrollo de la Universidad de Washington en St. Louis (2003) tomado el día 17 de Julio de 2007 de Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo - [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica).

Hahn, Erwin. (2000) Presidente de Forum Empresa, tomado el 4 de Julio de 2007 de Web/ [www.empresa.org](http://www.empresa.org).

Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.

Intersindical.com, (2004); Tomado el 2 de Julio de 2007 de la Web [www.intersindical.com](http://www.intersindical.com).

Investigación de la Social Market Foundation (SMF). Fuente Ethical Corporation On Line. (21/08/2003); Extraído el 28 de Junio de 2007 de [www.iarse.org/site/modules.php?name=News&file=article&sid=249](http://www.iarse.org/site/modules.php?name=News&file=article&sid=249).

International Labour Organization (Septiembre 2003); extraído 5 de Julio de 2007.

Inter-American Development Bank, (2003); Las Américas II Conferencia sobre RSE como instrumento de competitividad, 22 de abril del 2003.

Interamerican CSR Network (2001); tomado el 11 de Julio de 2007 de la Web [www.redrse.org](http://www.redrse.org).

Libro Verde (2001), Comisión de las comunidades Europeas, Bruselas 1 de Julio de 2001.

Oficina para el Desarrollo de Recursos Humanos de Canadá (2006), tomado el 17 de Julio de 2007 de [www.nald.ca/nls/ials/introduc.htm](http://www.nald.ca/nls/ials/introduc.htm)

OEI; Organización de Estados Iberoamericanos, publicación Libro Verde (22 de Abril de 2001). Extraído el 27 de Junio de 2007 de Web/ [www.oei.es.com](http://www.oei.es.com).

OEI, (2001); Artículo Corporate Social Responsibility. General aspects, Redactores; Bestratén, M. & Pujol, L. Tomado de la Sala de Lectura el 10 de Julio de 2007. Web [www.oei.es/salactsi/rsc.htm](http://www.oei.es/salactsi/rsc.htm).

Ospina, A. (2005); Las herramientas para medir interna y externamente la RSE en las empresas. Centro Colombiano de Responsabilidad Social.

PNUD (2001), Seminario Internacional. Responsabilidad Social Empresarial ¿Hacer o Parecer?, Santiago de Chile.

Pérez, O.E. (2005). Guía Metodológica para Elaboración de un Informe Final de Investigación. [www.monografias.com/trabajos12/guiainf/shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/guiainf/shtml)

Revista Dinero (2006). Colombia Web/ [www.dinero.com/dinero/](http://www.dinero.com/dinero/).

RPI Red Puentes Internacional, (2005).

Revista Interforum, artículo “Responsabilidad Social de las Empresas: alcance y cuestionamiento sobre el tema ”Tomado el día 18 de Julio de 2007.

Pagina

Web

<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/061001mujer.html>.

Revista Dinero (2005). Entrevista hecha al profesor James Austin de Harvard Business Scholl.

Stephen P. Robbins & Mary Coulter – Administración - 5ª edición (1993).

Stephen P. Robbins & Mary Coulter – Administración - 5ª edición (1993).

The Corporate Social Responsibility, (2003). Web/ [www.bsr.org](http://www.bsr.org);  
Tomado el 9 de Julio de 2007

Universidad de Montevideo, revista IEEM “Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad”(2001).

Vincular (2005). Resumen del estudio realizado “Situación de la RSE en América Latina”.

Vives, A; Peinado–Vara, E (2003). Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial. La responsabilidad Social de Empresa como instrumento de Competitividad. Ciudad de Panamá 2003.

World Business Council on Sustainable Development (1992). Extraído el 27 de Junio de 2007 Web/ [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org).





