

**MODELO DE GESTION EN RESPONSABILIDAD SOCIAL
PARA PYMES EN COLOMBIA**

LIBIA GARCÍA LOAIZA

CIELO MARRIAGA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

2014

**MODELO DE GESTION EN RESPONSABILIDAD SOCIAL
PARA PYMES EN COLOMBIA**

**LIBIA GARCÍA LOAIZA
CIELO MARRIAGA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR JUAN CARLOS ROBLEDO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 Propuesta de investigación.....	8
1.2 Pregunta de investigación	10
1.3 Formulación de los objetivos	11
1.4 Justificación	12
2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	14
2.1 De las Pymes en Colombia	14
2.2 Legislación en el contexto económico	16
2.3 La Responsabilidad Social en el discurso administrativo.....	17
2.3.1. La Mirada instrumental	19
2.3.2. La Mirada de carácter político	20
2.3.3. La Mirada integradora.....	21
2.3.4. La RS bajo la óptica del valor compartido.....	23
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1 Observación y exploración	30
3.1.1. Cuestionamientos básicos para alimentar el Modelo	32
3.2. Conceptos de gestión responsable para Pymes	44
3.3. El Modelo práctico de la gestión responsable para Pymes	48
3.3.1. Fase I: formulación de la política de RS	50
3.3.2. Fase II: Levantamiento de la línea base	51

3.3.3. Fase III: Socialización de los resultados de caracterización	57
3.3.4. Fase IV: Diseño del plan estratégico de gestión de RS.....	58
3.3.5. Fase V: Implementación.....	59
4. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	69
4.1. Un Modelo para la sostenibilidad de las Pymes.....	73
4.1.1. Beneficios del modelo.....	76
4.1.2. La RS, un desafío para las Pymes colombianas	78
4.1.3. Aporte final	81
5.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
6.ANEXOS.....	88

Todos hemos visto que uno de los efectos de la globalización es que hace más visible cada lugar del planeta. En la lucha por la preservación del agua planetaria, cada vez será más evidente que la protección de los grandes océanos supone la limpieza de los ríos, que la protección de los ríos a su vez impone el cuidado de los más pequeños arroyos, y que en la raíz de la defensa de los grandes sistemas del agua global está la pureza de los manantiales.

William Ospina
Pa que se acabe la vaina

INTRODUCCIÓN

Por múltiples razones, como la falta de desarrollo en su infraestructura, la disposición geográfica de su sistema productivo o la lentitud (e incluso inoperancia) de algunos sistemas de control, es notorio el rezago que la nación afronta en materia de competitividad.

Entre tanto, Colombia es un país de Pequeñas y Medianas Empresas, Pymes, cuyo aporte al empleo formal y a la economía nacional es clave. Por eso resulta fundamental considerar la manera de incrementar su competitividad para garantizar su inserción en el mundo global, y una manera de conseguirlo es posicionando el tema de la Responsabilidad Social en la agenda de los pequeños empresarios.

En el presente trabajo el lector encontrará un abordaje sobre el contexto en que se desenvuelven las Pymes en el país, así como una descripción sobre el tema de la Responsabilidad Social (RS), que básicamente se debe asumir como un estilo administrativo eficiente, comprometido y rentable. Sin embargo, el documento no pretende efectuar una crítica hacia las diferentes posturas teóricas o a la forma como las Pymes han adoptado la RS. Básicamente se trata de un acercamiento a la realidad de las Pymes desde la práctica, con el objeto de confrontar ambas visiones, de manera que ello generara un modelo de gestión en RS, útil para quienes asumen el reto de competir en tiempos de globalización.

Se plantea la necesidad de eliminar el paradigma que manejan múltiples Pymes de que la RS solo es aplicable en las grandes empresas, partiendo del hecho que su implementación es onerosa e inalcanzable. El diseño del Modelo demuestra que este estilo de gestión no depende

exclusivamente del tamaño de la empresa, pero sí requiere conciencia y capacidad de adaptación. La metodología propuesta a través de este instrumento describe paso a paso el camino a la implementación de la RS, de manera clara y concisa.

Es claro que al considerar el sector donde se pertenecen, su ubicación espacial y las condiciones culturales de su entorno, las Pymes colombianas no son homogéneas. Por lo tanto el instrumento planteado no pretende convertirse en un modelo estándar, pero sí ofrecer los elementos necesarios para que cualquier empresario la adopte de acuerdo con sus necesidades y logre sus objetivos sin perder de vista su intención básica de generar el máximo de utilidades. La diferencia radica en el hecho de incorporar un nuevo elemento en la ecuación, como es el de lograr la máxima satisfacción de los grupos de interés. En esa búsqueda, además de tener un positivo impacto al interior de la empresa, se trascenderá en su competitividad y posibilidades de abrirse al mercado regional, nacional o internacional, dependiendo desde luego de su campo de acción.

En el mundo globalizado las Pymes colombianas se enfrentan con grandes desafíos para lograr sostenibilidad en el mercado nacional e internacional. Esta propuesta no revelará fórmulas mágicas para lograr utilidades pero, a cambio, formula el diseño de un modelo eficaz que le permita al empresario interactuar de manera óptima con sus grupos de interés, para alcanzar tres factores de éxito: generación de confianza, reputación y sostenibilidad.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En materia de organización empresarial, Colombia tiene el predominio absoluto de las Pequeñas y Medianas Empresas, Pymes. Estas constituyen la mayor fuente de empleo formal en el país y –por ende– una realidad económica y social digna de considerarse con miras a incrementar la competitividad nacional en el mundo global.

Aproximarse a tal realidad exige una mirada integral. Por esta razón estudiar la orientación con que las Pymes manejan su sistema de gestión (cuando lo tienen claro) permitió plantear un modelo útil para alinearlas hacia las prácticas socialmente responsables y para incrementar sus posibilidades de sostenibilidad.

1.1 Propuesta de investigación

Aunque el país ocupa el puesto 31 en tamaño de mercado y el 34 en condiciones macroeconómicas entre 144 países, de acuerdo con el Índice de Competitividad Global 2012–2013, Colombia ocupa la posición 69 de la lista general, la misma que ocupó en el período 2009–2012, es decir, continúa mostrando las mismas fortalezas y debilidades de hace cinco años. Lo cual se traduce en ausencia de avances significativos y rezago en materia de competitividad con respecto a los demás países latinoamericanos. De hecho, pasó del quinto al sexto puesto de la región (Consejo Privado de Competitividad, 2013).

Entre tanto, los diversos TLCs firmados por Colombia generan oportunidades para el desarrollo, pero también imponen exigencias, que resultan determinantes para obtener los

beneficios de dichos tratados; así mismo, desde la óptica de las tendencias del desarrollo sostenible y responsabilidad social de las empresas, promueven grandes compromisos.

Por otra parte, aunque el tema de Responsabilidad Social Empresarial tiene relación directa con la competitividad y continúa posicionándose en la agenda de los empresarios y de la sociedad, en Colombia generalmente se asocia con políticas, procesos y actividades desarrolladas por las grandes empresas, sobre la premisa de que estas sí cuentan con capacidad para invertir e implementar tales estrategias. No obstante, se trata de una forma de administrar que –por supuesto- también incluye a las Pymes.

Es sabido que si las Pymes incorporan prácticas de RS optimizan su desempeño financiero, reducen sus costos operativos, mejoran su imagen y reputación, y, sobre todo, generan confianza al interior de la empresa, conformando una cultura organizacional sólida y estable en el tiempo.

Ello demuestra que tal condición no debe limitarse al ámbito de las grandes empresas y –por el contrario- también debe incluir las Pymes, dada su importancia como fuente de beneficio económico, su condición para la viabilidad empresarial y su volumen de participación en el mercado productivo colombiano.

Sin embargo, las iniciativas de las Pymes y del gobierno colombiano son escasas en el sentido de diseñar e implementar planes efectivos de RS, que permitan comprender su responsabilidad e impactos así como comunicar y destacar una gestión que forje credibilidad;

además de identificar, atender, evitar o mitigar los impactos negativos (efectivos y potenciales) en los ámbitos social, ambiental y económico.

Además, por lo general las Pymes interesadas en iniciar acciones de RS no disponen de los recursos necesarios para contratar una consultoría que los acompañe en el Diseño e Implementación de su Plan de RS o deciden aplicarla por sus propios medios, sin considerar que el proceso debe ser abordado metódicamente y estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Es más, en algunos casos también hay empresas que asumen el tema de Responsabilidad Social Empresarial como una “moda” que permite mostrar una imagen orientada a satisfacer las demandas prácticas de sus grupos de interés (Stakeholders), sin que ello constituya una verdadera comprensión de la responsabilidad surgida al momento de tomar decisiones y de su potencial impacto sobre el entorno social y ambiental en su zona de influencia.

1.2 Pregunta de investigación

Por lo anterior, aunque existe abundante información a nivel mundial sobre RS; resulta claro que el empresario Pyme colombiano requiere de un instrumento para orientarse en el diseño e implementación de su plan de RS, de acuerdo con sus características económicas, ambientales, culturales y sociales, de forma que sus resultados le permitan contribuir con una economía más equitativa, sostenible, globalizada y competitiva. Y es en este marco donde surge el planteamiento que orientó el presente trabajo de investigación: ¿Cuáles componentes requiere

una herramienta conceptual adecuada para orientar el diseño e implementación de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes colombianas?

1.3 Formulación de los objetivos

General

Diseñar un Modelo que oriente con flexibilidad a los pequeños empresarios en la conceptualización, diseño e implementación de su Plan de Responsabilidad Social Empresarial, de acuerdo con las características económicas, ambientales, culturales y sociales en que se desenvuelven las Pymes colombianas.

Específicos

- Sistematizar la experiencia acumulada por las investigadoras en materia de capacitación, asesoría y consultoría con Pymes y complementar dicha experiencia con los elementos conceptuales que se plantean sobre RS.
- Desarrollar un Modelo conceptual que oriente la Pyme hacia una autoevaluación y un diagnóstico de las necesidades legítimas de sus grupos de interés, sobre los cuales pueda definir su política de RS, además de diseñar e implementar un plan de Responsabilidad Social eficiente y realista.

1.4 Justificación

Asumir que toda empresa tiene un carácter sistémico en su funcionamiento interno, y que igual acontece con la interacción sociedad-empresa, implica reconocer que el logro de su fin último (generar utilidades y beneficios para los accionistas) está ligado al desarrollo de relaciones armónicas con todos sus grupos de interés.

Sin embargo, la experiencia demuestra que en el proceso administrativo de cualquier organización, los empresarios pueden enfrentar conflictos laborales internos (como la oposición de sindicatos por ejemplo) o derivados de los antivalores que manejen sus colaboradores (corrupción dentro de la institución). E igual acontece en sus relaciones con las comunidades vecinas, bien porque estas se sientan afectadas por la actividad empresarial o porque esperen ser beneficiados por el hecho de tener cercanía espacial con ella. Todo lo cual implica la necesidad de asumir la naturaleza cambiante del entorno y de la naturaleza humana como un constante desafío para la sostenibilidad de la empresa.

Entonces, la justificación inicial para responder al interrogante planteado surge del interés personal de las investigadoras: al haber estado vinculadas a proyectos de emprendimiento con Pymes a través de importantes entidades en diversas zonas del país, tienen el objetivo de sistematizar su experiencia acumulada en materia de capacitación, asesoría y consultoría.

Tal sistematización permitirá generar un modelo que les permita a las Pymes colombianas acercarse de manera correcta a sus grupos de interés, además de generar confianza y cohesión en

la empresa; lo que necesariamente debe contribuir a forjar una buena reputación y generar un ambiente propicio para su desarrollo eficiente.

En tercera instancia las autoras consideran que, en la búsqueda de incrementar su competitividad e innovación, Colombia requiere trascender sus políticas e involucrar a todos los ciudadanos que deseen participar en el proceso de incrementar la eficiencia; generando conciencia social a partir de procesos de RS con participación comunitaria. Por esta razón la propuesta de forjar un modelo que oriente y estimule a las Pymes a asumir su Responsabilidad Social como atributo indispensable para competir eficientemente en el mercado global, constituye una posibilidad real de aportarle al desarrollo nacional.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Considerando su demanda de mano de obra y consecuente generación de empleo, así como su impacto en la productividad, las Pymes tienen enorme trascendencia sobre la economía y la sociedad colombianas. De ahí que el abordaje de la Responsabilidad Social como concepto de gestión fundamental para su sostenibilidad pueda resultar de gran importancia. Ello exige una aproximación al contexto en que se desarrollan estas empresas y, desde luego, describir el concepto de RS en lo relacionado con la práctica empresarial competitiva y responsable.

2.1 De las Pymes en Colombia

De acuerdo con el Código de Comercio Colombiano, se entiende por empresa “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio. (Código de Comercio Colombiano Art. 25.)

Ahora bien, independiente de su carácter (agropecuario, industrial, comercial o de servicios) en el país existen diversos tipos de empresa según el número de trabajadores y tamaño de los activos que posean: a) microempresa, con una planta de personal no superior a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales; b) pequeña, de 11 a 50 empleados, con activos entre 501 y 5001 salarios mensuales; c) mediana, conformada entre 51 y 200 trabajadores, con activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mensuales legales vigentes. (Ley 590 del 2000).

De esta forma la definición de Pyme tiene un alcance delimitado que incluye trabajadores autónomos, empresas familiares y sociedades que ejercen una actividad económica con regularidad.

A pesar de la deficiencia estadística acerca de las Pymes en Colombia, existe consenso sobre su importancia en el desarrollo económico y su contribución al equilibrio social en Colombia. Al comenzar el siglo XXI las Pymes conformaban el 96% de las empresas en Colombia, generaban el 63% del empleo y aportaban el 25% del PIB (Cárdenas, 2002). Y en 2012 existían alrededor de 1.330.085 Pymes registradas que generaban más del 70% del empleo y más del 50% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios (Manay, 2012).

Los anteriores datos coinciden con el hecho de que, de acuerdo con la OIT, las Pymes representan más del 80% de los puestos de trabajo que actualmente se generan en el mundo. En el país “constituyen la principal fuente de generación de empleo, y son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo. Por ello el gobierno a través de diferentes instituciones como la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo trabaja en diferentes programas para establecer e incrementar sus fortalezas e identificar y corregir sus debilidades, con el fin de dinamizarlas y fortalecerlas”. Sin embargo, el sistema crediticio no tiene suficiente confianza en su capacidad de pago, por lo que ofrece la mayoría de créditos a corto plazo y limita su competitividad interna y externa. (Jiménez 2012).

2.2 Legislación en el contexto económico

El mercado colombiano sufrió un cambio estructural en la década de los 90. La apertura económica provocó un gran impacto pues desaparecieron muchas empresas nacionales al confrontarse con las extranjeras, incluidas multinacionales y transnacionales. Los empresarios que optaron por permanecer en el mercado debieron adaptarse ofreciendo calidad, factores diferenciadores y mejores precios. Ello, desde luego, también afectó a las Pymes.

La importancia del sector de la MIPyme (Micro, Pequeña y Mediana empresa) ha sido ampliamente reconocida para la economía del país desde hace varios años en términos de la generación de empleo y desarrollo sectorial y regional. De allí el interés de los diversos gobiernos en la formulación de políticas, programas y diversas acciones dirigidas a este sector.

De acuerdo con la investigación efectuada para sustentar el presente trabajo, la idea de la microempresa se solidificó como política de Estado. En 1994, con el documento CONPES 2732, el Gobierno Nacional aprobó un nuevo Plan Nacional para la Microempresa, como un esfuerzo para coordinar las iniciativas públicas y privadas y ampliar la cobertura y calidad de los programas de apoyo al desarrollo de la microempresa, así, sucesivamente, se formularon planes hasta el periodo 1994-1995 para el apoyo y promoción de las microempresas.

La Ley 905 de 2004 surgió con el objeto de impulsar la promoción y desarrollo de las Pymes colombianas, su formalización y beneficios. Ella regula los regímenes tributarios especiales, promueve el acceso a los mercados financieros a través de líneas de crédito para

creadores de empresa, incentiva los programas educativos para Pymes, y promueve préstamos e inversiones destinados a las Pymes y condiciones especiales de crédito.

En 2006 surgió la Ley 1014 con el objeto de fomentar la cultura del emprendimiento entre los colombianos, soportada en una cadena de valor que inicia desde la sensibilización y formación hasta el apoyo y fortalecimiento para la creación de empresa. Uno de cuyos objetivos plantea la necesidad de “Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo”.

Hoy Colombia ha superado la crisis. Ha suscrito acuerdos regionales como la Alianza del Pacífico además de Tratados de Libre Comercio con países como EEUU, Canadá, Chile, y la Comunidad Económica. Lo cual le ofrece a las Pymes la oportunidad de posicionarse con productos competitivos y de calidad; y en ese proceso están involucradas entidades gubernamentales como Proexport, Sena, Bancoldex y Fedesarrollo. El gran objetivo es conseguir la competitividad global.

2.3 La Responsabilidad Social en el discurso administrativo

Para algunos gerentes el rol de la empresa no debe trascender lo planteado en el objeto social con que fue creada. Su objetivo indiscutible es generar utilidades, sin contemplar los componentes social o ambiental porque consideran que no forman parte de su cadena de valor.

Otros, altruistas, manifiestan conductas empresariales de tendencia filantrópica, cuyos desembolsos resultan difíciles de justificar desde el punto de vista de la rentabilidad y, además, no garantizan que la acción realmente tenga un efecto positivo para la organización.

Sin embargo, es claro que las empresas actúan como microsociedades: interactúan en entornos socioeconómicos, políticos y ambientales con los que se impactan en forma recíproca, lo cual les obliga a monitorear constantemente sus objetivos estratégicos y revisar la manera a través de la cual pretenden lograrlos. Por ello, si esperan garantizar su prosperidad y aportar al bienestar de su entorno deben considerar su forma de gestión en “un nivel superior en el que sea congruente con normas, valores y expectativas sociales existentes y no sólo con los criterios económicos y legales”. (Fernández, 1994. P. 4.).

Por esta razón, independiente de que se asuma por moda, reputación o convicción estratégica, existe un concepto que está transformando el mundo y se debe incorporar en la cadena de valor de las Pymes: la Responsabilidad Social.

En este capítulo se hará una síntesis de la revisión del conocimiento acumulado respecto a la Responsabilidad Social, que permite contextualizar y clasificar los diversos enfoques con que se ha abordado el concepto. De esta forma las investigadoras han podido categorizarlos para establecer su posición particular, que sustenta el modelo planteado adelante.

2.3.1. La Mirada instrumental

El abordaje instrumental de la RS se enfoca en analizar las actividades sociales orientadas a cumplir de manera óptima con los objetivos que conllevan a crear riqueza empresarial. Desde este enfoque las empresas pueden realizar actividades de RS siempre que estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para los accionistas. Comprendiéndose que existe una relación directa entre RS y creación de riqueza y que sin lugar a dudas el aspecto económico se constituye en un elemento importante para la interacción entre sociedad y empresa.

En 1970 Milton Friedman establece la separación entre la empresa y los individuos que la componen, entendiéndola como un ente aislado de la sociedad, por lo cual la responsabilidad social debe recaer directamente en los individuos y no en las empresas. De acuerdo con él, la única obligación o responsabilidad social que posee y debe poseer una empresa es la maximización de la riqueza para sus accionistas, dentro del marco legal y las reglas del juego que hayan sido acordadas entre las partes. De este modo, mientras la empresa es un agente generador de riqueza para los accionistas, los individuos deberían ser los encargados de generar actos socialmente responsables en una empresa. (Cancino y Morales, 2008, p.16).

En su artículo *Gestión y Marketing de la Dirección Estratégica de la Empresa Socialmente Responsable*, Murray y Montanari (1986) proponen que las actividades de RS deben ser generadas para obtener un efecto positivo sobre la reputación empresarial, por lo tanto la ejecución de actividades socialmente responsables se justifica solo en la medida que generen un retorno asociado a mejoras en la marca de una empresa. Así, la administración de la responsabilidad social debe ser vista como la gestión de intercambios entre la firma y su entorno,

de ahí que el concepto de Marketing oriente sus decisiones y acciones. Para los citados autores tanto las políticas sociales corporativas como el comportamiento empresarial deben ser analizados como un producto mercadeable de manera que permitan posicionar la marca entre los clientes y los grupos de interés relacionados, para conseguir una positiva percepción que se verá traducida en valores como la lealtad, respeto y confianza de los mismos. En síntesis, esta posición busca atraer y retener consumidores y apoyo social, que agregarán valor a la organización en la medida de que aumenten sus valores intangibles, tales como marca o reputación. (Cancino y Morales, 2008, p.17 y 18)

Reg Lutz (1996) planteó que las estructuras y capacidad de adaptación de las empresas son las que permiten generar beneficios económicos, además del desarrollo sustentable para la empresa y su entorno. De acuerdo con su postulado, en toda empresa existe un proceso de percepción, deliberación y capacidad de adaptación para definir recursos y capacidades sociales que puedan generar ventajas competitivas. Estas son capacidades dinámicas con las cuales se pueden crear nuevos recursos, modificarlos combinarlos o integrarlos, para evolucionar y crear nuevas estrategias generadoras de valor. Es decir, la gestión de los recursos organizacionales bajo el desarrollo de acciones de RS permite el mejor empleo del conocimiento y le trae a la empresa más recursos, con los cuales puede competir. (Cancino y Morales, 2008, p. 19).

2.3.2. La Mirada de carácter político

El planteamiento político de la RS está enfocado hacia el poder social que adquieren las empresas con su actividad. Al respecto en 1960 Keith Davis dejó claro que a medida que la empresa aumenta su tamaño en la economía, sus decisiones de negocio empiezan a afectar el

medio donde se desarrolla, sea positiva o negativamente. Por ello se pregunta si los empresarios pueden permitirse ignorar sus Responsabilidades Sociales. De acuerdo con su planteamiento, los ejecutivos deben replantear sus puntos de vista debido al cambio constante en el entorno, por lo que es necesario que asuman compromisos con la sociedad donde se desenvuelven. (Cancino y Morales, 2008, p.30)

Esta mirada exige una reflexión ética de la empresa, que comprende la gestión de la RS como un proceso de toma de decisiones enfocadas a hacer lo correcto, en el momento correcto, en el lugar correcto y con los medios correctos para obtener los resultados correctos. Hacerlo conlleva considerar que los valores éticos son “estados de conciencia” que se van desarrollando progresivamente con el aprendizaje del individuo y de la organización, constituyéndose en la percepción interna que fundamenta la toma de decisiones y el comportamiento ético de las personas. (Abreu y Badii, 2007, p. 67).

2.3.3. La Mirada integradora

Existe un enfoque que busca integrar diversas demandas sociales en el desarrollo de la RS y que incluye el cumplimiento de las leyes y las políticas públicas, así como una gestión equilibrada de los intereses particulares de los grupos de interés de la empresa.

En 1979 Archie Carroll planteó la necesidad de establecer una definición básica de Responsabilidad Social; una enumeración de los asuntos por los cuales la responsabilidad social existe; y una definición filosófica de la misma; para lo cual se deben considerar las categorías económica, legal, ética y discrecional, en el sentido de “intención deliberada” del desempeño del

negocio. Así surge el modelo de desempeño social de la empresa. (Cancino y Morales, 2008, p.22).

Por su parte, en 1980, Thomas Morgan Jones propuso su visión de la RS como una forma de autocontrol que contiene limitaciones normativas, incentivos altruistas y el imperativo moral en la búsqueda del “nirvana social” de las empresas. El compromiso social por parte de la empresa debe ser adoptado y ejecutado de forma voluntaria y que debe incorporar a otros grupos de interés (Proveedores, clientes, empleados, entre otros). Para Jones es más fácil de adoptar intelectualmente la RS que aplicarla empíricamente: existe el riesgo de caer en actividades difusas de RS, sin que se apunte a soluciones globales de una comunidad; además, algunas veces se atiende responsablemente sólo a uno de los grupos de interés y se es irresponsable con otros grupos a los que se les presta menor atención y se tiende por lo tanto a descuidar sus intereses. En consecuencia plantea la necesidad de establecer un marco regulatorio que debe ser coherente con las prácticas de negocio para el fortalecimiento de los mercados; esto significa generar políticas públicas bajo un enfoque responsable, en que se delimiten de manera explícita las acciones empresariales que son consideradas irresponsables, ante las cuales las empresas deben pagar compensaciones. (Cancino y Morales, 2008, p.26).

Para David Vogel (1986) es necesario establecer regulaciones gubernamentales que reduzcan el campo de discusión gerencial sobre RS. De esta forma, algunas actividades que los empresarios podrían haber catalogado y gestionado como socialmente responsables dejan de serlo al aparecer límites regulatorios al respecto y convertirse en una obligación legal. Plantea que las empresas manejan la RS a través de su área de relaciones públicas corporativas y tratan de comunicar su grado de responsabilidad con el cumplimiento de los marcos regulatorios; por ello,

más que analizar distintos comportamientos de las empresas, se deben buscar parámetros de conducta, estímulos o incentivos para entender qué impulsa a una empresa a cumplir o no con las acciones más aceptadas por una sociedad. (Cancino y Morales, 2008, p.27).

En su estudio llamado “Responsabilidad Social Empresarial, La nueva exigencia Global”, Wilcox (2005) pone en evidencia la relación existente entre Responsabilidad Social, Reputación Corporativa y Relaciones Públicas. Resalta el impacto que las empresas tienen sobre la economía, el medio ambiente y las vidas de las personas; de donde surgen las diversas presiones que se generan desde los distintos grupos de interés. Entonces propone que la Responsabilidad Social debe ser utilizada como fundamento para el desarrollo de políticas y acciones corporativas, destinadas a mejorar la parte operacional del negocio, de ahí la importancia del departamento de relaciones públicas al momento de posicionar las políticas y prácticas basadas en los valores de la organización como un todo. (Cancino y Morales, 2008, p.28).

2.3.4. La RS bajo la óptica del valor compartido

Finalmente, desde el punto de vista epistemológico, entre las diversas posiciones teóricas sobre la Responsabilidad Social, las autoras optaron por asumir el concepto que se enuncia y describe a continuación: el de valor compartido, entendido como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde ésta desarrolla sus actividades.

El paradigma de que “todo inicia y culmina el mercado”, establecido para los diseños de los modelos de negocio, exige reconocer que ese mercado está constituido por comunidades que están en el entorno y que necesitan mejorarlo. Esto permite plantear que toda comunidad necesita empresas exitosas donde se generen empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos, con lo cual Porter y Kramer introducen un nuevo concepto al que denominan “Valor compartido”, el cual a juicio de las autoras merece un análisis detallado.

Al generar empleo y riqueza, consumir recursos naturales o emitir ruido, todas las empresas impactan el entorno donde se desempeñan. Aceptarlo implica reconocer la existencia de grupos de interés (stakeholders) que interactúan de modo recíproco con cada una, por lo cual dependen unos de otros para conseguir un desempeño armónico.

La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor, que como concepto es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios. Usualmente en la creación de valor las utilidades se asumen como los ingresos recibidos de los clientes menos los costos incurridos; sin embargo, las empresas rara vez abordan los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se limitan a tratarlos como temas periféricos. Por eso, para los citados autores hay cuatro argumentos que justifican la RS: a) Obligación moral, b) Sustentabilidad, c) Licencia para Operar, y d) Reputación. Porter y Kramer (2011).

Sus argumentos se pueden sintetizar afirmando que, en la medida que su crecimiento y beneficio son constantes, la empresa tiene la obligación de contribuir al desarrollo de una región con su demanda de fuerza laboral y la compra constante de insumos a empresas proveedoras locales. Además debe evitar los comportamientos que causen un impacto negativo, a la sociedad o al medioambiente, lo cual debe sumarse a una interacción constructiva con las entidades reguladoras, comunidad local y los grupos activistas, porque el desarrollo del negocio requiere de la aceptación de estos grupos. Todo lo cual permite el manejo estratégico de la reputación, como insumo para aumentar las ganancias de la empresa.

De esta manera el rol y la importancia que se le atribuyen a la empresa en la sociedad, se transforma: deja de ser concebida exclusivamente para satisfacer necesidades del mercado y generar utilidades, integra el elemento social como parte fundamental en la cadena de valor y establece una relación de gana-gana con todos los stakeholders, es decir quienes tienen interés en el buen funcionamiento de la empresa.

Entre los stakeholders están los propietarios, empleados, proveedores, clientes y la comunidad local. Por tal razón, la empresa juega un papel en sus vidas al compartir con ellos la riqueza que ha creado, además de intervenir en su entorno ambiental con las prácticas que maneja.

De esta manera, como “ciudadano responsable”, la empresa comparte su futuro con las comunidades locales, regionales, nacionales y globales con que opera. Y en lo que se ha denominado “círculo virtuoso del valor compartido” la organización crea valor económico creando valor social, a través de tres opciones: cambiando la concepción sobre productos y

mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo un clúster de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Como insumo fundamental de la RS, el concepto de valor compartido establece una relación de interdependencia que implica el compromiso general, pues sólo es posible llegar a él si cada actor de los grupos interés participa en un proceso colectivo que se traduce en éxito. (Porter y Kramer).

Sin embargo, es claro que las empresas no pueden ni deben hacerse cargo de todas las áreas del desarrollo requeridas en su contexto económico, social o ambiental. Por ello deben identificar las áreas que tengan el mayor valor estratégico, para asumir unas pocas iniciativas sociales que entreguen el mayor valor compartido y beneficien la sociedad y su propia competitividad. De esta forma más que un costo o un acto de beneficencia, la RS surge como una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva. Esto implica que las relaciones de los negocios y las políticas sociales sigan el principio del valor compartido, lo que denota que las alternativas escogidas deben beneficiar la cadena de valor, causando un impacto positivo que se retribuirá en satisfacción, utilidad y relaciones de confianza. Porter y Kramer (2006).

En consecuencia, mantener un compromiso responsable hacia los diversos grupos de interés puede convertirse en una ventaja competitiva que no depende del mercado, sino de una red de relaciones de confianza que se forja en el tiempo. Así se genera una diferenciación difícil de imitar que forma parte del posicionamiento estratégico que debe desarrollar una empresa e incrementa su rendimiento (Porter y Kramer, 2002).

En ese sentido, de acuerdo con las investigadoras, la Responsabilidad Social (RS) puede describirse como la responsabilidad que la organización tiene o asume frente a la sociedad en general; a partir de que el postulado de trabajar exclusivamente por beneficio económico cambió, para anteponer las necesidades de la sociedad donde se inserta y contribuir con su desarrollo. Y ello explica por qué con el advenimiento de la globalización, la aceleración de la actividad económica, la conciencia ambiental y el desarrollo tecnológico, este concepto ha trascendido para instalarse en el debate público, convirtiéndose en uno de los temas que demanda más atención del sector productivo actual.

En el Foro Económico Mundial (Foro de Davos) el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, anunció el surgimiento de un instrumento que funciona desde 2002, a través del cual la ONU promueve un “Pacto Global” donde se proponen diez principios de conducta y acción para ser adoptados e integrados a la planeación estratégica y a las operaciones de las empresas en el mundo. Su objetivo: adoptar valores y principios compartidos para darle un rostro humano al mercado global.

Esto justifica el que la Responsabilidad Social esté ligada a los temas centrales de la empresa como la cultura y el desarrollo humano. Los primeros beneficiados deben ser los empleados y los propietarios, unos con condiciones dignas y justas de trabajo, los otros con sus ganancias. Después están los stakeholders externos: clientes y usuarios (que deben recibir productos y servicios de calidad, con cadenas productivas responsables), proveedores (quienes también cumplen con su Responsabilidad Social), el Estado (obligaciones legales y tributarias), el medio ambiente (es preciso protegerlo) y la comunidad que rodea a cada empresa.

En 2008 la Organización Internacional de Normalización (ISO) planteó la guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social Empresarial. En ella se define a la RS 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 cumplimiento con las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales y estar integradas en las actividades cotidianas de la organización.”

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo constituye una investigación de carácter exploratorio, que se funda en la revisión del estado del arte sobre el tema de la Responsabilidad Social (RS) y en el impacto que esta práctica tiene sobre las empresas y el entorno productivo. De dicha revisión se extrajeron aquellos elementos que se consideraron pertinentes y generalizables para plantear un modelo conceptual útil para orientar a los empresarios en el desarrollo de sus planes de gestión de la RS para Pymes.

El elemento práctico del proceso está directamente relacionado con la sistematización de las experiencias surgidas a lo largo de 10 años, en organizaciones como Fundación Carvajal, Fundaempresa, Fundación Caicedo González, Fundación Esperanza de Vivir y Fundación Puerto de Cartagena.

Su sistematización y decantación permitirá aportar una mirada concreta y realista sobre los potenciales, las limitaciones y conceptualización que usualmente tienen los empresarios de Pymes sobre la RS. Para ello se planteó una entrevista que orienta el “diálogo” entre las autoras y el lector, con el objetivo de introducirle de forma pragmática en el ámbito de la RS.

Como complemento práctico de este proceso argumentativo se plasman los resultados del trabajo de investigación y consultoría realizado en 2014 por la Pyme CL Consultoría y Negocios S.A.S (liderado por una de las investigadoras) a propósito de la necesidad planteada por el uno de sus clientes, de garantizar que cada uno de los operadores portuarios y logísticos de la terminal

portuaria (21 Pymes) tenga una organización viable desde el punto de vista administrativo, social y financiero.

Por restricciones de tiempo y recursos, el trabajo no pretende hacer un recorrido exhaustivo sobre las Pymes colombianas, ni hacer abordajes comparativos de carácter regional o sectorial. En consecuencia se limita a estructurar el planteamiento sobre la base de los elementos enunciados atrás.

3.1 Observación y exploración

Cualquier empresa puede mejorar su desempeño integral cuando establece vínculos que consideran los intereses y expectativas de sus grupos de interés. Desde luego, esta condición se convierte en eje transversal de la gestión responsable porque incide directamente en la generación de valor y permite construir confianza, que a su vez es el insumo fundamental de la reputación. Una premisa válida para cualquier Pyme colombiana.

A lo largo de 20 años las autoras se han desempeñado como consultoras de diferentes fundaciones en el país, para promover la constitución y fortalecimiento de Pymes con la participación de emprendedores(as) convencidos de la importancia que tiene este sector en la economía nacional. Algunas se han sostenido en el tiempo, otras han fracasado en el intento, por las razones expuestas a lo largo de este trabajo.

De esta forma, la experiencia adquirida durante la consultoría orientada al desarrollo de las Pymes, a través de la Fundación Carvajal y otras entidades en diversas regiones del país, ha sido uno de los insumos incorporados en el presente trabajo, por lo cual a continuación se plasman algunos ejemplos, cuya breve reseña permite contextualizar el mencionado insumo.

El primer proceso que se enuncia, se encaminó a orientar grupos de campesinos dedicados a sembrar uva Isabella, ubicados en el sector agroindustrial y microempesarial del Valle del Cauca, quienes requerían fortalecer su cadena de abastecimiento y comercialización. El objetivo básico fue establecer una cadena que vinculara veinte asociaciones de productores para comercializar su producto de forma macro, se generara un mayor valor y creciera su competitividad en la zona. Como resultado se constituyó una comercializadora de uva.

En otra interesante experiencia, un grupo de esposas de reinsertados (ubicados en los altos de Dagua) requirió definir y consolidar el tema de asociatividad, con la intención de generar oportunidades de negocios. Esto significó crear microempresas y buscar mecanismos de organización comunitaria para comercializar los productos agropecuarios (pancoger) que producían. Otro de los elementos del proyecto fue buscar opciones de desarrollo sostenible, y entre las alternativas posibles se establecieron actividades para que hicieran artesanías.

En la región Caribe se desarrolló un proyecto de consultoría para diseñar y fortalecer un plan de gestión de los proveedores vinculados a la prestación de servicios logísticos y portuarios. El objetivo era garantizar que las diferentes Pymes, en su calidad de operadores, trabajaran con los mismos estándares de seguridad y calidad de las empresas contratantes. El proceso requirió un

acompañamiento de cinco años y actualmente le garantiza a la organización proveedores con calidad, certificados y articulados al proceso de RS de la Compañía.

También se ha participado en el proyecto del BID operado por la Cámara de Comercio de Cartagena denominado “Mujeres Ecco”, un programa de generación y desarrollo de pymes concebidas y administradas por mujeres. Se han generado alrededor de 45 Pymes.

3.1.1. Cuestionamientos básicos para alimentar el Modelo

Asimismo se han desarrollado procesos de acompañamiento integral a Pymes comerciales o de servicios, siempre orientados a estimular su competitividad. Y por todo ello, con base en la mencionada experiencia, se estableció un derrotero conceptual para definir aquellos elementos que trascienden en la gestión de las Pymes y que bien pueden emplearse en el desarrollo de un programa de RS. Dicho mapa conceptual surgió sobre la base de plantear algunos cuestionamientos básicos.

- **¿Cuál de las diferentes necesidades de gestión que tiene una empresa (humana, financiera, ambiental, social), es la que más impacta la dinámica empresarial de una Pyme?**

En una Pyme es fundamental diseñar e implementar una adecuada organización administrativa, es un proceso que marca su desarrollo, porque una empresa organizada puede llegar a ser fácilmente competitiva. En el área de gestión humana se requiere una atención muy especial al proceso de selección, es fundamental contar con talento humano competente,

dispuesto a trabajar en equipo para lograr los objetivos de la organización. Los temas de seguridad industrial y salud ocupacional son prioritarios porque están relacionados con la seguridad y la salud del trabajador. Todos estos elementos de la gestión del talento humano son agentes de motivación que trascienden el tema salarial; tal como acontece con algunas consideraciones hacia la mejora de la calidad de vida de la persona y su familia, una adecuada estrategia de la retención del talento humano es fundamental en estos procesos de desarrollo empresarial; pues para una pyme el costo de perder un buen colaborador es muy alto, tanto financiera como socialmente.

La dinámica empresarial también se impacta con una adecuada gestión de sus proveedores, por lo cual resulta importante preguntarse: ¿de qué manera me puedo contribuir con mis proveedores para poder garantizar la cadena de abastecimiento con óptimas condiciones de calidad?

Desde luego, esto permite preguntar en qué zona está ubicada la empresa, ¿le interesa a la empresa acercarse, abrirse un poco, conocer su entorno y trabajar algunos temas de RS con sus comunidades vecinas? ¿Cuáles necesidades puede ayudar a solucionar de una manera concertada y participativa con las comunidades sin pretender entrar a reemplazar las obligaciones del Estado y sin que ello le genere una carga? Y en ese orden de ideas aparece el tema ambiental como una variable clave del proceso: ¿qué tanto y cómo está impactando ambientalmente la empresa a sus vecinos? Y ¿cómo puede contribuir para minimizar dicho impacto?

- **¿De qué manera inciden las diferencias culturales en el proceso administrativo y de responsabilidad de una Pyme?**

Antes de iniciar cualquier proceso es fundamental ejecutar un diagnóstico empresarial y un estudio socio económico y ambiental que permita conocer las características del territorio donde la Pyme pretende intervenir. La diversidad socio cultural de las regiones en Colombia exige levantar ésta línea base antes de diseñar la estrategia de fortalecimiento y/o inversión social.

A nivel interno de la empresa, se debe realizar el estudio socioeconómico para conocer la situación inicial (línea base) de la población vinculada a la Pyme y establecer los planes de RS que se pueden realizar como respuesta a sus necesidades.

Por ejemplo, es totalmente diferente trabajar con el grupo de productores de uva, a laborar con las esposas de los reinsertados. Sus propias condiciones sociopolíticas los hacen personas con necesidades, gustos y opciones de aprendizaje diferentes. Mientras el campesino es confiado, seguro, tranquilo, abierto; por su experiencia de vida y situación social, la familia del reinsertado es desconfiada, insegura y temerosa. Si la Pyme no conoce esa situación socioeconómica su plan de intervención fracasa, porque nunca surgirá el mismo plan de intervención, ni de inversión social ni de propuestas para dos comunidades diferentes. Es indispensable conocer todas estas diferencias para poder plantear un plan de inversión social.

- **¿Hay posibilidad de generar una gestión integral en forma independiente de las características culturales?**

No hay posibilidad. Para poder desarrollar una gestión integral en una Pyme es indispensable conocer las características socioculturales de la población a intervenir y, con base en las necesidades identificadas para cada grupo de interés, diseñar el plan de intervención integral. Por esto no es viable tener un plan de intervención en una Pyme y copiarlo o replicarlo en otro territorio.

En este orden de ideas, dependiendo de la zona en la que esté ubicada cada Pyme tiene su particularidad. Es posible establecer una Pyme con unas condiciones y un plan de inversión social en Cartagena, pero su plan de intervención debe resultar totalmente diferente al que la misma Pyme haga en Buenaventura. Las condiciones socioculturales obligan a diagnosticar el territorio, conocer los grupos de interés y plantear una gestión del desarrollo endógena.

Incluso, hay que considerar el desarrollo de la tecnología como condicionante cultural y requisito para que la Pyme se adapte a una dinámica cambiante. Con la globalización no es conveniente desarrollar planes estratégicos a muy largo plazo, se pueden diseñar objetivos estratégicos a cinco años pero los planes operativos deben ser revisados anualmente. Hacerlo permite ir ajustando de acuerdo con las lecciones aprendidas. Por eso resulta impensable hacer un plan estratégico de RS y aplicarlo por tiempo indefinido; en realidad se exige seguimiento y evaluación permanente.

- **¿Cuál es la variable menos considerada por las Pymes a la hora de desarrollar sus actividades?**

La gestión ambiental es la variable menos considerada por las Pymes. La empresa se preocupa por cumplir con lo que la ley exige pero generalmente no tiene conciencia ambiental. Aunque el tema ambiental es una tendencia global, la cultura de la gestión ambiental es precaria entre empresarios, la mayoría se limita a cumplir las obligaciones de norma. Asimismo, las Pymes tampoco están muy enfocadas a abrirse hacia el trabajo con sus comunidades vecinas, hacen un trabajo de RS o diseñan sus planes de inversión social hacia los trabajadores y su familia, este es un componente que apenas se empieza a observar.

Al no considerar la variable ambiental tampoco existe conciencia sobre el hecho de que al trabajar en lo ambiental, independiente de que la ley lo exija o no, se contribuye a la sostenibilidad del planeta. Algunas Pymes contaminan fuertemente y si no están vigiladas y reguladas por las autoridades ambientales son indiferentes ante su contaminación. En otros casos pueden tener un cuidado básico con el manejo ambiental, pero tampoco son conscientes de que pudiera hacerse un trabajo preventivo, orientado hacia el desarrollo ambiental del país.

Tener un componente fuerte en su responsabilidad social y ambiental es una carta de presentación cuando quiere ofrecer productos. En el mundo globalizado y con la firma de los diferentes TLCs, se trata de un aval que les permite a las empresas acceder a otros mercados; precisamente porque es uno de los temas que se considera a la hora de contratar un proveedor: ¿qué tanto está impactando esta empresa el medio ambiente y el entorno?

- **¿Cuáles son las prácticas que reiteradamente socavan o hacen daño a las Pymes?**

En primer lugar la desorganización administrativa. Carecer de direccionamiento estratégico convierte el trabajo en resolución de problemas del día a día, sin una visión clara de largo plazo, que es fundamental.

Por ejemplo, en múltiples empresas no mantienen la información financiera actualizada. En Colombia es generalizado asumir que la contabilidad y las finanzas deben mantenerse al día para atender los requerimientos de la administración de impuestos, sin comprender que se trata de herramientas indispensables para la toma de decisiones.

El asistencialismo también hace mella. Cuando se quiere hacer un proyecto de inversión social no se hace desde un proyecto sostenible con participación de los actores, sino que se hace una donación y se recibe un certificado tributario que normalmente no trasciende, no genera rentabilidad ni estimula la reputación de la empresa.

El tema ambiental está entre las problemáticas, la falta de conciencia ambiental en el desarrollo de la operación o el servicio que se presta es bastante generalizada.

Igualmente influye carecer de un adecuado programa de Gestión Humana. Así la retención del personal es muy débil y luego esta empresa incurre en costos muy altos de selección, entrenamiento de nuevo talento humano y se pierden grandes experiencias acumuladas de quienes debería retener la empresa, esto también genera un sobre costo administrativo y financiero importante.

Finalmente, y fundamental para este trabajo, es muy frecuente la ausencia de prácticas de RS. Muchas empresas no se interesan más allá de la venta y producción de los servicios entonces no contribuyen con ningún tema de Responsabilidad Social y se pierden de posibilidades de crecimiento.

- **¿Cuál de las áreas de gestión debe fortalecer una Pyme naciente?**

Toda Pyme que nace y se constituye organizada administrativamente tiene una gran posibilidad de éxito. Esto quiere decir, que cuente con una buena estructura organizacional, una buena gestión de costos y gastos por que hace que esa parte financiera sea optimizada al máximo.

Además de una adecuada selección y retención del talento humano es fundamental porque se gestiona el conocimiento y se minimizan costos.

Cuando una Pyme nace y desde el principio define su plan de RS está garantizando su sostenibilidad y competitividad. Una Pyme que garantice un sistema de manejo ambiental adecuado es un proveedor confiable para cualquier organización certificada y exigente.

- **¿Qué requiere una Pyme para innovar?**

En primer lugar contar tener un talento humano bien seleccionado, capacitado, que le guste lo que hace, que tenga participación en las decisiones de la organización. Es preciso que haya una gestión del conocimiento permanente, que el talento humano tenga un proceso de

formación interno y conozca experiencias de otras entidades o empresas que trabajen en el mismo servicio o producto, el hecho de conocer experiencias exitosas le permite ampliar su visión y generar ideas nuevas e innovadoras.

- **Considerando el entorno global y sus características, ¿cuáles prácticas debe desarrollar una Pyme para garantizar su competitividad?**

Una Pyme competitiva debe garantizar buenas prácticas en la calidad de sus productos y servicios. Es fundamental tener un excelente servicio Postventa. Al desarrollar una excelente gestión del talento humano, con una buena gestión del conocimiento, la Pyme tiene muchísimas garantías de poder ser competitiva frente a la globalización.

Es imprescindible tener unas prácticas de RS muy claras, fundamentalmente con sus proveedores, con toda su cadena de abastecimiento. Esas prácticas con proveedores garantizan la cadena de suministro y el cumplimiento oportuno al cliente.

Las buenas prácticas ambientales también son un factor determinante para la competitividad y en el sistema de marketing. Igualmente, es importante el mantenimiento de la buena reputación de la empresa a través de prácticas responsables de su gestión y el acercamiento continuo con sus grupos de interés, para involucrarlos en su proceso productivo de crecimiento y desarrollo empresarial.

Esa reputación se puede deteriorar muy fácilmente si los grupos de interés no están satisfechos y se sienten vulnerados con las actividades propias de la gestión operativa. Por ello debe ser integral, pues no solo puede estar encaminada al producto, sino que debe abarcar todas las variables de manera sistémica, generando sinergias para el desarrollo empresarial y del entorno.

Todos estos factores son determinantes para cualquier Pyme, así su objetivo no sea exportar, le interesa ante sus clientes en el mismo país, pues con sus buenas prácticas genera confianza.

- **¿Qué debe hacer una Pyme para divulgar sus buenas prácticas?**

En el proceso de mostrar esas buenas prácticas y políticas de gestión, es necesario tener un plan de comunicación organizacional integral y transversal a todos los procesos de la organización, que sirva como puente conector de los diferentes procesos de gestión para que estos se articulen y generen sinergias que de verdad estén orientadas con la planificación estratégica de la organización.

Mostrar las buenas prácticas es importante para la organización no solo porque contribuye a fortalecer su reputación empresarial, sino por que convierte a sus grupos de interés en aliados y multiplicadores de esta gestión.

- **¿El uso de las TICS constituye una posibilidad de desarrollo de la competitividad de una Pyme?**

En estos tiempos de intercambio global, el uso de las TICS es fundamental para desarrollar la competitividad de una Pyme, utilizar adecuadamente las tecnologías de información y comunicación como una estrategia de comunicación de todo aquello que desarrolla la Pyme es fundamental para darse a conocer al mundo.

Igualmente, la implementación de TICS en el proceso productivo de una organización incrementan la productividad y la eficacia de los procesos, también puede hacer más cercana a la organización con sus grupos de interés en la medida en que abre canales de comunicación directos para establecer una comunicación de doble vía.

Las estrategias de marketing deben estar ligadas al uso de las TICs, no es viable pensar en el mercadeo de un producto como se hacía hace 10 años. Ya casi no se encuentran vendedores sino un sistema de marketing muy estructurado a partir de las comunicaciones. Las TICs han obligado a las empresas a desarrollar estrategias de persuasión y relación con los clientes que le generen un valor agregado para poder generar empatía y finalmente la compra. Entonces, para el proceso es fundamental ir de la mano de un adecuado sistema de comunicación fundado en TICs.

El uso de las comunicaciones debe ser adaptado a la Pyme y sus necesidades particulares de comunicación porque todas son diferentes dependiendo su modelo empresarial, pero también la región donde están ubicadas, la misma gente que trabaja en ellas. El lenguaje para cada Pyme es diferente, este es un país pluricultural y así se debe diseñar cada estrategia.

- **¿Qué requisitos prácticos debe considerar una Pyme en el desarrollo de su proceso de RS?**

Se debe partir siempre de un diagnóstico para levantar la línea de base. Ese diagnóstico debe ser socioeconómico, permitir conocer la cultura, las necesidades, los sueños, los deseos, las condiciones de infraestructura de cada territorio, es decir ese diagnóstico es el primer paso para la construcción de un proyecto de RS. Al respecto, en este trabajo y a modo de ejemplo concreto se puede consultar el Anexo N° 1.

Después de tener la línea de base, se pasa al diseño estratégico de un plan de RS que debe estar totalmente articulado con los resultados del diagnóstico. Una vez diseñado este direccionamiento estratégico se pasa a la fase de la implementación que requiere un plan operativo anual, dependiendo de la duración que se le haya puesto al plan estratégico.

En este proceso de implementación es fundamental identificar cómo formular estos proyectos, bajo qué metodología diseñar los proyectos que van a hacer parte de la operatividad del plan estratégico, cuáles son las estrategias de intervención que se considerarán en la operatividad de los proyectos y cuál es el alcance que va a tener cada proyecto.

En esa implementación es preciso hacer mediciones y ajustes constantemente, por lo menos una vez al año, revisando las lecciones aprendidas y ajustando nuevamente. Finalmente se deben evaluar los resultados de esta implementación y se hacen los ajustes para continuar lo que queda pendiente.

- **Cómo ¿hace una Pyme para que su proceso de RS resulte rentable?**

Cuando decide desarrollar acciones de RS, la Pyme debe tener claro que está haciendo inversión social que se traduce en prevención de riesgos organizacionales por malas prácticas. Es más económico para la organización invertir en proyectos articulados de prevención de sus impactos en el entorno y generación de confianza que invertir en la restitución y reparación de daños ambientales y sociales fruto de su gestión empresarial, que impactan negativamente su reputación.

Pero esta inversión social no debe hacerse a través de proyectos asistencialistas, sino con proyectos autosostenibles, con participación de los actores en cada uno de los grupos de interés. Si se hará un Plan de RS para el grupo de proveedores, por ejemplo, es preciso buscar la alianza estratégica con estos proveedores, para que a ellos también les resulte importante desarrollar esas actividades de RS, porque enriquecen la cadena de valor en general.

Al trabajar con comunidades vecinas a la empresa, es fundamental hacerlo con una metodología participativa, con formación de un equipo de líderes para que esa misma comunidad se apropie de la estrategia y garantice la sostenibilidad de los proyectos, ahí es donde la inversión social no se convierte en gasto, cuando realmente se ve que el proyecto ha sido empoderado en la comunidad y ella misma le garantiza la sostenibilidad al proyecto.

3.2. Conceptos de gestión responsable para Pymes

De acuerdo con la descripción planteada atrás, más que un programa o una actividad puntual, la Responsabilidad Social implica definir un modelo integral de gestión empresarial. Por eso el soporte conceptual escogido para orientar la gestión de la RS en las Pymes exige considerar el contexto particular de cada organización, pues es el que moldea su realidad y manera de operar. Con este modelo se evalúan la estrategia, procesos y cultura organizacionales, además de verificar sus prácticas de responsabilidad social. Asimismo permite conocer la contribución de la empresa al desarrollo social, económico y ambiental, al igual que sus resultados en productividad, competitividad y sostenibilidad.

El primer paso que debe efectuar el empresario para desarrollar su proyecto de RS para Pymes es medir sus propios indicadores. Hacerlo permite recoger información de fuentes primarias y secundarias que resultará fundamental para comparar los cambios generados tras la implementación de su proyecto.

Esto conlleva revisar la empresa, sus principales actividades, áreas de desarrollo y dinámicas de operación, así como los elementos que le han caracterizado históricamente. Al revisar las relaciones sociales, laborales, ambientales y económicas resulta posible y necesario identificar los actores y procesos que le resulten claves. Por ello, para planificar y llevar a cabo su Plan de RS, cada Pyme debe responder unas preguntas básicas que le permitirán orientar su gestión:

Sobre su situación interna: ¿Los valores que forjan la cultura de la empresa son considerados, aceptados y practicados en todos los niveles y por todos los integrantes de la organización? ¿Los resultados están por encima de los valores? Si los valores son transgredidos, ¿se expone la organización a riesgos para su reputación?

Sobre su relación con el entorno inmediato: ¿La empresa tiene un impacto (social, económico o ambiental) evidente en su entorno? De no considerarlo, ¿se expone a riesgos para su reputación?

Sobre sus relaciones comerciales: ¿Los clientes constituyen el foco de las preocupaciones y discusiones organizacionales? Esta es la fuente de la rentabilidad. De no ser así, ¿se expone la empresa a riesgos para su reputación?

De esta manera las respuestas obtenidas para tales interrogantes constituyen el estudio de línea base, relacionado con los grupos de interés de la Pyme: trabajadores directos, tercerizados, proveedores, comunidades vecinas y clientes.

La recolección sistemática de datos en una muestra representativa de la población permitirá conocer la percepción de los grupos de interés. E independiente de que la percepción sobre la empresa resulte positiva o negativa, es fundamental para evaluar sus impactos (social, económico y ambiental) y como punto de referencia para futuras comparaciones, considerando que se trata de realidades cambiantes. De esta forma el estudio de línea de base se convierte en un insumo fundamental para que la Pyme pueda tomar decisiones concretas, realistas y oportunas en materia de Responsabilidad Social.

Al proporcionar información cuantitativa sobre la situación de los stakeholders, además de enunciar sus intereses y expectativas frente a la empresa, la información de línea de base sirve como herramienta para definir la política de RS de la empresa y construir su plan estratégico de RS, además de gestionar alianzas institucionales de carácter público o privado que le permitan implementar el plan diseñado. Su definición tiene tres momentos.

Exploración de experiencias y observación del entorno

Además de establecer su perfil y funciones, tras definir al funcionario(s) que realizará el proceso de reconocimiento, el encargado explora el entorno donde se ubican sus grupos de interés (Empresa, Proveedores y comunidades vecinas).

En esta fase se recoge información secundaria que permita identificar las características puntuales de los grupos de interés: estudios socioeconómicos previos, experiencias de intervención de otras organizaciones, sistematizaciones, planes de acción, que describan las diferentes acciones desarrolladas en el marco de la política de RS.

Gestión de la confianza

Este periodo del proceso permite generar lazos de confianza entre el equipo de trabajo designado y los grupos de interés de la Pyme. Es una instancia clave para el logro de los resultados. Describe el plan operativo propuesto y el instrumento de caracterización a utilizar, reconocimiento de las comunidades vecinas, contacto inicial con los líderes comunitarios, socialización del proceso con las empresas proveedoras, sensibilización con los trabajadores y las comunidades vecinas.

Además, para generar confianza y reconocimiento institucional, se realiza una presentación institucional, destinada a las autoridades de la comunidad, donde se evidencien sus orígenes y las principales acciones desarrolladas en materia de RS (interna y externa).

Caracterización socioeconómica

En este momento se realiza todo el levantamiento de la línea de base para caracterizar los grupos de interés, a través de las visitas familiares a los trabajadores de la empresa, proveedores y las comunidades vecinas; y de talleres de diagnóstico con las comunidades priorizadas.

La mencionada visita se desarrolla con el propósito de dar a conocer el proceso de intervención que se pretende desarrollar, explicando que el ejercicio de caracterización socioeconómica permitirá conocer estado actual en términos de calidad de vida de los trabajadores, los proveedores y las comunidades vecinas priorizadas. Este acercamiento busca conseguir la voluntad para apoyar el proceso y el interés de orientar programas de bienestar social a partir de los resultados del estudio.

El instrumento empleado para la caracterización socioeconómica debe diseñarse de acuerdo con las particularidades de cada Pyme. No obstante, en todos los casos está orientado a identificar las condiciones de vida del trabajador y su familia, al igual que las de las comunidades vecinas. Por ello incluye variables como composición familiar, condiciones habitacionales, información económica, generación de ingresos, aspectos sociales y comunitarios, salud y primera infancia.

Además, como complemento, para recoger la información secundaria, el equipo de trabajo realiza visitas a diferentes instituciones de orden público y privado con el propósito de indagar sobre intervenciones de tipo social y oferta institucional en las zonas de interés, que en general sean potenciales aliados para la gestión prevista.

3.3.El Modelo práctico de la gestión responsable para Pymes

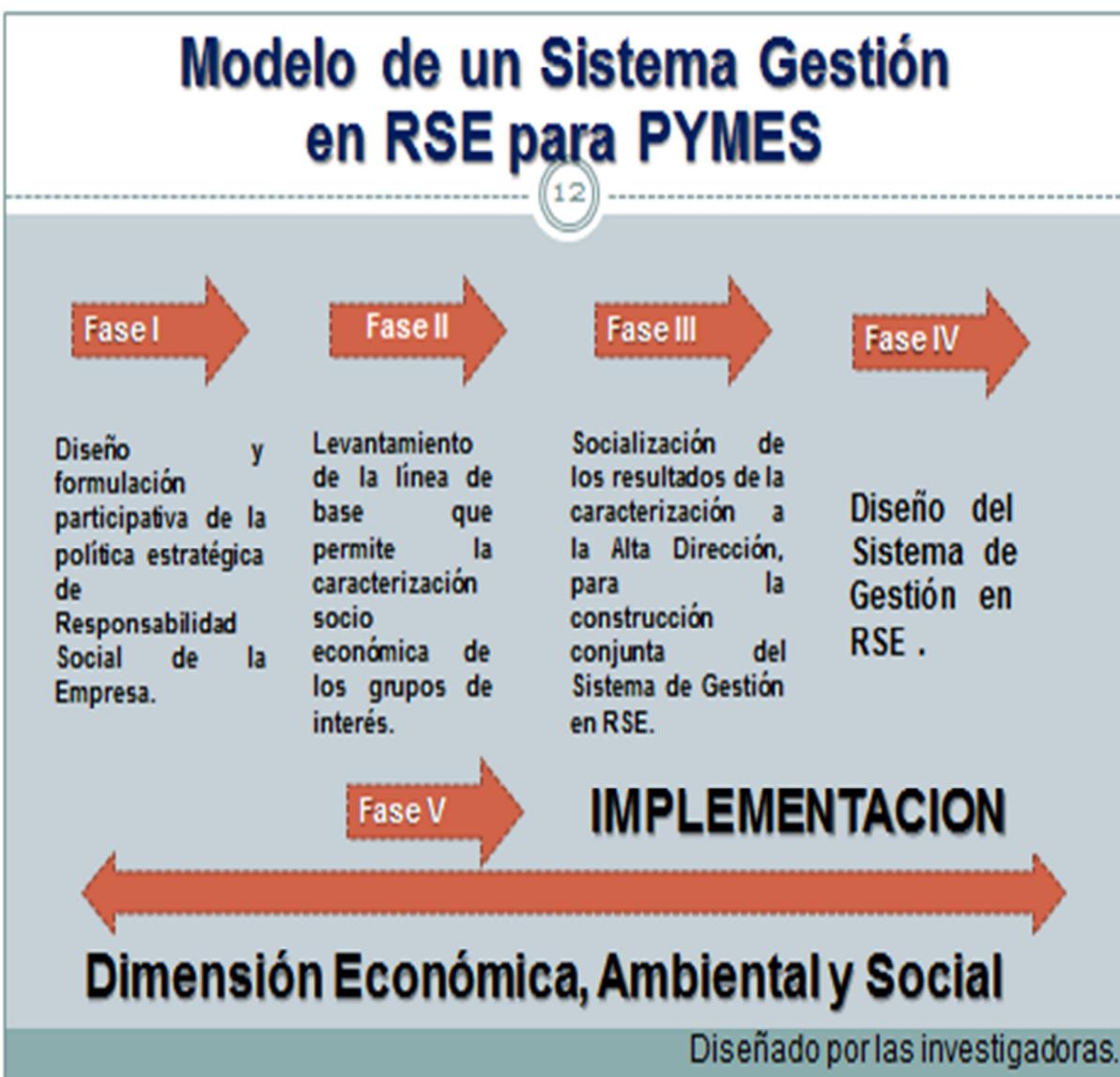
Al revisar la experiencia adquirida y complementarla con la reflexión sobre el estado del arte de la Responsabilidad Social, es pertinente afirmar que se trata de una práctica obligada para el crecimiento organizacional, inaplicable en el sentido de hacer donaciones. Debe pasar de ser un asunto moral, filantrópico o de utilidad práctica, a constituir una estrategia central en la dirección de las empresas, ligado a su competitividad y sobrevivencia a largo plazo.

Esto corrobora la necesidad de establecer una convergencia de intereses, donde se combinen el beneficio social absoluto y el negocio puro. Y también es allí donde se hace patente la naturaleza estratégica de la RS: es posible pensar y ejecutar acciones cuyos resultados previstos sean útiles para alcanzar determinados objetivos, positivos para la empresa y la sociedad donde ésta se desempeña.

Considerando lo anterior y los postulados planteados en el Marco Teórico, las investigadoras definieron su propuesta bajo las premisas de la teoría del valor compartido, que es ajena a cualquier acto de filantropía y además coincide con los postulados del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible porque considera colaborar con los

empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida general.

En consecuencia, y de acuerdo con la imagen, a continuación se enuncian y describen las diversas fases que constituyen el Modelo planteado.



3.3.1. Fase I: formulación de la política de RS

La Política general de responsabilidad social establece los principios básicos y el marco general de actuación para gestionar las prácticas de responsabilidad social corporativa que asume la empresa. Por tal razón es el resultado de un proceso participativo, donde los miembros de la Alta Dirección definen los grupos de interés estratégicos para la organización y establecen hasta dónde llega el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible.

Dicha política se desarrolla y complementa con otras políticas de la organización, relacionadas con calidad, innovación, gestión del conocimiento, medio ambiente y biodiversidad, selección y capacitación, prevención de riesgos y compensación estratégica (Iberdrola, 2014).

La política general de Responsabilidad Social de la empresa deberá ser asumida como un compromiso voluntario que constituya el ADN de la cultura empresarial, e incorporada con un direccionamiento estratégico audaz y cargado de emoción relacionada con los stakeholders, para contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

Una vez definidos los grupos de interés y la política, comienza la segunda fase del modelo, con el levantamiento de la Línea base o diagnóstico de RS.

3.3.2. Fase II: Levantamiento de la línea base

Luego de establecer sus grupos de interés con base en su Política de Responsabilidad Social (RS), la Pyme debe levantar la línea de base que le permite diagnosticar y analizar las dinámicas de los diferentes grupos de interés. Con base en esta información planteará el direccionamiento estratégico de las acciones de RS e intervención social integral que se llevará a cabo.

La mencionada Línea base establece la caracterización socioeconómica de las comunidades priorizadas, los trabajadores directos y tercerizados. Asimismo identifica si los proveedores cumplen con los requisitos mínimos legales establecidos por la empresa para garantizar su calidad, y que estén alineados (o se comprometan a hacerlo) con su política de RS. Finalmente incluye las características del entorno ambiental de la Pyme, para delinear la implementación de su plan de manejo.

La información correspondiente a la caracterización socio económica de los grupos de interés se levanta utilizando dos estrategias que son complementarias: encuestas a través de visitas domiciliarias y talleres de diagnóstico comunitario.

3.3.2.1. Encuestas a través de visitas domiciliarias

Una vez definidas las comunidades priorizadas, el equipo de trabajo operativo deberá hacer el reconocimiento inicial del territorio definido por la Alta Dirección como grupo de interés.

Este proceso exige identificar y contactar los líderes de Junta de Acción Comunal, líderes naturales y las organizaciones públicas y privadas que existan en el territorio reconocido, con el objeto de concertar reuniones con la comunidad para socializar el objetivo de la intervención que se desea hacer.

Concluido el reconocimiento, se identifica el tamaño de la población por número de viviendas y se define el tamaño de la muestra para efectuar las visitas domiciliarias en busca de la información, utilizando el formato establecido. Para ejemplificar el instrumento, la Fundación Carvajal diseñó una ficha de caracterización socioeconómica que fue transferida a la Fundación Puerto de Cartagena que se puede consultar en el Anexo N°1.

Se trata de información cuantitativa que ofrece datos iniciales para hacer comparaciones posteriores, caracteriza en forma precisa la población y permite realizar una planificación bien concebida de los proyectos que surjan.

A manera de ejemplo, en un proceso realizado para un cliente de CL Consultoría y Negocios S.A.S. (empresa que dirige una de las investigadoras), para determinar las muestras de las comunidades se plantearon dos escenarios: en el primero se obtiene una muestra determinada con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%; en el segundo se tiene una muestra con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

Los resultados obtenidos para los dos escenarios fueron:

Tabla 1:

Escenarios

Barrios	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2	
	Población	Muestreo	Población	Muestreo
Barrio x	2015	334	2015	248
Barrio y	680	252	680	199
Barrio z	1493	305	1493	237
Barrio a	623	237	623	194
Barrio b	105	105	105	105
Total	4811	1233	4811	983

El tema de elegir cualquiera de los dos escenarios depende del nivel de confianza y el margen de error que se vaya a manejar dentro del estudio. No es recomendable, presentar estudios con niveles de confianza por debajo del 90%, porque pierden credibilidad en sus resultados.

Tras conseguir la información, es preciso tabular las respuestas registradas en la encuesta; analizar la información sistematizada y archivarla como otro insumo para el momento de diseñar el Plan Estratégico de RS de la empresa.

3.3.2.2. Talleres de diagnóstico comunitario

En el proceso de conseguir la información correspondiente a la caracterización socio económica de las comunidades priorizadas es pertinente efectuar talleres de diagnóstico comunitario, los cuales se constituyen en un mecanismo para que la comunidad reflexione sobre sus vivencias, comparta y analice problemas y potencialidades, de manera que pueda establecer prioridades y definir estrategias para mejorar sus vidas (FAO, 1994). El objetivo principal del

proceso es conseguir una autogestión comunitaria que responda a las necesidades propias y promueva programas de intervención social orientados a mejorar sus condiciones de vida.

3.3.2.3. Diagnóstico de los trabajadores directos e indirectos

Es fundamental conocer la situación socioeconómica de los trabajadores de la empresa, para lo cual (cuando se requiere) se necesita la base de datos que permitirá definir el tamaño de la muestra.

A través del área de gestión humana y comunicaciones, es indispensable informar el tipo de intervención social que se realizará, indicando metodología, tiempos y trabajadores incluidos en la muestra. Desde luego, también es preciso socializar esta información con los proveedores que prestan servicios, para explicar y justificar el proceso.

Al igual que acontece con las comunidades priorizadas, durante el proceso se levanta la información correspondiente a la actual calidad de vida de los trabajadores, aplicando una encuesta a través de visitas domiciliarias.

El análisis y sistematización de las respuestas registradas se considera como un insumo fundamental para diseñar el Plan Estratégico de RS de la empresa.

3.3.2.4. Diagnóstico de los proveedores

Una práctica responsable consiste en identificar si los proveedores de la empresa cumplen con los requisitos mínimos legales establecidos para garantizar la calidad de sus productos o servicios, lo cual permite sintonizar su compromiso con la política de RS de la empresa.

La información obtenida permite analizar el riesgo que representa para la empresa contar con proveedores cuyo modelo de gestión cumple o no con ciertos requerimientos mínimos, pues para alcanzar sus objetivos estratégicos en medio de la globalización se requiere una articulación totalmente armónica con su cadena de valor.

De acuerdo con lo anterior, es recomendable identificar el cumplimiento legal de sus obligaciones laborales: Nómina, Seguridad Social Integral, Contratación, SISO, contables, tributarias, ambiental y Bienestar Social de los trabajadores. Asimismo verificar si el proveedor dispone de un modelo de gestión empresarial, una situación Financiera adecuada y –en general– viabilidad empresarial en un contexto de sostenibilidad.

Con este fin es necesario obtener la línea base de los proveedores estratégicos de la empresa. Lo cual, desde luego, exige definir el tamaño de la muestra, enviar un comunicado para informar sobre el proceso en el que se encuentra la empresa y programar la visita de aplicación de la herramienta de diagnóstico organizacional.

Tal como acontece con los anteriores elementos de la Línea base, el análisis y sistematización de las respuestas registradas se considera como un insumo fundamental para diseñar el Plan Estratégico de RS de la empresa.

Para efectos del modelo, el Anexo N°2 proporciona una herramienta diseñada por CL Consultoría y Negocios S.A.S.; para levantar la línea base de proveedores.

3.3.2.5. Diagnóstico ambiental de la Pyme y su entorno

Sobre la base de las actividades que efectúa la empresa, otro elemento fundamental de la Línea base es el conocimiento de los elementos bióticos y abióticos, que conforman el entorno de la empresa y de las comunidades priorizadas.

Conocer la oferta ambiental permite orientar la gestión de la organización de acuerdo con sus demandas energéticas, el manejo de sus aguas servidas y residuales, y la gestión de sus emisiones. Asimismo permite evaluar cuál es el impacto ambiental que tiene sobre su entorno y las comunidades priorizadas.

Y exactamente igual a como ocurre con los anteriores elementos de la Línea base, el análisis y sistematización de la información conseguida se considera insumo fundamental para diseñar el Plan Estratégico de RS de la empresa.

3.3.2.6. Diagnóstico organizacional

Realizar un análisis formal de los procesos y la gestión de la empresa permite conocer las condiciones con que ella funciona en la actualidad. Se trata de un Diagnóstico Organizacional fundado en la visión sistémica de la empresa, que permite asumir que cada una de sus áreas funcionales (subsistemas) está en mutua interacción con el entorno y entre sí.

Las mencionadas áreas funcionales son: administración de la planeación, administración del recurso físico, administración del capital humano, administración del recurso financiero, cumplimiento de aspectos legales, control interno y servicio al cliente.

Para garantizar la eficiencia de la estructura organizacional, el proceso de Diagnóstico organizacional es imprescindible en las actuales circunstancias de competencia global. (Velardez y otros, S/F).

3.3.3. Fase III: Socialización de los resultados de caracterización

Tras haber levantado la Línea base y generado un diagnóstico fundamental para el proceso de gestionar sus prácticas de RS, la empresa debe socializar los resultados y definir las líneas de intervención social con la Alta Dirección.

Dicha socialización debe dirigirse a todos sus grupos de interés, incluidos colaboradores, proveedores, líderes y comunidades priorizadas. Por tal razón el proceso se convierte en una fuente de contenidos que fortalece los canales de comunicación, articula los diferentes grupos de interés de la empresa y forja un vínculo de confianza entre las partes.

Tomando como base los resultados del diagnóstico (Línea base) y la visión de la empresa, la Alta Dirección definirá las líneas de intervención social que considere apropiadas, y con ellas marcará el direccionamiento estratégico de las acciones de RS a corto, mediano y largo plazo de la Pyme.

De esta manera, de acuerdo con las necesidades identificadas para los diferentes grupos de interés a través del diagnóstico, pueden surgir líneas estratégicas como: educación, cultura, medio ambiente, desarrollo comunitario, infraestructura comunitaria, generación de ingresos y vivienda entre otros.

3.3.4. Fase IV: Diseño del plan estratégico de gestión de RS

Cuando la Pyme cuenta con Política de Responsabilidad Social, Grupos de interés definidos, Línea base con las necesidades de sus grupos de interés (internos y externos), y ha definido sus líneas estratégicas de intervención social, dispone de los insumos necesarios para elaborar el Plan estratégico de RS.

Este se puede elaborar con una metodología participativa a través de un Comité de planeación con miembros de los diferentes grupos de interés, en conjunto con la Alta Dirección.

El mencionado plan estratégico deberá contener Misión, Visión, política de RS, línea estratégica, objetivos estratégicos, programas, proyectos, actividades, responsables, cronograma, presupuesto e indicadores de gestión.

De esta forma, el documento final puede ser diseñado como un tablero de mando que permita hacer seguimiento con indicadores de resultado e impacto, según el tiempo que haya sido determinado durante la planeación.

Antes de construir el mapa estratégico de RS se recomienda acercarse a las comunidades vecinas a la empresa (si fueron priorizadas) para, a través de un proceso de formación en

liderazgo participativo, validar los resultados del estudio de caracterización socioeconómico realizado (diagnóstico-línea base) y promover que sean ellos quienes formulen los perfiles de proyectos que puedan contribuir a mejorar la calidad de vida de sus comunidades.

Este proceso como se dijo anteriormente fortalece los canales de comunicación y confianza con los grupos de interés, y permite identificar acciones de RS que serán bien recibidas por las comunidades a intervenir, minimizando así conflictos posteriores.

3.3.5. Fase V: Implementación

Para conseguir resultados durante la implementación del plan de RS, la empresa debe estar dispuesta a invertir los recursos necesarios para ejecutar los programas, proyectos, y/o actividades planeadas. Por eso, para entrar en la siguiente fase del proceso, el Direccionamiento estratégico diseñado estará acompañado del respectivo presupuesto y el documento deberá ser aprobado en su totalidad por la Alta Dirección.

Seguramente la implementación del plan de RS, requiere talento humano especializado para poder hacer las intervenciones de manera correcta; en éste proceso de intervención social cada empresa de acuerdo con el plan definido, requiere profesionales como trabajadores sociales, psicólogos sociales, ingenieros ambientales, pedagogos, expertos en temas de niñez, adolescencia, gestión humana, gestión ambiental etc; quienes en algunos casos podrán ser contratados por proyecto y/o por servicios y/o honorarios.

La implementación del plan de RS, requiere un seguimiento o monitoreo permanente; pues en el día a día de la ejecución aparecen variables no identificadas en el diagnóstico, que harán necesario hacer ajustes inmediatos.

Los resultados de impacto en la ejecución de un sistema de gestión en RS, se darán a mediano y largo plazo; pues a corto plazo solo se podrá obtener indicadores de resultado. Por esta razón la Alta Dirección deberá acompañar el proceso hasta poder validar que las acciones de RS han contribuido con el mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos de interés y se refleja un impacto importante en la rentabilidad financiera, producto de la inversión social.

3.3.5.1. Medición y análisis

La implementación del plan de RS y su correspondiente monitoreo exigen recoger información interna (la empresa) y externa (la Comunidad a través de distintas metodologías participativas).

La fuente interna proporciona información relacionada con los lineamientos, políticas, acciones, cultura, comunicación, planes estratégicos, indicadores de gestión, criterios y conceptos involucrados en el marco de la RS.

La fuente externa proporciona información relacionada con el nivel de incidencia y efectividad de las prácticas sociales asumidas por la empresa frente a la comunidad. Asimismo evidencia las necesidades, potencialidades y oportunidades de desarrollo de las mismas.

La medición deberá efectuarse a través de una metodología participativa similar a la empleada para establecer el diagnóstico, y a la luz de los objetivos planteados en el Plan estratégico de RS, que llevarán a establecer los indicadores pertinentes. Ello permitirá conocer la incidencia de la RS de la empresa y servirá como insumo para fortalecer los lineamientos que fundamentan las prácticas sociales de la organización y que –finalmente– deben converger en la consolidación de la sostenibilidad organizacional planteada por la imagen.



Figura 1. Organización Sostenible

Fuente: CL Consultoría y Negocios S.A.S.

Ahora bien, la posibilidad de concretar los anteriores interrogantes se ejemplifica en este documento a través de los resultados de la investigación y consultoría realizada en 2014 por la Pyme CL Consultoría y Negocios S.A.S (liderada por una de las investigadoras) a empresas del sector portuario.

Por razones naturalmente asociadas a este tipo de procesos, el compromiso de confidencialidad de la consultora exige omitir los nombres de las empresas vinculadas en el proceso y limitarse a enunciarlas como Pyme #; no obstante, los resultados cuantitativos fueron los obtenidos durante la investigación.

Se trató de efectuar un diagnóstico básico sobre la sostenibilidad de los operadores portuarios y logísticos de la terminal. De acuerdo con los argumentos conceptuales planteados atrás, sobre la base del instrumento que aparece en el Anexo N°2 en particular con la posición epistemológica del “Valor compartido” y sin considerar la variable ambiental, se evaluó un total de 21 Pymes en aspectos relacionados con la administración de la Planeación, los Recursos Físicos, los Recursos Financieros, el Capital Humano, las Responsabilidades Legales, el Cumplimiento Decisional, el Servicio al Cliente y el Control Interno.

El objetivo final del trabajo era llevar a la nueva autoridad portuaria (recientemente el Gobierno Nacional permitió el cambio de administrador) a definir si sus proveedores más importantes estaban sintonizados con los objetivos estratégicos de la empresa y sus posibilidades de desarrollo. Con base en los resultados obtenidos ellos tomarán las decisiones que les permitan alinear las Pymes valoradas para incrementar la competitividad de la terminal.

Las siguientes gráficas aparecen en orden de importancia, de acuerdo con el valor ponderado que se le asignó a cada variable medida y establecen una comparación entre Pymes sobre la gestión que vienen haciendo de cada una de las variables medidas.

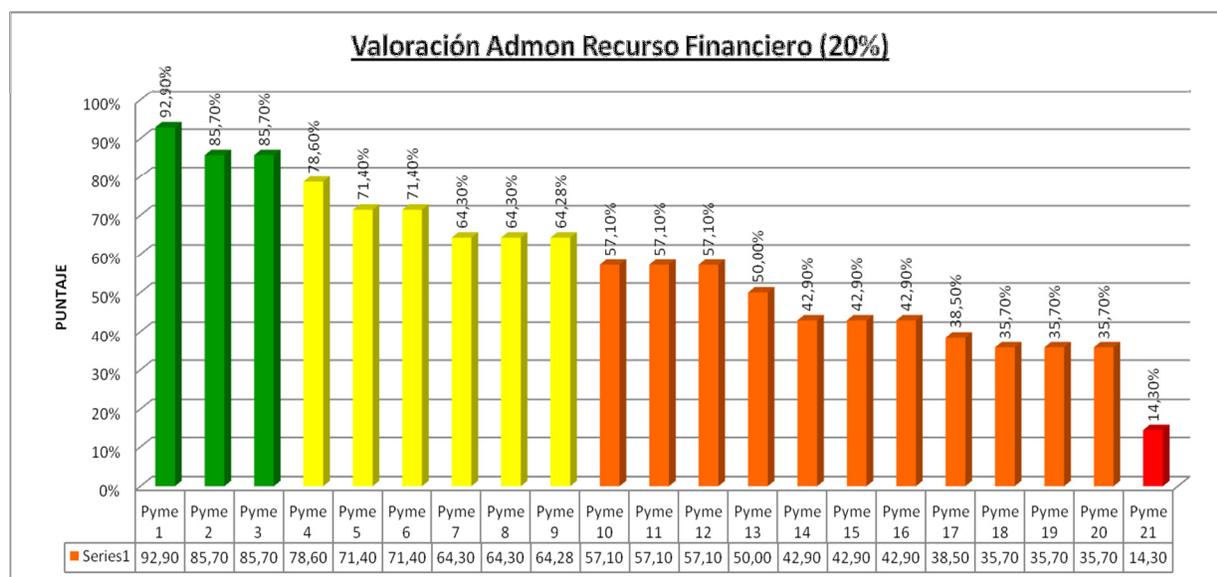


Figura 2. Valoración Admon Recursos Financieros (20%)

Fuente: CL Consultoría y Negocios S.A.S.

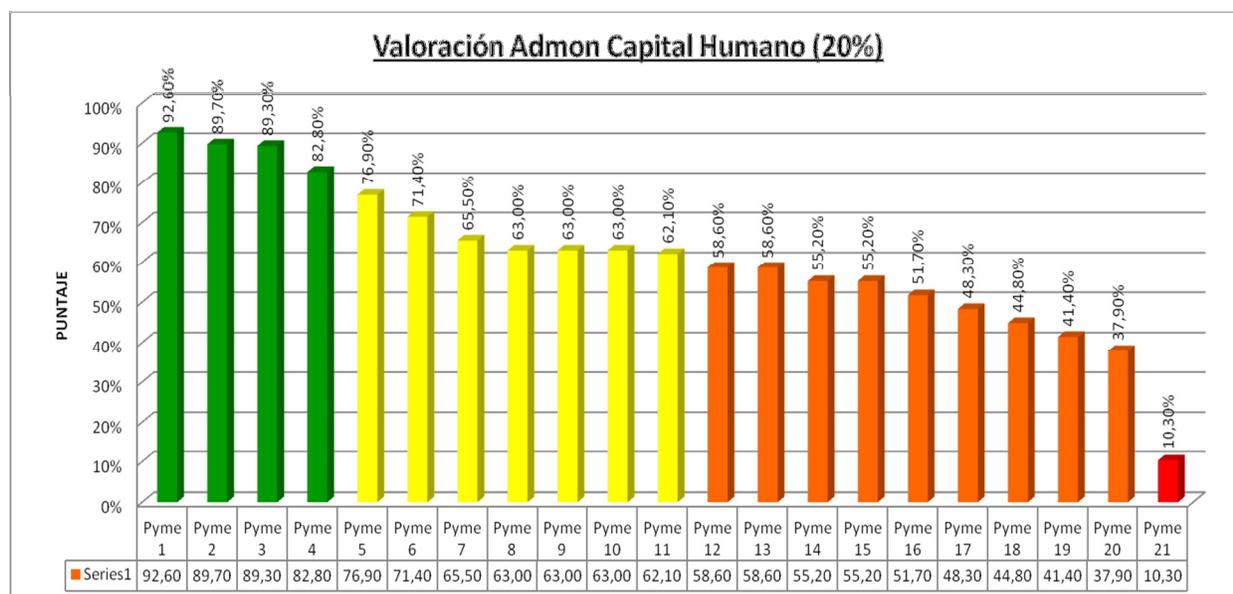


Figura 3. Valoración Admon Capital Humano (20%)

Fuente: CL Consultoría y Negocios S.A.S.

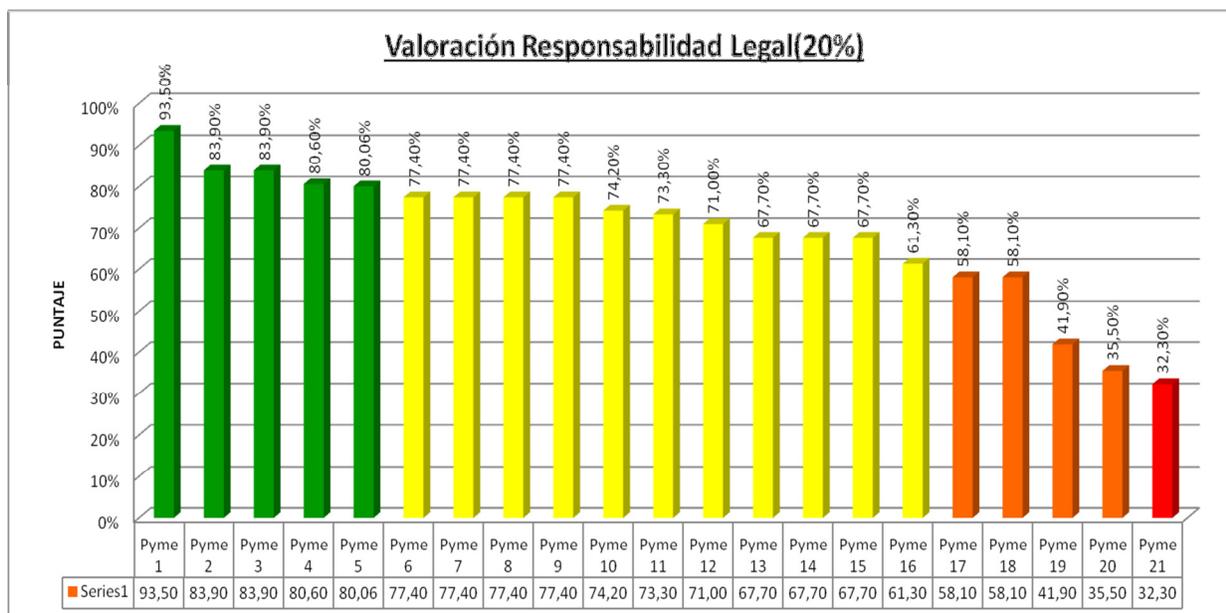


Figura 4. Valoración Responsabilidad Legal (20%)

Fuente: CL Consultoría y Negocios S.A.S.

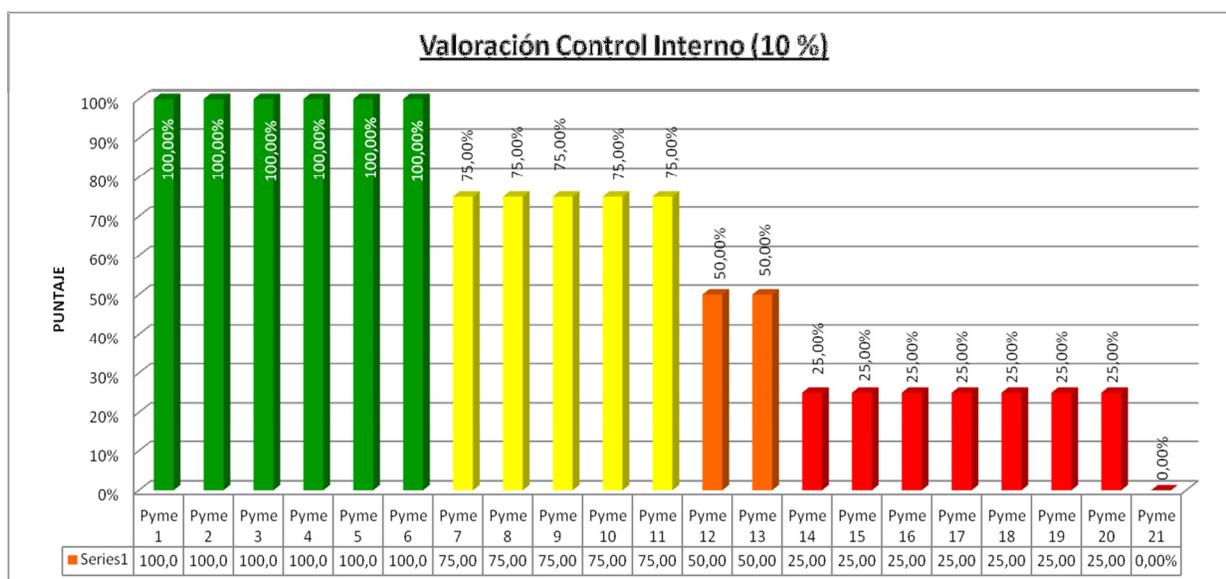


Figura 5. Valoración Control Interno (20%)

Fuente: CL Consultoría y Negocios S.A.S.

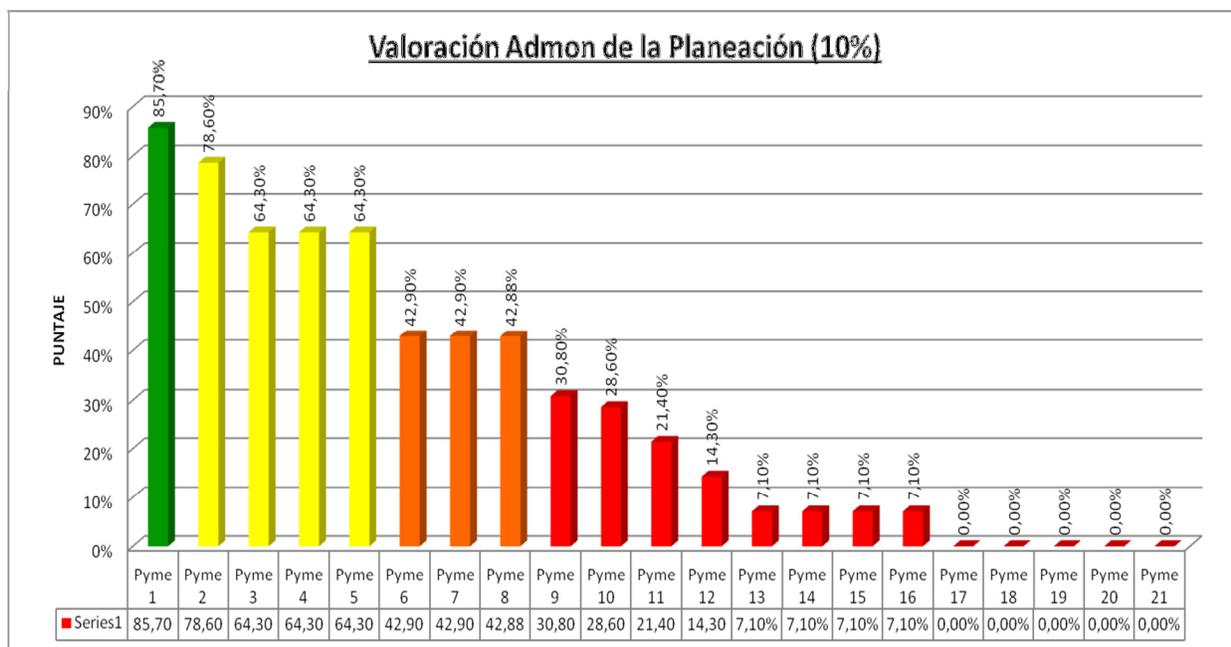


Figura 6. Valoración Admon de la Planeación (20%)

Fuente: CL Consultoría y Negocios S.A.S.

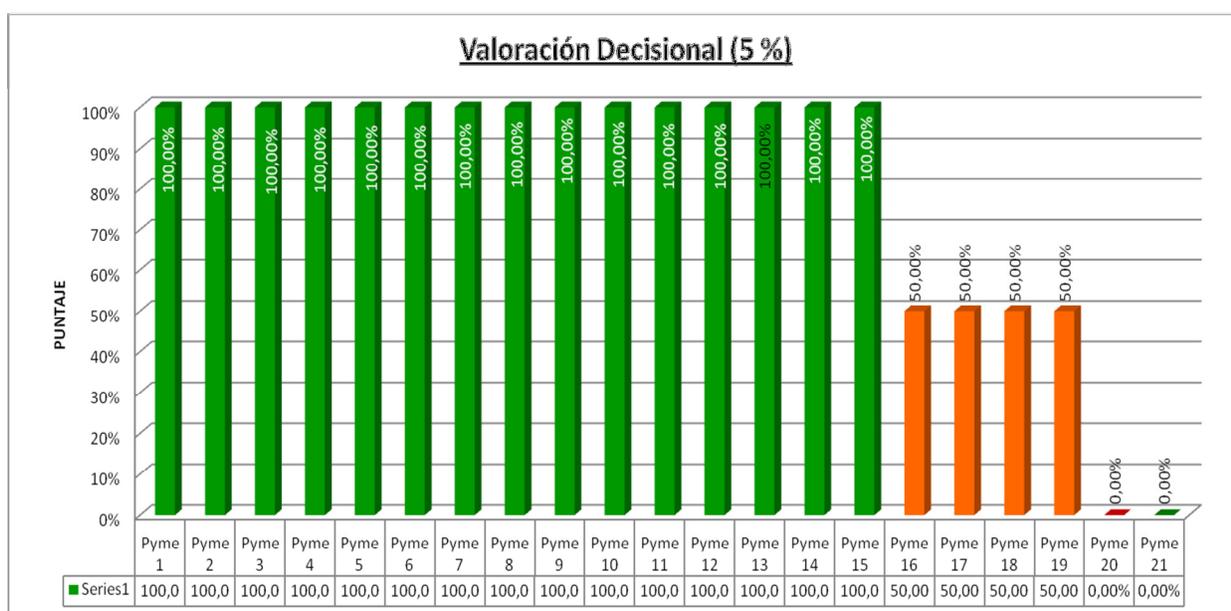


Figura 7. Valoración Decisión (20%)

Fuente: CL Consultoría y Negocios S.A.S.

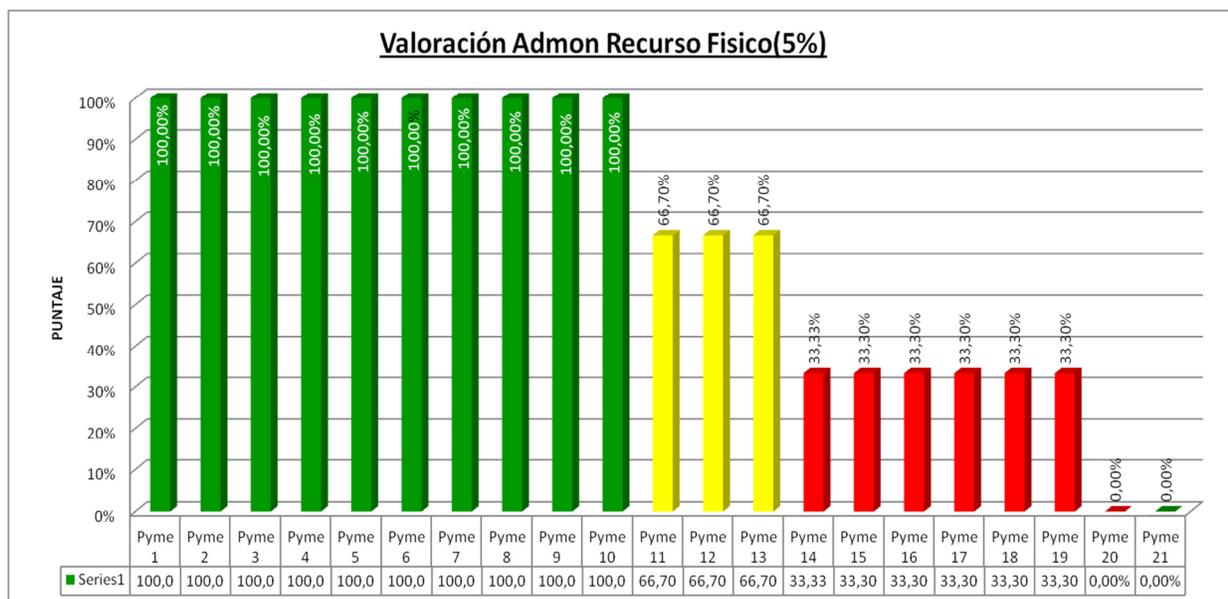


Figura 8. Valoración Admon Recurso Físico (20%)

Fuente: CL Consultoría y Negocios S.A.S.

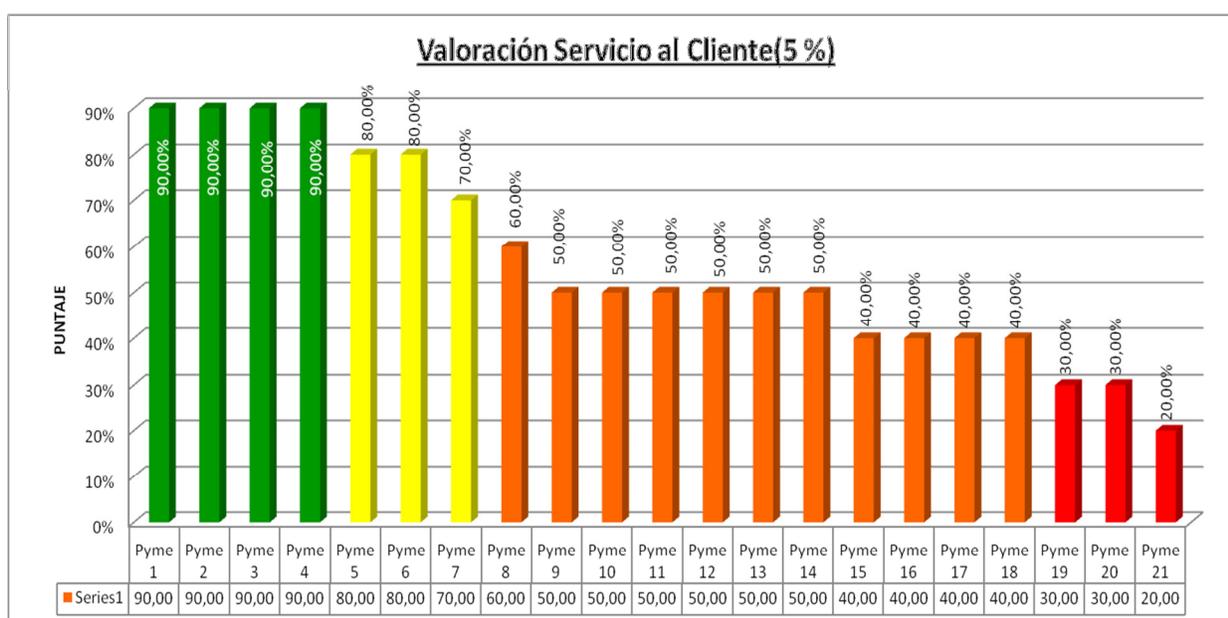


Figura 9. Valoración Servicio al Cliente (20%)

Fuente: CL Consultoría y Negocios S.A.S.

Finalmente, la compilación de los diversos resultados obtenidos con cada variable permitió generar una tabla que da cuenta de la viabilidad real de las Pymes evaluadas. Y, como es evidente, la mayoría obtuvo una calificación inferior a la media.

Tabla 2:
Ponderación Final respecto a la sostenibilidad

Ponderación final respecto a la sostenibilidad										
Pymes que prestan sus servicios en el Puerto de Barranquilla (2014)										
VARIABLE	ADMN DE LA PLANEACION	ADMN DEL RECURSO FISICO	ADMN DEL RECURSO FINANCIERO	ADMN DEL CAPITAL HUMANO	CUMPLIMIENTO RESPONSABIL. LEGALES	DECISIONAL	SERVICIO AL CLIENTE	CONTROL INTERNO	VALORACIÓN	
PONDERACIÓN	10%	5%	20%	20%	20%	5%	10%	10%	TOTAL PUNTAJE	RESULTADO
Pyme 1	6,43%	5,00%	17,14%	23,15%	20,97%	5,00%	9,00%	5,00%	91,69%	CUMPLIDO
Pyme 2	6,43%	5,00%	18,57%	20,69%	19,35%	5,00%	4,50%	5,00%	84,54%	
Pyme 3	6,43%	5,00%	15,71%	22,41%	19,36%	5,00%	4,50%	3,75%	82,16%	
Pyme 4	8,57%	5,00%	17,14%	16,38%	16,94%	5,00%	3,50%	3,75%	76,28%	CUMPLIDO PARCIAL
Pyme 5	2,86%	5,00%	11,43%	19,23%	23,38%	5,00%	4,00%	2,50%	73,40%	
Pyme 6	7,86%	5,00%	8,57%	22,32%	18,33%	5,00%	4,50%	1,25%	72,83%	
Pyme 7	4,29%	3,33%	14,29%	15,74%	19,35%	5,00%	2,50%	5,00%	69,50%	
Pyme 8	4,29%	5,00%	12,86%	15,74%	18,55%	5,00%	2,50%	3,75%	67,69%	
Pyme 9	0,71%	5,00%	14,29%	15,52%	20,96%	5,00%	3,00%	2,50%	66,98%	
Pyme 10	4,29%	5,00%	11,43%	13,79%	19,35%	5,00%	2,50%	3,75%	65,11%	
Pyme 11	1,43%	1,67%	8,57%	12,07%	20,16%	5,00%	2,00%	5,00%	55,90%	NO SUPERADO
Pyme 12	3,08%	3,33%	7,69%	15,74%	20,16%	2,50%	2,00%	1,25%	55,75%	
Pyme 13	0,00%	1,67%	12,86%	13,78%	14,52%	5,00%	2,50%	5,00%	55,33%	
Pyme 14	2,14%	3,33%	11,43%	14,66%	16,94%	2,50%	2,50%	1,25%	54,75%	
Pyme 15	0,71%	1,67%	8,57%	17,86%	14,52%	5,00%	4,00%	1,25%	53,58%	
Pyme 16	0,00%	0,00%	12,86%	12,93%	17,74%	2,50%	1,50%	3,75%	51,28%	
Pyme 17	0,00%	1,67%	10,00%	10,34%	16,94%	5,00%	2,00%	1,25%	47,20%	
Pyme 18	0,71%	1,67%	2,86%	9,48%	15,32%	5,00%	1,50%	5,00%	41,54%	
Pyme 19	0,71%	1,67%	7,14%	14,66%	8,87%	0,00%	2,00%	1,25%	36,30%	
Pyme 20	0,00%	5,00%	7,14%	2,59%	10,48%	2,50%	1,00%	1,25%	29,96%	
Pyme 21	0,00%	0,00%	7,14%	11,21%	8,06%	0,00%	2,50%	0,00%	28,91%	

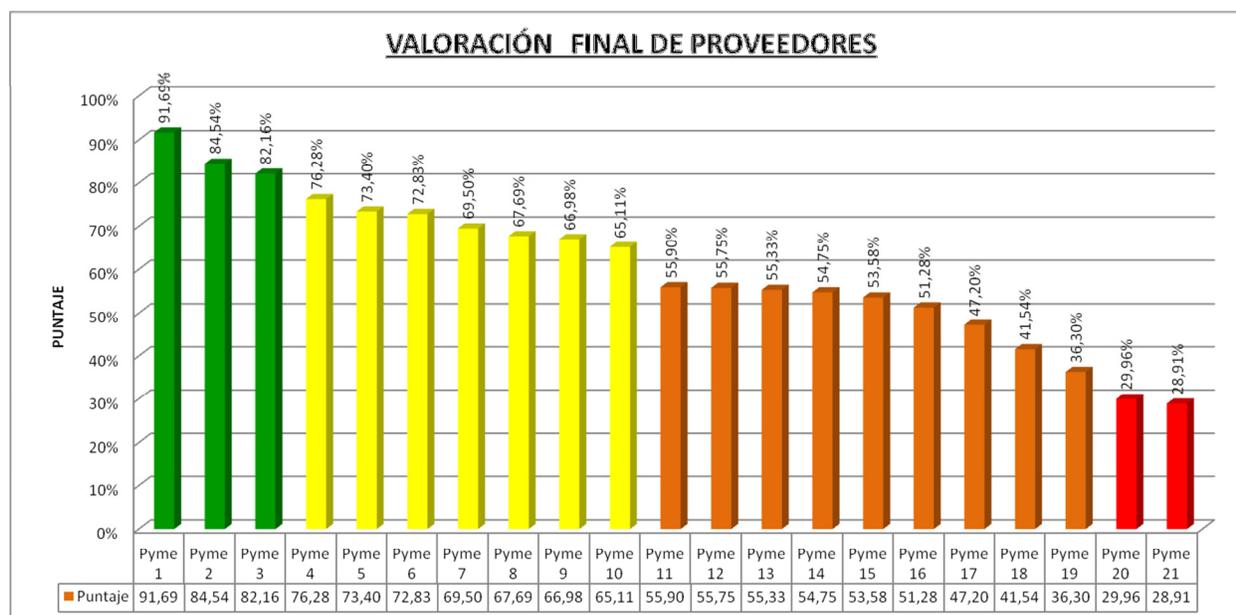


Figura 10. Valoración Final de Proveedores (20%)

Fuente: CL Consultoría y Negocios S.A.S.

Cuando se observa que tan solo tres de las 21 Pymes analizadas cumplen a cabalidad con sus procesos administrativos básicos, y que durante el proceso no se contempló la variable ambiental (porque no era la prioridad del cliente) la evaluación efectuada pone en evidencia una realidad: debido a la forma como administran sus recursos y llevan a cabo su gestión empresarial, la mayoría de los proveedores que apoyan la labor misional en uno de los puertos más importantes del país, ubicado en una de las ciudades más prósperas de Colombia, carece de viabilidad, bien porque cumplen parcialmente sus compromisos, no superan el umbral de satisfacción o están en un nivel muy inferior de la evaluación.

Lo anterior sugiere algunas preguntas inmediatas: Si las Pymes que proveen sus servicios en la terminal no cumplen con sus requerimientos administrativos básicos ¿cómo es la calidad que ofrecen en sus servicios? Si la calidad de los proveedores está en entredicho ¿se puede hablar de que son empresas responsables? ¿Qué posibilidades tiene la terminal de competir con eficiencia en su entorno? Si la competitividad nacional depende de la cadena logística y en una de sus principales terminales portuarias la mayoría de los proveedores no son viables ¿cuál es la posibilidad que tiene el país de competir en el mercado global?

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Tras el cumplimiento del primer objetivo planteado al inicio del trabajo, que era sistematizar la experiencia acumulada por las investigadoras en materia de capacitación, asesoría y consultoría con Pymes y complementarla con los elementos conceptuales sobre RS; de acuerdo con lo planteado a través de la conceptualización y la práctica de la RS con Pymes en Colombia, en términos generales resulta viable afirmar que en muchas de ellas han existido problemas de organización administrativa relacionados con desconocimiento contable, carencia de planeación estratégica, manejo de la liquidez, irregularidad en los pagos e inadecuado cubrimiento de las competencias requeridas.

Asimismo es pertinente enfatizar en el hecho de que la variable más olvidada por los empresarios es la ambiental, tanto en lo relacionado con su propio impacto como en las posibilidades de aportar cambios en el entorno inmediato.

Esta breve enunciación permite inferir que no siempre las prácticas administrativas de las Pymes pueden considerarse responsables ante la percepción de los stakeholders, por lo cual tampoco podrán ser competitivas. Y precisamente por ello conviene verificar el fortalecimiento empresarial a la luz de los postulados de la Responsabilidad Social, con miras a incrementar la calidad de los productos o servicios ofrecidos, de manera que las Pymes se conviertan en aliados verdaderamente estratégicos en sus respectivas cadenas de valor.

Esto conlleva establecer un modelo de autogestión empresarial eficaz, caracterizado por el cumplimiento de requisitos técnicos, legales, tributarios y de seguridad social por parte de cada Pyme, además de fortalecer el capital humano, organizacional y tecnológico de cada empresa.

De esta manera, ante los desafíos que impone el contexto mundial de innovar y reinventarse para aprovechar las oportunidades, la política de Responsabilidad Social que asuma cada Pyme debe tener una evaluación de impacto y ser actualizada periódicamente, de manera que permita ajustar los programas dirigidos hacia los trabajadores, los proveedores, la comunidad y el entorno ambiental.

Ahora bien, aunque no es posible descartar que el interés netamente económico pueda llevar a algunas empresas a desarrollar programas sociales con el objeto de mejorar su imagen y ganar posiciones en el mercado, el concepto de Responsabilidad Social en las empresas ha evolucionado, además, la globalización y los cambios conceptuales que ha conllevado renovaron el papel social de las empresas, al igual que su responsabilidad.

Debido a la diversificación y la mayor posibilidad de acceso a los canales de comunicación (fruto de los avances en las TICs) la sociedad global exige cada vez más, lo cual se ha traducido en una creciente influencia que ha estimulado la intervención en las problemáticas sociales por parte del sector privado.

Es claro que el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial ha crecido y continúa en construcción permanente. Hoy interviene en la ética de las prácticas empresariales, además de sus componentes ambiental, social, cultural, económico y político del entorno. Por eso, como lo

evidencian múltiples concursos¹ y publicaciones periódicas, muchas organizaciones han trascendido el riguroso cumplimiento de la normatividad, para diseñar y enfocar sus programas con directrices orientadas a estimular el desarrollo integral.

En síntesis, la Responsabilidad Social (RS) se ha convertido en una forma de hacer, un modelo de gestión voluntario que incorpora un serio compromiso con las variables social y ambiental a través de los grupos de interés. La RS es una obligación que adquiere voluntariamente una organización de contribuir a satisfacer las expectativas creadas a partir de su relación con los diversos sectores con que interactúa en cumplimiento de su razón social. De esta manera la voluntad de la empresa en la aplicación de sus prácticas responsables promueve su competitividad y su sostenibilidad.

Así, al dominar el sector productivo nacional y estar mayoritariamente asentadas en las grandes ciudades, las Pymes tienen en estas exigencias de competitividad un serio desafío si aspiran a establecerse en los mercados globales; pero, simultáneamente, a través de la Gestión Responsable cuentan con una magnífica oportunidad para conseguir el desarrollo corporativo y aportar al de su entorno.

De acuerdo con las investigadoras, como modelo de gestión la RS es medible. Sus indicadores están dados sobre tres conceptos básicos: económico, ambiental y social. Ellos permiten demostrar qué tan acertadas son las prácticas sociales dentro y fuera de la organización;

1. Por ejemplo el Premio Nacional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Corporación Calidad y el Centro RS, el Premio Nacional de Responsabilidad Social Empresarial de Comfamiliar y el Premio Andesco a la Responsabilidad Social Empresarial, entre otros.

y, desde luego, su desarrollo exige consultar con stakeholders para garantizar su precisión y efectividad.

En la actualidad, las empresas son constantemente monitoreadas por ONGs, comunidades y medios de comunicación. Por eso, las acciones socialmente responsables de una organización representan importantes ventajas competitivas, pues ellas generan un impacto positivo ante sus stakeholders, que se evidencia en el incremento de las ventas y de la fidelidad. Además, los mercados nacionales e internacionales o la vinculación a una cadena productiva o de distribución demandan altos estándares éticos y, si las empresas no se ajustan a estos nuevos requerimientos, podrían quedar al margen de dichos mercados.

De allí surge el concepto de “gerencia de reputación”, pues una organización puede perder prestigio frente a la opinión pública cuando no cumple las expectativas en el campo de la Responsabilidad Social. Además, la competencia por el talento humano también puede desarrollarse en el terreno de la motivación, es decir, por la satisfacción que genera el hecho de trabajar para una empresa donde se atienden los valores sociales.

La reputación es el conjunto de percepciones que tienen los grupos de interés sobre una empresa. Se mide como admiración emocional, no es un factor exclusivo de las grandes empresas. Anclada en prácticas de transparencia, ética y responsabilidad social hacia los stakeholders, es condición indispensable para crear más valor. Es un activo vital para las empresas, pues va más allá de la recordación e involucra una compleja mezcla de valoraciones que no depende de lo que piensan las personas sobre los productos de las empresas.

En consecuencia, la RS se puede asumir como un conjunto de acciones conscientes y sistemáticas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida, a la preservación del medio ambiente y al desarrollo social del país. Lo cual implica un cambio fundamental en la forma de pensar la estrategia y las prácticas organizacionales.

Bien gestionada integra las dimensiones económica, ambiental y social. Ello genera un capital social que se convierte en buena reputación; lo cual inevitablemente repercute en la posibilidad de incrementar las ganancias de los inversionistas, es decir en una contribución al objetivo financiero básico: “Generar Riqueza”.

4.1. Un Modelo para la sostenibilidad de las Pymes

El segundo objetivo planteado en el presente documento era desarrollar un Modelo conceptual que oriente la Pyme hacia una autoevaluación y un diagnóstico de las legítimas necesidades de sus grupos de interés, de manera que ello le permita definir su política de RS, además de diseñar e implementar un plan de Responsabilidad Social eficiente y realista. Y en la búsqueda del mencionado objetivo nuevamente surgió el entorno global como plataforma para plantear el modelo.

Al reconocer que el producto interno bruto, no es un indicador adecuado para reflejar la felicidad y el bienestar de las personas en un país, y manifestarse “consciente de que las modalidades insostenibles de producción y consumo pueden obstaculizar el desarrollo sostenible”, la ONU reconoció la necesidad de aplicar un enfoque más inclusivo, equitativo y equilibrado al crecimiento económico, que promueva el desarrollo sostenible, la erradicación de la pobreza, la felicidad y el bienestar de todos los pueblos”. (ONU, 2011).

De esta premisa surgió un grupo de trabajo que actualmente desarrolla una nueva propuesta de paradigma económico mundial. De acuerdo con Manfred Max-Neef, uno de los expertos convocados para ejecutar la iniciativa, “este proyecto es un cambio mundial que va a tener un tremendo impacto y el hecho que lo haya asumido la Asamblea General de la ONU es algo inédito y que nunca había ocurrido”. (Creades, 2012).

Entre tanto, con la globalización y los avances tecnológicos, el acceso a la información es cada vez más amplio. Esto permite que la sociedad conozca mejor las conductas empresariales y sus consecuencias. Por esta razón el comportamiento ético de las empresas es cada vez más cuestionado por consumidores, organizaciones, partidos políticos, agremiaciones y demás. Tal circunstancia demanda de las empresas un comportamiento limpio y respetuoso. (Ballesteros, 2010, p. 104).

De esta forma, al ser una necesidad de creciente exigencia, ajena al “marketing social” empleado para publicitar organizaciones, la Responsabilidad Social resulta esencial para la viabilidad y sostenibilidad empresarial. Al respecto puede haber discusión acerca de si la empresa debería asumir algún tipo de obligaciones hacia su entorno, más allá de su compromiso con sus propietarios; sin embargo, dado el impacto que tiene sobre la reputación organizacional, hacerlo puede estimular el beneficio económico de la empresa, por lo que demanda una esmerada gestión en el ámbito estratégico de la organización.

No obstante, el desconocimiento sobre el alcance y posibilidades que genera tener una visión de la RS, así como los preconceptos relacionados con una aparente “incapacidad” para asumir dicha posición en las Pymes, limita las opciones de incrementar su competitividad.

Mientras en el contexto global resulta imprescindible incorporar cambios que les permitan equipararse e interactuar con empresas de mayor tamaño y recursos.

Inicialmente, considerar la posibilidad de que las Pymes implementen la RS y la conviertan en un mecanismo de gestión diferencial exige la disposición absoluta de sus directivos; por lo cual es indispensable que actúen orientados a generar valor, con capacidad de adaptación y una perspectiva de innovación abierta y aplicada.

Ellos son los llamados a desarrollar un plan de formación gradual que permita generar una cultura responsable en la Pyme y garantice llevar a cabo un quehacer deseable y recomendable en su institución. Esto es, alinear a todos los colaboradores e incluso sus familias con proyectos responsables y sostenibles, orientados a incrementar la calidad y la competitividad, definitivamente sintonizados con el progreso.

Por todo lo anterior, el modelo conceptual para la gestión de la Responsabilidad Social cuyo desarrollo ha orientado la ejecución de este trabajo, busca orientar a sus lectores hacia la gestión sistemática de sus estándares de sostenibilidad, lo cual asegura el óptimo desempeño organizacional y les integra con sus grupos de interés, de manera que ello pueda generarles la mejor reputación organizacional posible.

4.1.1. Beneficios del modelo

Tal como se planteó atrás, la naturaleza estratégica de la RS exige planificar y ejecutar acciones útiles para alcanzar objetivos que resulten positivos para la empresa y la comunidad donde se desempeña.

Ahora bien, considerando la diversidad de Pymes, sectores empresariales y culturas que hay en Colombia, pretender estandarizar la responsabilidad de las empresas frente a la comunidad es un despropósito. No obstante, a pesar de la imposibilidad de generalizar, si existen unos postulados mínimos que permiten definir un rumbo y que parten de los compromisos definidos por la Ley. De ahí que el proyecto de RS definido por cada una sí puede tener un alcance práctico y concreto, a la luz de las expectativas planteadas por sus grupos de interés.

De acuerdo con las premisas establecidas al responder los cuestionamientos básicos del quehacer de la RS (inciso 3.1.1), es deseable que cada plan de RS aborde los temas sociales, ambientales y económicos en forma integral; sin embargo, cada uno de los componentes debe ser viable de acuerdo con los recursos, necesidades y posibilidades de la empresa, de manera que el proceso constituya una verdadera herramienta de gestión.

Asumir esta premisa permite definir los objetivos particulares, estimar costos y tiempos con precisión, definir un método de medición y control, y facilitar la asignación de responsabilidades. De esta forma quedará claro lo que haga parte del proyecto de RS y lo que no, con miras a estimular la competitividad y sostenibilidad de cada Pyme.

No obstante, considerando que la práctica de la Responsabilidad Social también le genera réditos de reputación a la empresa, resulta indispensable reconocer la importancia capital de una variable presente en todas las empresas: la comunicación. De hecho, con los actuales desarrollos tecnológicos y las múltiples posibilidades de participación a través de las redes sociales, desconocerla puede afectar los mejores resultados empresariales.

Teniendo en cuenta las anteriores premisas, y que hacerlo garantiza la convergencia de la rentabilidad y la equidad, una Pyme que aspire a desarrollar un proceso de Responsabilidad Social eficiente –y con ello espere garantizar su buena reputación y competitividad– deberá responder a los cuestionamientos plasmados en el Anexo N°2 en forma veraz y precisa. Ahí comienza su proceso de RS.

Uno de los factores más importantes de innovación en las empresas modernas es la ética. Los clientes, los ciudadanos y la sociedad en general le están exigiendo a las empresas un comportamiento transparente, que se comprometan con el desarrollo de sus entornos, sean honestos, coherentes y responsables.

De hecho, gestionar la RS permite acceder a mercados, en particular como proveedores de grandes empresas que tienen criterios de responsabilidad social en sus cadenas de abastecimiento; asimismo lleva a posicionar reputación de la empresa; genera confianza y lealtad de consumidores responsables; disminuye costos de producción e incrementa la productividad. Todo ello permite mejorar el acceso a financiación atendiendo la creciente demanda por transparencia, gestión responsable y adopción de criterios éticos.

De todo lo anterior se desprende que, en medio del carácter sistémico de la interacción sociedad-empresa, al asumir la naturaleza cambiante del entorno surge un nuevo desafío para el sector empresarial: aceptar su responsabilidad sobre el futuro que está forjando. Así, más allá de incrementar la rentabilidad o los modos de gestión empresarial, la Responsabilidad Social aparece como un concepto complejo, donde se involucran la ética, la calidad de vida laboral (prevención de riesgos y atención a condiciones de trabajo) y el cuidado del ambiente, entre otras variables.

Por ello, la RS constituye compromiso voluntario de gestión por parte de la alta dirección que, cuando es socialmente responsable, genera decisiones de negocio mejor informadas y estimula la fidelidad de sus clientes. En consecuencia, gestionar políticas en beneficio del factor humano y del entorno donde opera la empresa, genera valor agregado y estimula su competitividad, obligada en la intención última de la organización: perdurar.

4.1.2. La RS, un desafío para las Pymes colombianas

Desde los años 60 hasta hoy, Colombia dejó su predominio rural de baja densidad y dio paso a un proceso de urbanización masiva de gran concentración. El proceso de migración se ha caracterizado por ser joven y en su mayoría femenina hacia las cuatro grandes capitales que se convirtieron en centros de desarrollo para las principales actividades económicas, sociales y político administrativas. Y entre diversos factores, que no viene al caso tocar en este trabajo, en la actualidad la metropolización nacional depende del mejoramiento en el transporte y las comunicaciones, así como del creciente desarrollo de empresas de servicios. (Murad, 2003).

En la actualidad el mercado internacional y las economías abiertas condicionan la adquisición de productos y servicios al cumplimiento de estándares de calidad y responsabilidad. La actual Presidenta de Proexport, María Claudia Lacouture indica que en muchos casos tal exigencia no viene de los gobiernos sino de los consumidores y por ello –por ejemplo– los productos certificados con sellos orgánicos o de buenas prácticas son más apetecidos en los mercados europeos, canadienses y estadounidenses. Esta condición adquiere más relevancia a la luz de los tratados de libre comercio, que conllevan la posibilidad de llegar a nichos de mercado cada vez más amplios en materia de manufactura, textiles, agroindustria y turismo responsable, entre otros; pero que también exigen estar a la vanguardia en calidad, productividad y responsabilidad. (Lacouture, 2013).

Y, precisamente en el cada vez más competitivo contexto global, el proceso de incorporar las Pymes en la RS exige incrementar su conectividad a través de las TICs. Porque gracias a los dispositivos de computación en la nube, por primera vez las pequeñas empresas tienen acceso a tecnología de punta, exactamente de la misma forma que puede acceder la compañía más grande en el mundo. Eso radicalmente cambia la oportunidad de acceso a mercados globales y a una serie de activos que hoy no están disponibles para las pequeñas y medianas empresas (Ayala, 2014). Desde luego, es una condición obligada que al abordar el tema tecnológico resulta imprescindible formar la gente en las competencias requeridas, lo cual se traduce en un mayor desarrollo humano para la empresa y el entorno.

Sin embargo, de acuerdo con el Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), Diego Molano, aunque entre 2010 y 2014 las Pymes conectadas pasaron

de 7% a 60,6%, la gran base de pequeños y medianos empresarios en Colombia aun no ve en el mejoramiento tecnológico una oportunidad para aumentar sus ingresos. (Molano, 2014).

De hecho, para el presidente de Mercados Emergentes de Microsoft, Orlando Ayala, el acceso a la tecnología se democratizó en el mundo con la aparición del computador, mientras la capacidad de conectarse en forma masiva por internet causó una nueva revolución de innovación y oportunidades. Hoy se está viviendo la tercera revolución digital mundial: la tecnología se ha convertido en eje del relacionamiento, el aumento vertiginoso en el intercambio de información y el incremento en la conexión marca una tendencia comercial silenciosa que genera nuevos negocios y estimula la competitividad. Pero esta circunstancia aún no se ha identificado en Colombia. (Ayala, 2014).

De acuerdo con Ayala, en el actual proceso de urbanización que vive Latinoamérica (lo cual incluye a Colombia), las Pymes son el principal eje de productividad para las ciudades: está demostrado que al incorporar las TICs en estas empresas “se logra un mayor crecimiento en los negocios, un incremento en la creación de puestos de trabajo y algo muy importante: el fortalecimiento de la clase media en los países (...) El futuro será de aquellas empresas y profesionales que puedan desarrollarse socialmente y que se cualifiquen en el uso de tecnologías; podrán exportar y vender en todo el mundo sus productos y servicios, y para esto, el desarrollo de una educación técnica y superior que responda a la demanda de los mercados es elemental”. (Ayala, 2012).

4.1.3. Aporte final

Asumir el proceso administrativo con una mirada sistémica exige reconocer que la dinámica empresarial es cambiante, de acuerdo con variables internas y externas que no siempre dependen de los empresarios. Esto, desde luego, resulta válido para las Pymes. Y por tal razón pretender establecer un manual que oriente su gestión hacia la Responsabilidad Social constituye un enorme reto, toda vez que las Pymes discurren en entornos sociales, ambientales y económicos diversos, y cualquier intento de unificarlas puede contribuir a una generalización sin resultados. No obstante, esta circunstancia no impide reconocer que cualquier Pyme puede ser rentable si se administra con un criterio responsable.

Como se desprende de lo planteado atrás, más allá de considerar la Responsabilidad Social como opción empresarial, las Pymes deben encaminar su gestión hacia la “sostenibilidad”, lo cual involucra múltiples factores que abarcan satisfacer necesidades, mejorar la calidad de vida, buscar el uso más eficiente de los recursos, incrementar el uso de recursos energéticos renovables, reducir los desperdicios, adoptar una perspectiva responsable del ciclo de vida y considerar la dimensión de equidad, entre otros. (Ceadu, 2013).

En vista de que la percepción de los grupos de interés sobre la empresa resulta fundamental para su sostenibilidad, es pertinente considerar que suele ser asumida como una “verdad”, incluso cuando está equivocada como consecuencia de prejuicios o del manejo que se le da a la información sobre su gestión (en sus variables social, ambiental o económica).

Por eso, uno de los factores que requieren las Pymes para ser sostenibles es la visión futurista e innovadora de sus directivos. Esta les llevará a entender que deben estar conectadas a la infraestructura tradicional además de integrarse con lazos ambientales, culturales y digitales, es decir mantenerse a la vanguardia, si esperan garantizar su competitividad en un mundo cada vez más global.

Y, en ese sentido, el Modelo presentado es útil para que las Pymes identifiquen sus fortalezas y oportunidades de mejora, redefinan o fortalezcan su gestión integral, y con sus estrategias responsables y buenas prácticas busquen resultados cada vez más positivos para la sociedad.

Considerando las diferencias ambientales, económicas y culturales que pueden condicionar la creación y funcionamiento de las Pymes en un país tan diverso como Colombia, resulta claro que no es viable generalizar la propuesta en su integridad. No obstante, también es cierto que en el desarrollo del proyecto se tuvieron en cuenta las macro variables comunes en este tipo de empresas, por lo cual existe absoluta confianza en la posibilidad de adaptar el documento y sus insumos a cada realidad regional o sectorial.

De ahí que las autoras consideren estar haciendo un aporte al proceso administrativo y funcional del sector productivo nacional a través de las Pymes y, por tanto, a la competitividad colombiana en el mercado global. Lo cual implica asumir que el presente trabajo constituye un aporte real al desarrollo nacional.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, José Luis y M. Badii. 2007. Daena: International Journal of Good Conscience. En: Revista Estudios Empresariales No. 89. Bogotá, 1995. p.12

Atehortúa Hurtado, Federico Alfonso. Responsabilidad Social Empresarial: Entre la ética discursiva y la racionalidad técnica. En Revista EAN, N°62, enero-abril de 2008. Páginas 125 a 140.

Ayala, Orlando. Dios creó la tierra y el hombre la Ciudad. Conferencia del Foro Think Big, Think Smart, Retos y oportunidades para Colombia ante las nuevas exigencias del comercio internacional y los territorios inteligentes. Microsoft, Cartagena de Indias, abril de 2014.

Ayala, Orlando. Las micropymes serán clave en las ciudades inteligentes. Entrevistado por Hebe Schmidt para el diario Perfil, Madrid, España, abril 20 de 2012. En la dirección <http://www.perfil.com/ciencia/Las-micropymes-seran-clave--en-las-ciudades-inteligentes-20140412-0073.html>

Ballesteros, Carlos. Economía a escala humana. Una aproximación a los valores de la economía solidaria desde las ideas de Max-Neef. En Revista Nuevas Tendencias en Antropología, N° 1. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, 2010, páginas 89 a 107.

Cancino del Castillo Christian y Mario Morales Parragué. Responsabilidad Social Empresarial.

Universidad de Chile. Serie Documento Docente N°1, Diciembre 2008.

Cárdenas Santa María Patricia. Las Pymes: Vitales para la recuperación del crecimiento

económico. En Pymes Exportadoras de Colombia. Universidad Sergio Arboleda, abril de

2002. En <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia8.htm>

Ceadu. Centro de Estudios, Análisis y Comunicación de Uruguay. info@ceadu.org.uy. En

Revista RS. Centro Internacional de Responsabilidad Social. N° 49. Bogotá, marzo de

2013.

Código de Comercio Colombiano Art. 25.

Congreso de la República. Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.

Diario Oficial 46164 de enero 27 de 2006.

Congreso de la República. Ley 590 del 10 de Julio del 2000. Disposiciones para el desarrollo de

las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial. Año CXXXVI N°44078

Congreso de la República. Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000

sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

Congreso de la República. Ley 590 del 10 de Julio del 2000.

Consejo Privado de Competitividad. Colombia sin avances en el Índice de Competitividad Global. Compite N° 24, Agosto de 2013, página 2.

Creades, Cooperación en Red Euro Americana para el Desarrollo sostenible. Manfred Max-Neef integra grupo que desarrollará propuesta de nuevo paradigma económico que será presentada en la ONU. Recuperado en junio de 2014. En <http://www.creadess.org/index.php/informate/noticias/noticiero/22302-manfred-max-neef-integra-grupo-que-desarrollara-propuesta-de-nuevo-paradigma-economico-que-sera-presentada-en-la-onu>

Departamento Nacional de Planeación. Documento CONPES 2732. Plan nacional para la microempresa. 1994

Espinel Barrero, Astrid Johanna. Estudio de la Responsabilidad social del sector floricultor en FAO, Herramientas para la comunidad: conceptos y métodos. El diagnóstico participativo. Capítulo 2. 1994.

Fernández Gago, Roberto. Administración de la responsabilidad social. Departamento de dirección y Economía de la Empresa. Universidad de León. España, 1994.

Foro Económico Mundial (FEM), Índice de Competitividad Global 2012–2013.

ICONTEC Internacional, Guía Técnica GTC colombiana, 2008-06-25, P.1.

Iberdrola, Política general de Responsabilidad Social Corporativa. 2014

Jiménez Gómez, Edith Patricia. La importancia de las Pymes. Mayo 13, 2012. En <http://asopymescolombia.org/blog/la-importancia-de-las-pymes>.

Lacouture, María Claudia. Incentivar la responsabilidad en la empresa para competir en el mundo. Entrevista publicada en la Revista RS. Centro Internacional de Responsabilidad Social. N° 49. Bogotá, marzo de 2013.

Manay, Giselhy Melina. Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina. Premio, ensayo Jóvenes Investigadores (2011), Centro de Estudios Latinoamericanos, CESLA. Enero de 2012. Página 10

Molano, Diego. Instalación del Foro Think Big, Think Smart, Retos y oportunidades para Colombia ante las nuevas exigencias del comercio internacional y los territorios inteligentes. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), Cartagena de Indias, abril de 2014.

Murad Rivera, Rocío. Estudio sobre la distribución espacial de la población en Colombia. CEPAL, Serie Población y Desarrollo. 2003. En la dirección <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/14000/P14000.xml&xsl=/celade/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>

ONU. “Pacto Global”. <http://www.pactomundial.org/>

ONU. Asamblea General. Resolución 65/309. La felicidad: hacia un enfoque holístico del desarrollo. Nueva York. 19 de julio de 2011.

Organización Internacional de Normalización (ISO). Norma Internacional ISO 26000, Traducción oficial, Official translation ,Traduction officielle, Primera edición,2010-11-01,P.4

Ospina, William. Pa' que se acabe la vaina. Editorial Planeta. Bogotá, 2013.

Porter E Michael y Mark R Kramer. Estrategia y sociedad. Harvard Business Review,2006

Porter E Michael y Mark R Kramer. Shared Value. Harvard Business Review,2011

Revista Nueva Economía. Activo vital para las empresas: La reputación es un valor intangible, pero cuantificable. Edición N° 872. Julio 24, 2011. En la dirección: <http://nuevaeconomia.com.bo/productos/revista-articulos/gerencia/activo-vital-para-las-empresas-la-reputacion-es-un-valor-intangible-pero-cuantificable/>

Velardez Aryelitk, Carmen García, Sabrina Díaz y Orlando Pérez. Gerencia Estratégica, Diagnóstico Situacional de la Empresa. S/F.

Vilanova Marc y Marta Dinarès. Modelo de indicadores de RS para pymes. Instituto de Innovación Social. ESADE Business School. Universitat Ramon Llull. Cataluña, 2009.

6. ANEXOS

Anexo N°1

Ficha de Caracterización socioeconómica de las comunidades priorizadas

Revisión: 01		FICHA ÚNICA DE CARACTERIZACIÓN					
Fecha diligenciamiento:		dd	mm	aada	Pág. de	No. Encuesta	
Código Encuestador:		Proyecto: Territorio Buenaventura					
Código Líder de recolección de la información:		N° Identificación del jefe del hogar:					
Nombre del jefe del hogar:		Tel: _____ Comuna: _____ Barrio: _____ Estrato: _____					
Dirección: _____		Tel: _____ Comuna: _____ Barrio: _____ Estrato: _____					
La encuesta fue revisada (crítica)		<input type="checkbox"/>					
CAPÍTULO 1 - DATOS PERSONALES							
Por favor diligencie el cuadro de composición del hogar							
CAPÍTULO 2 - CONDICIONES HABITACIONALES							
2.1	Tipo de vivienda:	Casa Apartamento	1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/>	Cuarto Inquilinato	3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/>	Casa Palafítica / Tambo Provisional	5 <input type="text"/> 6 <input type="text"/>
2.2	Propiedad vivienda o predio:	Propia, totalmente pagada Propia, la está pagando Arriendo	1 <input type="text"/> Pase 2.3 2 <input type="text"/> Pase 2.3 3 <input type="text"/> Pase 2.6	Prestada Familiar Invasión	4 <input type="text"/> Pase 2.7 5 <input type="text"/> Pase 2.7 6 <input type="text"/> Pase 2.7	¿Cuál? _____	
2.3.1. ¿Tiene algún documento que demuestre la propiedad de la vivienda?		Si 1 <input type="text"/>		No 2 <input type="text"/> Pase 2.5			
2.3.2 Si la respuesta es afirmativa, ¿qué tipo de documento?		Escritura registrada o minuta Certificado de tradición Promesa de compraventa	1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/>	Escritura de posesión Recibo de pago del lote Acta de adjudicación	4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6 <input type="text"/>		
2.4	¿Ha recibido subsidio para la compra o mejoramiento de vivienda?	Si 1 <input type="text"/>		No 2 <input type="text"/>			
2.5	¿Su vivienda tiene actualmente alguna hipoteca?	Si 1 <input type="text"/>		No 2 <input type="text"/>			
2.6	Si su predio es arrendado, ¿cuánto paga de arriendo mensualmente?	\$ _____					
¿Este valor incluye los servicios?		Si 1 <input type="text"/>		No 2 <input type="text"/>			
2.7	Material predominante de los pisos: (marcar solo uno)		1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6 <input type="text"/> Otro _____		2.8 Material predominante en las paredes exteriores: (marcar solo uno)		1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6 <input type="text"/> 7 <input type="text"/>
2.9	Materiales predominantes en techos:		Teja de barro, Zinc y/o Asbesto Losa de entrepiso o plancha Material provisional (cartón, latas, sacos) Paja o palma		¿En qué estado se encuentra?		2.10 ¿Cuántas personas habitan en la vivienda? _____
			1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/>		B R M		2.11 ¿Cuántos hogares hay en la vivienda? _____
							2.12 ¿Cuántos cuartos tiene la vivienda? _____
							2.13 ¿Alguien usa como dormitorio la sala o el comedor? Si 1 <input type="text"/> No 2 <input type="text"/>
2.15	¿Con cuál del siguiente equipamiento cuenta la vivienda?		Si No 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2		¿En qué estado se encuentra?		2.14 ¿Cuántas personas usan como dormitorio la sala o el comedor?
	Lavadero Mesón de cocina Sanitarios Lavamanos Ducha Tanque Propio de Agua		B R M		¿Qué utiliza como....?		_____
2.16	El hogar cuenta con:		Si		¿En qué estado se		
	1 Juego de sala 2 Sala comedor 3 Televisor 4 Equipo de sonido 5 Lavadora		B R M		Si		6 Estufa de gas 7 N° Camas 8 Computador 9 Nevera 10 Otros artículos

Servicios Públicos																																							
2.17	a. ¿La vivienda cuenta con servicio de energía eléctrica? Si 1 <input type="text"/> No 2 <input type="text"/>	b. ¿Tiene medidor?: Si 1 <input type="text"/> No 2 <input type="text"/>	c. 1. ¿La vivienda cuenta con servicio público de alcantarillado? Si 1 <input type="text"/> No 2 <input type="text"/> 2. Si la respuesta es No, indique qué utiliza: Pozo Séptico 1 <input type="text"/> Otro 4 <input type="text"/> Río/Quebrada 2 <input type="text"/> ¿Cuál? _____ Bajamar 3 <input type="text"/>																																				
	d. 1 ¿La vivienda cuenta con servicio público de agua? Si 1 <input type="text"/> No 2 <input type="text"/>	d.2 ¿Cuántos días a la semana le llega el servicio de agua? N° <input type="text"/> días d.2.1. ¿Cuántas horas al día? N° <input type="text"/> horas	d.3 ¿De dónde se abastece principalmente de agua para el consumo? <table border="0"> <tr> <td>Empresa de acueducto</td><td>1 <input type="text"/></td> <td>Vecinos y/o familiares</td><td>6 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Tanque comunitario</td><td>2 <input type="text"/></td> <td>Aguatero</td><td>7 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Agua lluvia</td><td>3 <input type="text"/></td> <td>Por bomba casera</td><td>8 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Río / Quebrada</td><td>4 <input type="text"/></td> <td>Otro</td><td>9 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Carro tanque</td><td>5 <input type="text"/></td> <td>¿Cuál?</td><td>_____</td> </tr> </table>		Empresa de acueducto	1 <input type="text"/>	Vecinos y/o familiares	6 <input type="text"/>	Tanque comunitario	2 <input type="text"/>	Aguatero	7 <input type="text"/>	Agua lluvia	3 <input type="text"/>	Por bomba casera	8 <input type="text"/>	Río / Quebrada	4 <input type="text"/>	Otro	9 <input type="text"/>	Carro tanque	5 <input type="text"/>	¿Cuál?	_____															
	Empresa de acueducto	1 <input type="text"/>	Vecinos y/o familiares	6 <input type="text"/>																																			
Tanque comunitario	2 <input type="text"/>	Aguatero	7 <input type="text"/>																																				
Agua lluvia	3 <input type="text"/>	Por bomba casera	8 <input type="text"/>																																				
Río / Quebrada	4 <input type="text"/>	Otro	9 <input type="text"/>																																				
Carro tanque	5 <input type="text"/>	¿Cuál?	_____																																				
e. ¿Con qué combustible preparan principalmente los alimentos? <table border="0"> <tr> <td>Energía eléctrica</td><td>1 <input type="text"/></td> <td>Leña</td><td>5 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Gasolina</td><td>2 <input type="text"/></td> <td>Gas pipeta</td><td>6 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Petróleo</td><td>3 <input type="text"/></td> <td>Gas domiciliario</td><td>7 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Carbón</td><td>4 <input type="text"/></td> <td>Otro</td><td>8 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="4">¿Cuál? _____</td> </tr> </table>		Energía eléctrica	1 <input type="text"/>	Leña	5 <input type="text"/>	Gasolina	2 <input type="text"/>	Gas pipeta	6 <input type="text"/>	Petróleo	3 <input type="text"/>	Gas domiciliario	7 <input type="text"/>	Carbón	4 <input type="text"/>	Otro	8 <input type="text"/>	¿Cuál? _____				f. ¿Dónde realiza principalmente la disposición de las basuras? <table border="0"> <tr> <td>Empresa servicio público</td><td>1 <input type="text"/></td> <td>Queman</td><td>5 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Marea</td><td>2 <input type="text"/></td> <td>Reciclan</td><td>6 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Quebrada o similar / Caño</td><td>3 <input type="text"/></td> <td>Otro</td><td>7 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Lote baldío</td><td>4 <input type="text"/></td> <td>¿Cuál?</td><td>_____</td> </tr> </table>		Empresa servicio público	1 <input type="text"/>	Queman	5 <input type="text"/>	Marea	2 <input type="text"/>	Reciclan	6 <input type="text"/>	Quebrada o similar / Caño	3 <input type="text"/>	Otro	7 <input type="text"/>	Lote baldío	4 <input type="text"/>	¿Cuál?	_____
Energía eléctrica	1 <input type="text"/>	Leña	5 <input type="text"/>																																				
Gasolina	2 <input type="text"/>	Gas pipeta	6 <input type="text"/>																																				
Petróleo	3 <input type="text"/>	Gas domiciliario	7 <input type="text"/>																																				
Carbón	4 <input type="text"/>	Otro	8 <input type="text"/>																																				
¿Cuál? _____																																							
Empresa servicio público	1 <input type="text"/>	Queman	5 <input type="text"/>																																				
Marea	2 <input type="text"/>	Reciclan	6 <input type="text"/>																																				
Quebrada o similar / Caño	3 <input type="text"/>	Otro	7 <input type="text"/>																																				
Lote baldío	4 <input type="text"/>	¿Cuál?	_____																																				
2.18	Canales de comunicación																																						
	a. ¿En la vivienda cuentan con servicio de internet? Si 1 <input type="text"/> No 2 <input type="text"/> Pase a la f. 1	b. ¿Por qué no cuentan con el servicio en la vivienda? No le interesa 1 <input type="text"/> El costo 2 <input type="text"/> No tienen computador 3 <input type="text"/> Acceden por el servicio de cafeinternet 4 <input type="text"/>	c. ¿Cuántas veces utilizan el internet? Una vez a la semana 1 <input type="text"/> Dos veces a la semana 2 <input type="text"/> Tres veces a la semana 3 <input type="text"/> Más de tres veces 4 <input type="text"/> Ninguna 5 <input type="text"/>	d. ¿En dónde acceden al internet? Casa 1 <input type="text"/> Café internet 2 <input type="text"/> Trabajo 3 <input type="text"/> Vecinos 4 <input type="text"/> Otros lugares 5 <input type="text"/>																																			
	e. ¿Para que usan el internet? Buscar información 1 <input type="text"/> Correo electrónico 2 <input type="text"/> Actividades de ocio (juegos, música) 3 <input type="text"/> Medios de comunicación (prensa, revistas, radio, tv) 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/>	f. ¿Cuántas horas al día ven la televisión? De 1 a 3 horas 1 <input type="text"/> Menos de 1 hora 2 <input type="text"/> Más de 3 horas 3 <input type="text"/> Ninguna 4 <input type="text"/>	g. ¿En que horas suelen ver la televisión? Madrugada 1 <input type="text"/> Mañana 2 <input type="text"/> Mediodía 3 <input type="text"/> Tarde 4 <input type="text"/> Noche 5 <input type="text"/>	h. ¿Qué tipo de programas suelen ver? Deportivos 1 <input type="text"/> Informativos 2 <input type="text"/> Corazón 3 <input type="text"/> Series 4 <input type="text"/> Cine 5 <input type="text"/> Documentales 6 <input type="text"/>																																			
	i. ¿Escuchan radio? Si 1 <input type="text"/> No 2 <input type="text"/> Pase a la m. 1	j. ¿Cuántas horas al día escuchan la radio? De 1 a 3 horas 1 <input type="text"/> Menos de 1 hora 2 <input type="text"/> Más de 3 horas 3 <input type="text"/> Ninguna 4 <input type="text"/>	k. ¿Qué tipo de programas suelen escuchar? Noticias 1 <input type="text"/> Música 2 <input type="text"/> Otros 3 <input type="text"/> Comunitarios 4 <input type="text"/>	l. ¿Cuál emisora escuchan regularmente? <input type="text"/>																																			
m. ¿Leen el periódico? Si 1 <input type="text"/> No 2 <input type="text"/> Pase a la 3.1	n. ¿Qué tipo de periódicos leen? Regional 1 <input type="text"/> Nacional 2 <input type="text"/> Deportivo 3 <input type="text"/> Económico 4 <input type="text"/> Comunitario 5 <input type="text"/>	o. ¿Con qué frecuencia leen periódico? Una vez a la semana 1 <input type="text"/> Dos veces a la semana 2 <input type="text"/> Tres veces a la semana 3 <input type="text"/> Más de tres veces a la semana 4 <input type="text"/> Ninguna 5 <input type="text"/>																																					

FORMACIÓN ECONÓMICA																																									
COLOQUE SÓLO EL VALOR MENSUAL																																									
Calcular los siguientes datos: Total Ingresos del hogar al mes (Escriba aquí el total de la columna valor ingresos mes del cuadro de composición del hogar) 1. \$ _____																																									
Distribución de los gastos del hogar (Tener en cuenta los gastos del hogar, no sólo los del encuestado) a. Alimentación mensual \$ _____ b. Transporte mensual \$ _____ c. Educación mensual \$ _____ d. Recreación mensual \$ _____ e. Salud mensual \$ _____ f. Servicios Públicos mensual \$ _____ g. Cuota préstamo mensual \$ _____ h. Arriendo mensual \$ _____ i. Vestuario mensual \$ _____ j. Otros gastos mensual \$ _____ 2. Total Gastos mensual \$ _____ 3. Ahorro mensual \$ _____	a.1 Regularmente, ¿cuántas comidas tienen al día? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"><tr><td style="width: 20px;">1</td><td style="width: 20px;">2</td><td style="width: 20px;">3</td><td style="width: 20px;">4</td><td style="width: 20px;">5</td></tr></table> a.2 ¿Dónde compra sus alimentos? 1. Supermercado <input type="checkbox"/> 2. Tienda del barrio <input type="checkbox"/> 3. Plaza de mercado <input type="checkbox"/> 4. Otro <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____ d.1 Actividad principal de recreación o uso del tiempo libre: i. <input type="checkbox"/> Centro Comercial ii. <input type="checkbox"/> Ir al mar iii. <input type="checkbox"/> Reunirse con amigos iv. <input type="checkbox"/> Practicar deporte v. <input type="checkbox"/> Bailar vi. <input type="checkbox"/> Ir a cine vii. <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____ f.1 Actualmente, ¿tiene facturas atrasadas? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> g.1 Tiene préstamo con: Entidad Financiera <input type="checkbox"/> Prestamista <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____	1	2	3	4	5																																			
1	2	3	4	5																																					
AYUDA ECONÓMICA																																									
a. Regularmente, ¿algún miembro del hogar percibe algún tipo de subsidio o ayuda económica? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> (Pase a 3.3) Económico 1 <input type="checkbox"/> Especie 2 <input type="checkbox"/> Ambos 3 <input type="checkbox"/> Si su respuesta es afirmativa, indique: b. ¿Cuántas personas del hogar reciben subsidios? _____ c. ¿Qué tipo de subsidio? <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Subsidio</th> <th style="width: 35%;">Entidad</th> <th style="width: 10%;">d. ¿Qué valor recibe o reciben en promedio al mes?</th> <th style="width: 50%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1 Subsidio Familiar</td><td>Cajas</td><td>\$</td><td></td></tr> <tr><td>2 Subsidio de Educación/Familias en Acción</td><td>Acción</td><td>\$</td><td></td></tr> <tr><td>3 Subsidio de Nutrición/Familias en Acción</td><td>Acción</td><td>\$</td><td></td></tr> <tr><td>4 Subsidio de desempleo</td><td>Cajas</td><td>\$</td><td></td></tr> <tr><td>5 Subsidio económico</td><td>Alta</td><td>\$</td><td></td></tr> <tr><td>6 Otro (s) ¿Cuáles?</td><td>a.</td><td>\$</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>b.</td><td>\$</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>c.</td><td>\$</td><td></td></tr> <tr><td></td><td>d.</td><td>\$</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Subsidio	Entidad	d. ¿Qué valor recibe o reciben en promedio al mes?		1 Subsidio Familiar	Cajas	\$		2 Subsidio de Educación/Familias en Acción	Acción	\$		3 Subsidio de Nutrición/Familias en Acción	Acción	\$		4 Subsidio de desempleo	Cajas	\$		5 Subsidio económico	Alta	\$		6 Otro (s) ¿Cuáles?	a.	\$			b.	\$			c.	\$			d.	\$	
Subsidio	Entidad	d. ¿Qué valor recibe o reciben en promedio al mes?																																							
1 Subsidio Familiar	Cajas	\$																																							
2 Subsidio de Educación/Familias en Acción	Acción	\$																																							
3 Subsidio de Nutrición/Familias en Acción	Acción	\$																																							
4 Subsidio de desempleo	Cajas	\$																																							
5 Subsidio económico	Alta	\$																																							
6 Otro (s) ¿Cuáles?	a.	\$																																							
	b.	\$																																							
	c.	\$																																							
	d.	\$																																							
a. Regularmente, ¿El hogar percibe algún tipo de ayuda de terceros? No incluida en la pregunta anterior Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> (Pase a 4.1) Económico 1 <input type="checkbox"/> Especie 2 <input type="checkbox"/> Ambos 3 <input type="checkbox"/> b. En caso de recibir ayuda de terceros, ¿qué valor recibe en promedio al mes? \$ _____																																									
DECLARACIÓN DE INGRESOS																																									
4.1 Si <input type="checkbox"/> (Pase a 4.2) No <input type="checkbox"/> (Pase a 4.4)																																									
4.2 ¿Qué tipo de negocio o actividad económica? _____ 4.3.1 Antigüedad del negocio: _____ (Meses) 4.3.2. ¿Cuánto le genera el negocio al mes? \$ _____ 4.3.3 ¿El negocio funciona permanentemente? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> → ¿Por qué? _____																																									
4.4 Si <input type="checkbox"/> (Pase a 4.5) No <input type="checkbox"/> (Pase a 4.6)																																									
4.5 ¿Qué tipo de <u>idea</u> de negocio o actividad económica tienen? _____																																									
4.6 Actualmente, ¿algún niño del hogar trabaja? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> (Pase a 5.1) Si hay niños que trabajen en el hogar, indique: ¿Cuántos? _____ ¿Qué actividad realiza(n)? _____																																									

SOCIALES Y COMUNITARIOS	
5.1	<p>a. ¿Pertenece usted o algún miembro del hogar a una organización social o comunitaria? Si 1 <input type="checkbox"/> No 2 <input type="checkbox"/> Pase a 5.2</p> <p>¿A cual ó cuáles? 1 <input type="checkbox"/> Junta de Acción Comunal 2 <input type="checkbox"/> Junta Administradora Local 3 <input type="checkbox"/> Grupo Juvenil 4 <input type="checkbox"/> Asociación de vecinos 5 <input type="checkbox"/> Grupo de la tercera edad 6 <input type="checkbox"/> Otra ¿Cuál? _____</p>
5.2	<p>a. En el</p> <p>Si 1 <input type="checkbox"/> No 2 <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta es negativa, indique por qué: _____ _____</p>
5.3	<p>¿Cómo califican los miembros del hogar las relaciones entre ellos?</p> <p>Excelentes 1 <input type="checkbox"/> Buenas 2 <input type="checkbox"/> Regulares 3 <input type="checkbox"/> Malas 4 <input type="checkbox"/> No aplica 5 <input type="checkbox"/></p>
5.4	<p>¿Cuál es la principal causa de conflicto en el hogar? (Escoger sólo una)</p> <p>a. Falta de dinero 1 <input type="checkbox"/> f. Crianza de los hijos 6 <input type="checkbox"/> b. Manejo economía familiar 2 <input type="checkbox"/> g. Falta de comunicación 7 <input type="checkbox"/> c. Consumo de alcohol 3 <input type="checkbox"/> h. Ninguna 8 <input type="checkbox"/> d. Consumo de drogas (SPA) 4 <input type="checkbox"/> i. Otro 9 <input type="checkbox"/> e. Enfermedad 5 <input type="checkbox"/> Cuál? _____</p>
5.5	<p>En el hogar, ¿existe o ha existido algún tipo de violencia intrafamiliar? Si 1 <input type="checkbox"/> No 2 <input type="checkbox"/></p>
5.6	<p>¿Hay personas mayores de 60 años en el hogar? Si 1 <input type="checkbox"/> ¿Cuántas? _____ No 2 <input type="checkbox"/> Pase a 5.8</p>
5.7	<p>¿Qué situaciones se presentan al interior del hogar con los mayores de 60 años? (conflictos, dificultades, entre otros)</p> <p>1. Falta acceso al sistema salud 1 <input type="checkbox"/> 2. Falta de acceso a los servicios del estado (subsídios, alimentación) 2 <input type="checkbox"/> 3. No hay con quien dejarlo al salir 3 <input type="checkbox"/> 4. Carga económica 4 <input type="checkbox"/> 5. Falta espacios y actividades para la ocupación del tiempo libre 5 <input type="checkbox"/> 6. Otras 6 <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____ 7. Ninguna 7 <input type="checkbox"/></p>
5.8	<p>a. En los últimos cinco años en su hogar hay o hubo casos de mujeres en embarazo menores de 19 años? Si 1 <input type="checkbox"/> No 2 <input type="checkbox"/> Pase a 5.9</p> <p>b. Dentro de que rango de edad: Cuántas?</p> <p>Menores de 10 años 1 <input type="checkbox"/> 10 a 14 años 2 <input type="checkbox"/> 15 a 17 años 3 <input type="checkbox"/> 18 a 19 años 4 <input type="checkbox"/></p>
5.9	<p>¿Hace cuánto tiempo viven en el barrio o vereda?</p> <p>Menos de un año 1 <input type="checkbox"/> Entre 6 y 10 años 4 <input type="checkbox"/> Entre 1 y 3 años 2 <input type="checkbox"/> Mas de 10 años 5 <input type="checkbox"/> Entre 4 y 5 años 3 <input type="checkbox"/> Siempre 6 <input type="checkbox"/> Pase a 5.11</p>
5.10	<p>Antes de llegar al barrio, ¿dónde vivían?</p> <p>Otro barrio 1 <input type="checkbox"/> Otro Municipio 2 <input type="checkbox"/> Zona rural de Cartagena 3 <input type="checkbox"/> Zona rural del País 4 <input type="checkbox"/> Otro País 5 <input type="checkbox"/></p>
5.11	<p>De las siguientes situaciones negativas, ¿cuáles afectan más su entorno (barrio)? (Escoger solo tres)</p> <p>Desempleo 1 <input type="checkbox"/> Contaminación 2 <input type="checkbox"/> Inseguridad/Robos 3 <input type="checkbox"/> Violencia 4 <input type="checkbox"/> Problemas de saneamiento (Acueducto, Alcantarillado, Basuras) 5 <input type="checkbox"/> Transporte público 6 <input type="checkbox"/> Falta de equipamiento comunitario (Parques, zonas verdes) 7 <input type="checkbox"/> Drogadicción 8 <input type="checkbox"/> Ninguna 9 <input type="checkbox"/> Otro 10 <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____</p>

Revisión: 01	Código: FCRIC005	FICHA ÚNICA DE CARACTERIZACIÓN								
CUADRO SOCIOECONÓMICO DE COMPOSICIÓN DEL HOGAR										
Favor tener en cuenta la siguiente información antes de llenar el formulario										
A. Tipo de documento de identidad	C. Estado civil		E. ¿Tiene ingresos por trabajo u otras actividades?		G. Tipo de afiliación al sistema de salud	I. Enfermedades más frecuentes	J. Tipo de discapacidad	K. Nivel escolaridad		
1. Registro Civil	1. Soltero	4. Vuido	1. Si	2. No	1. Cotizante EPS	1. Respiratorias	9. Otras	1. Visual	1. Primera Infancia	6. Superior (Completa)
2. Tarjeta de Identidad	2. Casado	5. Separado	F. Actividad Principal		2. Beneficiario EPS	2. Cardíacas	10. Tuberculosis	2. Física	2. Básica primaria (Completa)	(Técnica, tecnológica, profesional)
3. Cédula de ciudadanía	3. Unión Libre	6. Divorciado	3. Empleado	6. Desempleado	3. ARS (SISBEN)	3. Óseas	11. No tiene	3. Mental	3. Básica primaria (Incompleta)	7. Superior (Incompleta)
4. NUIP	D. Parentesco con el jefe del hogar		4. Independiente	7. Ama de casa	4. Aliado Régimen Especial	4. Musculares		4. Auditiva	4. Básica secundaria (Completa)	(Técnica, tecnológica, profesional)
5. Otro	1. Jefe del Hogar	4. Padre/madre	5. Rebusque	8. Estudiante	5. Beneficiario Régimen Especial	5. Gastrointestinales		5. Múltiple	5. Básica secundaria (Incompleta)	8. Ninguna
B. Género			6. Pensionado	9. No aplica	6. Otro	6. Problemas odontológicos		6. Otra	9. No aplica	
1. Masculino	1. Cónyuge	5. Hermano(a)	7. Pensionado	9. No aplica	7. No tiene	7. Diabetes		7. Ninguna		
2. Femenino	2. Hija(s)	6. Suegro(a)	8. Remesa	10. Otro		8. Brotes				
	3. Nieto(a)	7. Cuñado(a)	9. Cuid?							
L y M. Saber leer o escribir	N. Asiste a la escuela, colegio o a algún instituto de educación en la actualidad				O. Razones de la no asistencia al colegio o a la institución educativa	P. Pertenencia a la Red Unidos o Juntos	Q. Condición	R. Culturalidad		
1. Si	1. Si	1. Situación económica	8. Problemas con los computadores		1. Si	1. Desplazado con registro				
2. No	2. No	2. Desinterés	9. Problemas con los profesores		2. No	2. Desplazado sin registro		1. Indígena		
3. No aplica	3. No aplica	3. Necesidad de trabajar	10. Embarazo			3. Reintegrado		2. Afrodescendiente		
		4. Falta de apoyo	11. Violencia escolar			4. Desplazamiento intraurbano con registro		3. Cisano		
		5. Por enfermedad	12. Cambio de domicilio			5. Desplazamiento intraurbano sin registro		4. Mestizo		
		6. Oportunidad padres	13. No aplica			6. No aplica		5. Blanco		
		7. Distancia institución educativa	14. Ya terminó los estudios							
			15. Otro							

Favor tener en cuenta:

- Identifique el hogar a encuestar teniendo en cuenta los conceptos de hogar y residente habitual.
- Incise toda entrevista con saludo cordial en nombre propio y de la Fundación Carvajal y finalice agradeciendo el suministro de la información.
- Antes de iniciar a diligenciar el formulario pregunte si se cuenta con el número de identificación del jefe del hogar.
- Incise con el diligenciamiento de la ficha de composición.
- Incise diligenciamiento los datos del jefe del hogar y luego complete la información de los otros miembros del hogar.
- Tenga en cuenta que los parentescos de los miembros del hogar se diligencian con relación al jefe del hogar.
- Tenga en cuenta el código de formulario para realizar la codificación de la imagen en el punto de ubicación de ubicación espacial del hogar.
- Para la clasificación del tipo de familia tener en cuenta las siguientes definiciones:
 Tipo de Familia: Las tipologías de hogar se basan en la relación de parentesco de cada miembro con el jefe de hogar.
Núcleo: formada por la madre, el padre y su descendencia.
Micronúcleo: en la que el hijo o hijos viven sólo con uno de los padres.
Extensión: formada por parientes, no solamente padres e hijos. Una familia extensa puede incluir abuelos, tíos, primos y otros parientes consanguíneos o afines.
Reconstituido: compuesto por una pareja de adultos donde al menos uno de ellos tiene hijos de un matrimonio previo.
Unipersonal: hogar integrado por una sola persona (jefe del hogar), exclusivamente.
Binuclear: (Por ejemplo, homoparental): en la que el hijo o hijos viven con una pareja del mismo sexo.

Objeto del levantamiento de línea de base: Conocer la realidad de cada uno de los barrios a visitar.

Anexo N°2

Herramienta para levantamiento de línea base de proveedores Pymes

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA PYME NIT.		
Fecha del diagnóstico:		
Identificación	Descripcion	Observaciones
Nombre o razón social		
NIT		
Fecha de constitución		
Fecha inicio de actividades		
No. De Empleados		
Capital social y aportes		
Capital Suscrito y Pagado		

Nº	ÁREAS DIAGNOSTICADAS	PUNTAJE					% Ponderación
		SI 1	%	NO 0	%	TOTAL	
1.	ADMINISTRACION DE LA PLANEACION						
1.1	La Empresa tiene diseñado su Plan estratégico?						
1.2	La Empresa tiene diseñado un programa de gestión humana?						
1.3	La Empresa tiene diseñado e implementado un Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008?						
1.4	Cuenta la empresa con algún programa o actividad de responsabilidad social?						
1.5	Tiene la empresa un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo a lo establecido a la Ley 1562 del 2012?						
1.6	Tiene la empresa un Plan de Manejo de Ambiental?						
1.7	La empresa tiene diseñado un Sistema de Gestión de Seguridad BASC?						
1.8	La Empresa tiene el presupuesto, aprobado por la Junta Directiva ?						
1.9	Se hace seguimiento a la ejecución presupuestal?						
1.10	La Empresa tiene un programa de comunicación escrito?						
1.11	La Empresa Tiene un programa de capacitación diseñado?						
1.12	La Empresa cuenta con procedimientos administrativos escritos?						
1.13	La Empresa cuenta con procedimientos operativos escritos?						
1.14	La Empresa cuenta con el manual de funciones escrito?						
	Subtotal						
2.	ADMINISTRACION DEL RECURSO FISICO						
2,1	La Empresa tiene un control adecuado de activos y herramientas?						
2,2	Tiene un programa preventivo de mantenimiento de sus herramientas y equipo?						
2,3	Los activos están debidamente protegidos con pólizas por todo riesgo?						
	Subtotal						
3.	ADMINISTRACION DEL RECURSO FINANCIERO						
3.1	Cuenta la Empresa con pólizas de manejo?						
3,2	Tiene la empresa póliza de Responsabilidad Civil Contractual en Dólares?						
3.3	Se elabora un informe diario de tesorería?						
3,4	Tiene la Empresa convenios de suministro de bienes y servicios a los empleados, debidamente firmados?						
3,5	Cuenta con fuentes diversas de ingresos?						
3,6	Tiene la Empresa un fondo de caja menor?						
3,7	Tiene la Empresa, un reglamento para caja menor aprobado?						
3,8	Se manejan firmas conjuntas y/o doble clave para los pagos?						
3,9	El Gerente tiene límites de autorizaciones en el Registro Mercantil?						
3,10	El Gerente actúa dentro de éstos límites?						
3,11	Tiene la Empresa algún tipo de inversión						
3,12	La empresa tiene escrita las política para el servicio de restaurante?						
3,13	El Dpto. de contabilidad entrega información contable mensualmente a la Gerencia?						
3,14	Se tiene flujo de efectivo debidamente actualizado?						
	Subtotal						

4	ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO						
4,1	Se tiene firmado el contrato de trabajo con todos los trabajadores?						
4,2	Cada Empleado tiene un folder con su historia laboral?						
4,3	Todos los Empleados, están afiliados a la seguridad social integral?						
4,4	Todos los trabajadores son incluidos en el pago de la seguridad social con el número real de días laborados y la base es el devengado en la nómina mensual?						
4,5	Se tiene al día las obligaciones laborales con los trabajadores?						
4,6	Se lleva registro de las incapacidades?						
4,7	Cuánto es el valor de las incapacidades pendientes de pago?						
4,8	Se adelanta alguna gestión de cobro?						
4,9	Se tiene Empleados que pronto se pensionaran?						
4,10	Tienen su documentación en orden?						
4,12	Existen las actas de las reuniones del Comité Paritario?						
4,13	Tiene la Empresa un programa de Bienestar Social?						
4,14	La empresa otorga ayudas a los empleados en caso de calamidades domésticas?						
4,15	Se cumple con los exámenes de ingreso y egreso a todos los trabajadores de la empresa?						
4,16	Cuál es el nivel de endeudamiento de los Empleados, medido en términos de un % de su nómina quincenal?						
4,17	Tiene la empresa personal contratado por servicios y/o Honorarios?						
4,18	Tiene los contratos debidamente firmados y archivados en un folder con la documentación de los prestadores de servicios?						
4,19	Estos prestadores de servicio, presentan mensualmente un informe por escrito de actividades, antes de cancelarle?						
4,20	Cumplen éstos prestadores de servicios con sus obligaciones de seguridad social integral?						
4,21	Se tiene registrado y actualizado el reglamento interno de trabajo?						
4,22	Existe una carpeta debidamente custodiada de las historias clínicas?						
4,23	Se tiene un plan de descansos del personal?						
4,24	Se tiene el libro de registro de vacaciones de los trabajadores?						
4,25	Tiene la Empresa, demandas en su contra pendientes por resolver?						
4,26	Cumple la empresa con la entrega de calzado, vestido y elementos de protección personal a los trabajadores, en los periodos, la cantidad y la calidad establecida?						
4,27	Cuenta la empresa con autorización del Mintrabajo para laborar horas Extras ?						
	Subtotal						
5.	RESPONSABILIDADES LEGALES						
5.1	La Empresa tiene vigente su registro mercantil?						
5.2	El domicilio coincide con el registrado en Cámara de Comercio y en la DIAN?						
5.3	La Empresa está obligada a tener Revisor Fiscal?						
5.4	Están debidamente inscritos los nombres de Revisor Fiscal principal y suplente en Ca Co.						
5.5	Está debidamente registrado el Representante legal en la Cámara de Comercio y DIAN?						
5.6	Están registrados los nombres de los socios en la Cámara de Comercio?						
5.7	El representante legal ha actuado dentro de los límites económicos autorizados						
5.8	El capital social es igual al señalado en los registros contables tanto en valores como en porcentajes?						
5.9	Hay gravámenes prendarios o hipotecarios que no estén registrados en la contabilidad?						
5.10	Hay embargos que no estén registrados en cuentas de orden?						
5.11	Se pagan honorarios a los miembros de la Junta directiva?						
5.12	Se han registrado oportunamente las actas en la Cámara de Comercio						
5.13	Se tiene inscrito en la Cámara de Comercio el libro de actas de Junta de Socios?						
5.14	Están debidamente impresas las actas en éste libro?						
5.15	Las actas están firmadas por el Presidente y Secretario (a)?						
5.16	Se conservan debidamente archivadas (en un ambiente seguro)?						