

# Responsabilidad social empresarial y stakeholders en organizaciones de tamaños y actividades diferentes<sup>1</sup>

DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.37.2.2016.06>

Carlos Hernán Cubillos Calderón<sup>2</sup>

José Vicente Montealegre González<sup>3</sup>

Alberto Delgado Cortés<sup>4</sup>

## Resumen

Esta investigación se desarrolló con el propósito de identificar la orientación, en términos de responsabilidad social empresarial RSE, de tres organizaciones Tolimenses-Colombia de tamaño y actividad económica diferente con los stakeholders. Para ello, se realizó un estudio con enfoque mixto en el que se empleó el método cuali-cuantitativo. Como técnica para la recopilación de información se seleccionaron la entrevista, registro de observaciones en diario de campo y la encuesta dirigida a los representantes legales de las empresas objeto de estudio. Los resultados demuestran que las organizaciones objeto de estudio adelantan diversas actividades de RSE, pero no se han interesado en articular tales acciones y en medir el impacto derivado de estas. Se concluye, que esta variable hace parte del modelo de gestión empresarial en las instituciones estudiadas, pero sin la presencia de políticas que permitan medir el impacto de sus operaciones.

<sup>1</sup> Artículo científico derivado de la investigación “RSE en empresas del departamento del Tolima”, realizado con financiación propia..

<sup>2</sup> Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Administrador financiero. Universidad del Tolima. Profesor investigador adscrito al grupo de Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial GIPE, de la Universidad del Tolima. Autor de correspondencia, [chcubi@ut.edu.co](mailto:chcubi@ut.edu.co)

<sup>3</sup> Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Profesional en Mercadeo. Universidad de Ibagué. Especialista en Docencia Universitaria. Universidad de la Habana – Cuba, en convenio con Universidad de Ibagué. Profesor y Director del Grupo de Investigación Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial GIPE, de la Universidad del Tolima. [jvmontea@ut.edu.co](mailto:jvmontea@ut.edu.co)

<sup>4</sup> MBA Gestión Integrada de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente. Universidad Viña del Mar – Chile. Economista. Universidad la Gran Colombia. Especialista en Administración de Empresas. Universidad Antonio Nariño. Profesor investigador adscrito al grupo de Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial GIPE, de la Universidad del Tolima. [adelgado@ut.edu.co](mailto:adelgado@ut.edu.co)



**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial; stakeholders, modelo de gestión empresarial; organizaciones de Tolima-Colombia.

Recibido: 19.7.2016 Devuelto para revisión: 12.8.2016 Aceptado: 28.10.2016

## *Corporate social responsibility and stakeholders in Tolima - Colombia organizations*

### **Abstract**

This research was developed with the purpose of identifying the orientation, in terms of corporate social responsibility CSR, with three organizations from Tolima-Colombia of different size and economic activity with stakeholders. For this, a study with mixed approach was carried out in which the qualitative-quantitative method was used. As a technique for the collection of information, the interview, a record of observations in the field diary, and the survey was directed to legal representatives of the companies analyzed were selected. The results indicated that the investigated organizations are carrying out different CSR activities, but have not been interested in articulating such actions and in measuring the impact derived from them. In conclusion, this variable is part of the business management model in the studied institutions, but without the presence of policies that allow measuring the impact of its operations.

**Keywords:** corporate social responsibility; stakeholders, business management model; Tolima-Colombia organizations.

### **Introducción**

Las organizaciones paulatinamente han evolucionado y se han ido adaptando al entorno que cada vez presenta mayor dinamismo y a mercados que día tras día demandan de éstas respuestas más opor-

tunas a necesidades progresivamente más complejas, entre las que se puede mencionar ser socialmente responsables, pues la incorporación y permanencia de las empresas en los mercados tal como afirma la Dirección de Trabajo del Gobierno de Chile (2005):

Depende no solo de su tecnología, de sus procesos productivos y de su gestión financiera, sino también de su comportamiento en materia de respeto y cuidado del medio ambiente, de la comunidad y de sus trabajadores, como personas con intereses, motivaciones, capacidades, necesidades de desarrollo y sujetos de derechos: individuales y colectivos (p. 17).

Sin embargo, hay quienes argumentan que solo las personas individuales son sujetos de responsabilidad y no las organizaciones, frente a lo que es importante recurrir al planteamiento de Vives y Peinado-Vara (2011):

Es cierto que las personas, dentro de las empresas, actúan en nombre de las empresas y no a título individual y son ellas las que deben ejecutar la responsabilidad social y ambiental. Pero éstas ejecutarán lo que colectivamente se haya determinado, vía las decisiones, los procedimientos y las políticas internas de la empresa, que han sido elaboradas por individuos. Si bien la responsabilidad de la empresa de ser responsable recae en los individuos que la conforman, el colectivo es responsable de su implementación y por ello podemos hablar de responsabilidad de la empresa (p. 48).

Salvado el punto anterior y pese a que la responsabilidad social empresarial día tras día cobra mayor vigencia no existe un significado unificado sino un importante nú-

mero de nociones sobre lo que se entiende por responsabilidad social empresarial (RSE); razón por la cual, a continuación se relacionan algunas definiciones que sirven para entender el alcance de este concepto de alto valor simbólico para organizaciones empresariales de toda naturaleza.

Por ejemplo, la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) en el Libro Verde plantea:

La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores (p. 7).

A su vez, en la norma ISO 26000 (2010) se plantea:

La característica esencial de la responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente.

Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normatividad internacional de comportamiento. También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas (p. 7).

Por su parte, Vargas define la responsabilidad social empresarial como “el conjunto de responsabilidades que las empresas asumen de manera voluntaria como resultado de las demandas y expectativas de sus partes interesadas o *stakeholders*” (2014, p. 27). Se dice que estas responsabilidades son voluntarias porque no se originan en las normas legales sino en demandas de clientes, propietarios, accionistas, trabajadores, comunidades, medios de comunicación, organizaciones sociales, de la sociedad en general, e incluso, del gobierno, que no están reguladas por la ley.

Las definiciones anteriormente mencionadas coinciden en varios elementos, en tanto la responsabilidad social empresarial se entiende como el conjunto de compromisos que trascienden la dimensión legal y que, de manera voluntaria, asume una organización empresarial con todos los actores, internos y externos, que tienen interés en la misma. Sin embargo, tal como plantea Argandoña (1998):

La teoría de la responsabilidad de la empresa oscila entre dos extremos: uno, que reduce dicha responsabilidad a la consecución de beneficios (máximos) para sus accionistas (Friedman, 1970), y otro que amplía esa responsabilidad a una amplia gama de agentes con los que se relaciona la empresa (*stakeholders*), desde los propios accionistas hasta la comunidad local, la sociedad en general y el mundo entero, pasando por directivos, empleados y trabajadores, proveedores, clientes, grupos de intereses, sindicatos, competidores y otros muchos partícipes (p. 1).

Para efectos de la investigación que originó el presente documento, se asumió la responsabilidad social empresarial desde la orientación hacia todos los grupos de interés y no únicamente a los inversionistas, es decir, a la totalidad de los *stakeholders*, definidos por Freeman (1984) como:

Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa, [en tanto] la empresa debe atender no sólo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad, tendiente al logro de los objetivos de la compañía (p. 25).

Reafirmando lo que planteó en 1963 el Stanford Research Institute sobre los *stakeholders* como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, Díaz (2014) manifiesta:

El compromiso con los grupos de interés o stakeholders es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo XXI. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la empresa es fundamental para compartir un objetivo común y afrontar los complejos problemas del entorno (p.139).

De acuerdo con lo anterior, “una empresa podrá considerarse que está dando una respuesta adecuada a su responsabilidad social empresarial cuando encuentre el acuerdo de todos los implicados” (González, 2007, p. 211), planteamiento similar al de Hernández y Jiménez cuando afirman que: “las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que tienen sus diferentes grupos de interés, tales como accionistas, inversores, empleados, socios, clientes, proveedores, comunidades locales y atenciones al medio ambiente” (2015, p. 11). Esto implica por tanto, pasar del enfoque de *shareholders* en el que los inversionistas se constituyen en el único grupo de interés al modelo de *stakeholders*.

Por otra parte, teniendo en cuenta que las organizaciones objeto de estudio de esta investigación tienen diferentes tamaños, es importante mencionar lo que plantea Vives (2011) en tanto se considera de gran relevancia para esta investigación:

Aun cuando el impacto de las PyMEs sobre la producción de bienes y servicios no sea tan grande como el de las grandes empresas, sus prácticas responsables pueden tener más impacto sobre la sociedad del que reflejan estos números ya que tienden a ser más intensivas en mano de obra. Adicionalmente pueden contribuir a una distribución más equitativa del ingreso ya que proporcionan empleo y medios de vida a segmentos de la población menos capacitados o en peor situación económica, contribuyendo a la cohesión y estabilidad social. Además dada su tendencia de adquirir bienes y servicios en la localidad en la que operan, tienen un mayor impacto sobre sus comunidades (p. 48).

## Metodología

La investigación que originó este documento se desarrolló con el objetivo central de identificar la concepción, las acciones que adelantan y la relación, en términos de responsabilidad social empresarial, de las organizaciones objeto de estudio con los *stakeholders*. Para ello se realizó un estudio con enfoque mixto en el que se emplearon técnicas de orden cualitativo como entrevistas (cuestionario semiestructurado) y registro de observaciones en diario de campo, y bajo la orientación cuantitativa se aplicó una encuesta a los representantes legales de las empresas objeto de estudio. Con el propósito de lograr mayor comprensión y contextualización del tema a

investigar y consecuentemente construir el marco teórico a adoptar, de manera inicial se realizó la búsqueda de literatura especializada de orden internacional y nacional sobre responsabilidad social empresarial.

La entrevista adelantada con funcionarios de alta jerarquía de las organizaciones objeto de estudio se diseñó con el propósito de recaudar información sobre la orientación o el enfoque que las organizaciones empresariales tienen de la responsabilidad social, así como el ámbito de aplicación de la misma. La encuesta, a su vez, se estructuró en siete categorías de acuerdo con los *stakeholders* (colaboradores, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, comunidad y medio ambiente) con siete afirmaciones para cada una, que se calificaron empleando la escala multi-ítem tipo Likert, es decir; cinco posibilidades de respuesta en la que 5 indica totalmente de acuerdo mientras que uno 1 es totalmente en desacuerdo.

Igualmente, se tuvo en cuenta que el estudio de la gestión de las empresas y de los factores que caracterizan y definen su operatividad es realizado en el ámbito de las ciencias sociales, específicamente en las ciencias administrativas, en las que, a diferencia de las ciencias exactas, como la física o las matemáticas, no se pueden generalizar los hallazgos producto de la investigación. De acuerdo con Bunge (citado en Aranda, Baldazo y Valdés,

2012), “la realidad empresarial dista mucho de ser algo generalizable, dadas sus características, que obligan a agruparlas según criterios de homogeneidad para estudiarlas”.

Bajo esta perspectiva, las empresas objeto de estudio corresponden a tres organizaciones empresariales (una pequeña empresa, otra de tamaño mediano y una más de tamaño grande) de acuerdo con lo establecido en el artículo 2 de la Ley 905 (Congreso de la República, 2004):

Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por empresa incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Tabla 1  
 Clasificación de las empresas

Categoría	Número de Trabajadores	Total de Activos
Microempresa	$< 10$	$< 500$ SMMLV
Pequeña empresa	$11 \geq 50$	$501 \geq 50.00$ SMMLV
Mediana empresa	$51 \geq 200$	$5001 \geq 30.000$ SMMLV

Fuente: Construcción de los autores a partir de la Ley 905 (Congreso de la República, 2004).

De acuerdo con lo anterior, las empresas seleccionadas corresponden a la organización de servicios de salud reproductiva denominada Unifértil, la productora y co-

mercializadora de huevos Avícola Triple A S.A.S. y la empresa Praxedis de Artundua-ga S.A. dedicada al acabado de productos textiles, en razón de que se busca establecer

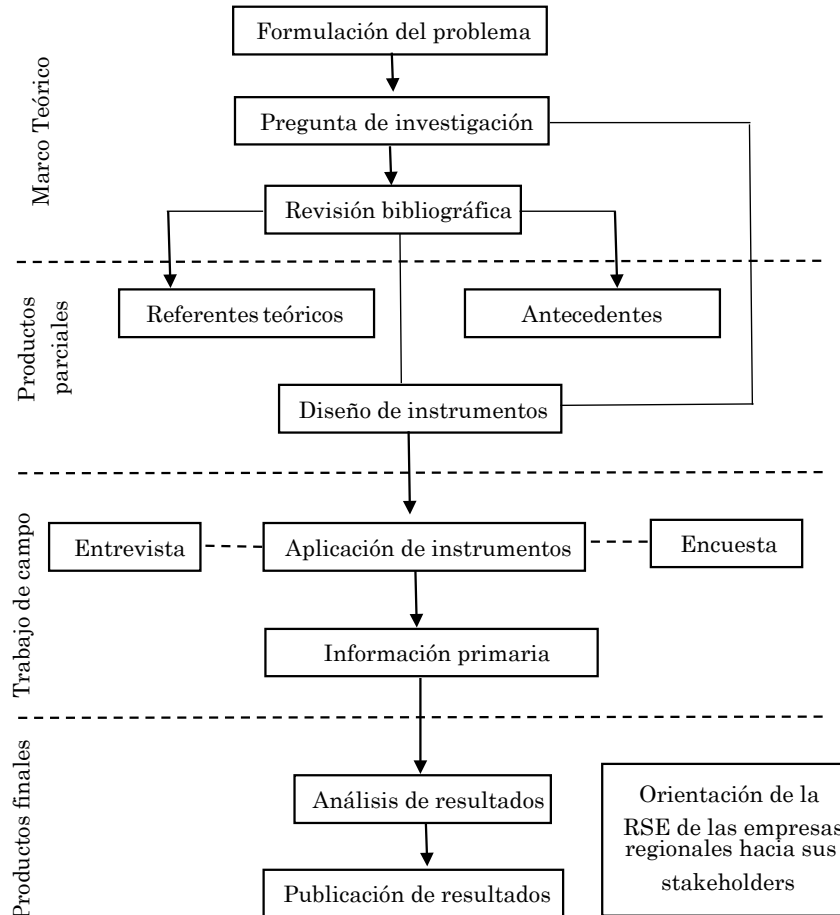


Gráfico 1. Modelo para el desarrollo de la investigación.

Fuente. Los autores

la orientación la RSE de organizaciones empresariales tolimenses de diferente tamaño y dedicadas a diferentes actividades productivas en relación con sus *stakeholders*. El modelo con el que se adelantó la investigación se puede observar en el gráfico 1.

La revisión de la literatura permitió establecer los aspectos a valorar en relación con los grupos de interés: colaboradores, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, comunidad y medio ambiente, tal como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 2  
*Dimensiones de la investigación*

Stakeholders	Aspectos Valorados
Colaboradores	Condiciones del empleo
	Desarrollo del personal
	Inclusión, equidad, trabajo infantil
	Conocimiento de prácticas de RSE
	Imagen corporativa
Inversionistas	Transparencia, confianza y comunicación
	Proceso de toma de decisiones
	Rentabilidad
	Código de buen gobierno
Clientes	Servicio al cliente
	Gestión de la calidad
	Consumo responsable
	Prácticas de RSE
Proveedores	Políticas de contratación
	Transferencia de conocimientos
	Alianzas estratégicas
	Certificaciones de calidad
	Priorización de proveedores regionales

Sigue...



Cont...

Stakeholders	Aspectos Valorados
Gobierno	Transferencia de conocimientos
	Acciones de anticorrupción
	Alianzas de cooperación
	Formalización del empleo
	Impuestos y contribuciones
Comunidad	Conocimiento cultural y de problemas
	Integración
	Recursos para programas sociales
	Disminución de impactos negativos
	Divulgación de información
Medio ambiente	Certificación ambiental
	Estrategia de productos, procesos y servicios
	Conocimiento y difusión de impactos medioambientales
	Programas formales de gestión ambiental
	Relación con organizaciones medioambientales

Fuente: Los autores a partir de la revisión de literatura.

Posteriormente, se diseñó la entrevista que se orientó a la determinación del enfoque de las organizaciones objeto de estudio en relación con la responsabilidad social empresarial con fundamento en las dimensiones propuestas por Carroll (1999):

La económica, que se refiere a las expectativas de la rentabilidad empresarial; la

legal, referida al marco jurídico establecido; la ética, concerniente a que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas; y la dimensión discrecional, relativa a las expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en roles (o actividades) que satisfagan las normas sociales (p. 25).

## Resultados

A continuación se describen y analizan los resultados correspondientes a la orientación de las organizaciones objeto de estudio (Unifértil, Avícola 3A y Grupo Carolina) frente a sus *stakeholders* en materia de RSE.

**Unifértil.** Unifértil es una unidad de medicina reproductiva catalogada como

pequeña empresa, de acuerdo con el número de trabajadores, y creada hace un poco más de 11 años en la ciudad de Ibagué con el propósito de ayudar a las parejas que por diversos factores tienen dificultades para concebir hijos a través de tratamientos y servicios relacionados con estudios genéticos, fertilización *in-vitro*, inseminación intrauterina, inducción de la ovulación y banco de óvulos y semen, entre otros.

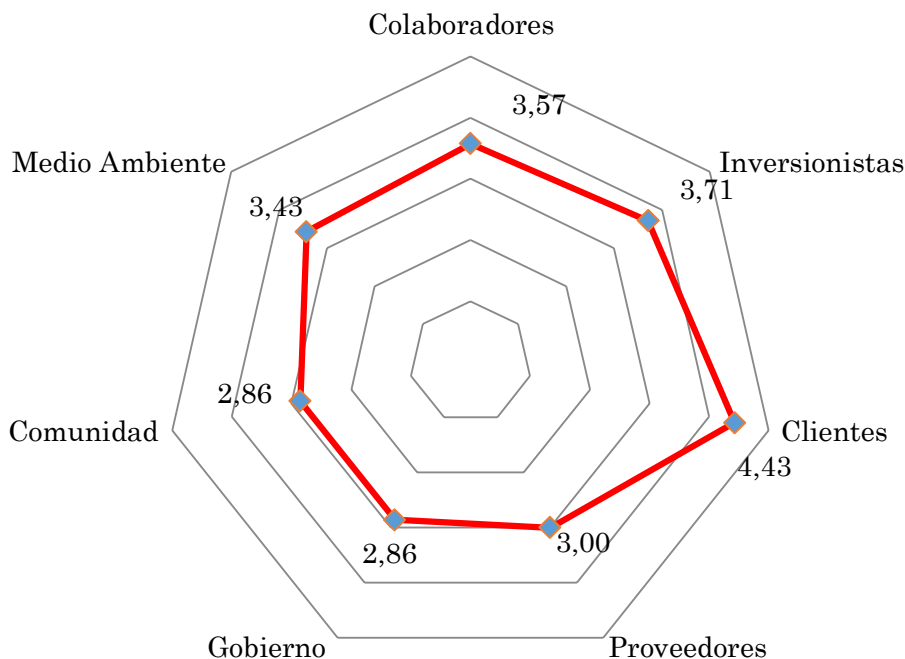


Gráfico 2. Orientación de la RSE de Unifértil hacia sus stakeholders.

Fuente: autores.

Ahora bien, la organización empresarial considera que “la responsabilidad social empresarial consiste en brindar atención de calidad cumpliendo al 100% con las normas y exigencias para este tipo de procedimientos, siendo totalmente transparentes y éticos en las actuaciones respecto de los diversos servicios que se ofrecen”<sup>1</sup>. En este sentido, la RSE para Unifétil se orienta a trabajar comprometidamente con sus usuarios y al cumplimiento de las exigencias legales. La disponibilidad de la información para las familias (transparencia), así como el compromiso ético, son aspectos relevantes en su concepción de RSE.

Por otra parte, aunque Unifétil considera que la RSE no le compete de manera exclusiva a las grandes corporaciones sino a organizaciones empresariales de todo tamaño y actividad económica, ésta no cuenta con un programa de RSE y, consecuentemente, tampoco con recursos para adelantar acciones específicas de esta índole; igualmente carece de instrumentos que permitan realizar la medición de las prácticas e impactos de la RSE. En el gráfico 2, se presenta la orientación de la RSE frente a los *stakeholders* de la organización.

---

<sup>1</sup> Johanna Marcela Barbosa, Gerente general de Unifétil.

**Cientes.** La RSE para Unifétil se orienta principalmente hacia los clientes (valoración de 4,43/5,00) en tanto dispone de productos y servicios adaptados a las necesidades de los usuarios, cuenta con un departamento especializado de servicio al cliente a fin de atender prioritariamente los requerimientos frente a los productos y servicios, y asesora sobre los riesgos que pueden derivarse de los tratamientos así como del uso de los productos. No obstante, la organización no posee un sistema que permita medir la satisfacción de sus usuarios.

**Inversionistas.** La orientación hacia los inversionistas (valoración de 3,71/5,00) se enmarca fundamentalmente en la existencia de un alto nivel de confianza entre los inversionistas y la administración, así como en el respaldo a las decisiones de esta última, aspecto favorecido por la obtención de la rentabilidad financiera esperada y el posicionamiento de la imagen corporativa. Sin embargo, es de resaltar el hecho de que la junta directiva no integra representantes de los *stakeholders*.

**Colaboradores.** Los aspectos valorados respecto de los colaboradores (3,57/5,00) tienen relación con la estabilidad en el empleo y la baja rotación de personal para la organización, así como las políticas que garantizan la equidad de género, la prohi-

bición del trabajo infantil y el conocimiento por parte de los colaboradores del compromiso ético y científico con los usuarios. Es importante destacar, además, que Unifértil no cuenta con un plan de desarrollo integral para sus colaboradores y los beneficios obtenidos por éstos atienden fundamentalmente a condicionamientos de orden legal, así mismo, el nivel salarial corresponde a los precios del mercado regional para este tipo de compañías.

**Medio ambiente.** Respecto con el medio ambiente (valoración de 3,42/5,00), mantiene relación permanente con las organizaciones y autoridades medioambientales y ha implementado una estrategia ambiental que integra los procesos, productos y servicios. Sin embargo, las operaciones no se adelantan bajo los lineamientos de una norma de certificación ambiental, como por ejemplo la ISO 14.000, lo que le permitiría garantizar que las materias primas y los insumos empleados sean amigables con el medio ambiente.

**Proveedores.** Los proveedores (valoración de 3,00/5,00) representan aliados estratégicos para los propósitos y actividades de la organización, sin embargo, no se prioriza la contratación de los proveedores que comprobadamente adelanten prácticas de RSE. Así mismo, la empresa no incluye, en sus políticas, la cancelación de contratos a

proveedores que incurran en conductas no éticas. Igualmente, no aparece formalizado el concepto de calidad compartida ya que tanto los proveedores como la organización son responsables de las óptimas condiciones del producto. Es de resaltar, que debido a la especificidad de insumos y equipos, los proveedores más importantes de la organización no son regionales.

**Comunidad.** Unifértil tiene conocimiento de la cultura, las costumbres y las creencias de la comunidad donde opera (valoración 2,85/5,00), pero no destina recursos a la generación de programas socioeconómicos de carácter local. El diálogo con líderes de la comunidad, como también la discusión de problemas comunitarios y la contribución a solucionarlos, es inexistente. Además, la organización carece de estrategias que permitan divulgar los impactos sociales, ecológicos y económicos de sus actividades entre los miembros de la comunidad.

**Gobierno.** La organización entiende la RSE frente al gobierno (valoración 2,85/5,00) en lo que corresponde al pago oportuno de impuestos y contribuciones, así como a la contribución con el índice de pleno empleo a través de la formalización de los contratos laborales. No obstante, no participa en los procesos de construcción de políticas públicas para el mejoramiento de

la competitividad regional. Las alianzas interinstitucionales y los acuerdos de cooperación con entes gubernamentales son inexistentes, lo que no permite la transferencia de conocimientos a través de programas de capacitación a entes públicos.

**Avícola Triple A S.A.S.** Avícola Triple A es una organización empresarial de tamaño mediano, atendiendo al número de sus colaboradores, que fue constituida en el año 2009 en la ciudad de Ibagué con el propósito de producir y comercializar huevo en cáscara, huevo líquido y subproductos emergentes de esta actividad económica.

En la capital del Tolima se localizan: la planta de producción, la unidad administrativa, el laboratorio microbiológico, la pasteurizadora y el distrito principal de ventas. Así mismo, en las ciudades de Bogotá, Neiva y la población de Duitama, Cundinamarca se ubican otros distritos de ventas.

Esta organización empresarial entiende la RSE como la gestión de los grupos de interés de la empresa, o cercanos, para desarrollar planes que mitiguen los impactos negativos tanto ambientales como sociales producidos por la actividad económica. En

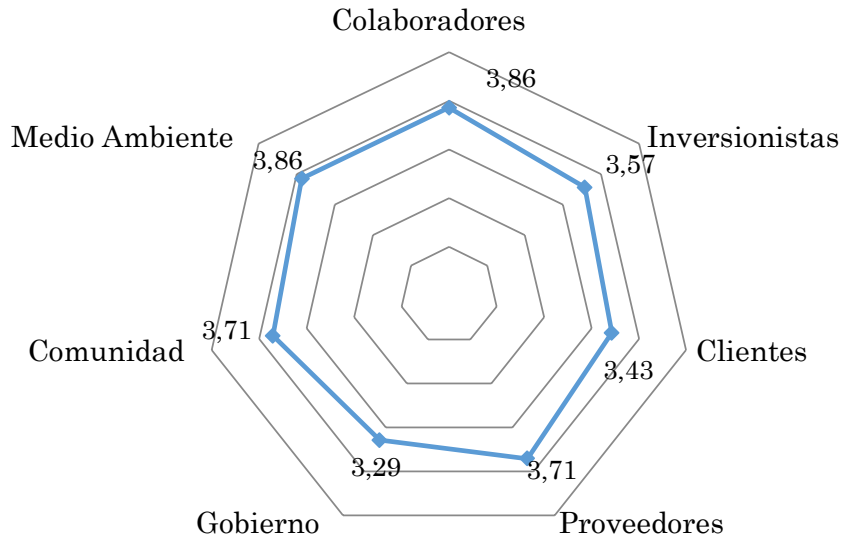


Gráfico 3. Orientación de la RSE de Avícola Triple A hacia sus stakeholders.

Fuente: autores.

este propósito, el área de Gestión Ambiental lidera la implementación de la normatividad legal relacionada con la actividad avícola, así como programas propios que buscan disminuir el impacto medioambiental al igual que los costos operacionales. Atendiendo a los propósitos de este estudio, en el gráfico 3 se presenta la orientación de la RSE frente a los *stakeholders* de la organización.

**Medio ambiente.** Con respecto al medio ambiente (valoración de 3,86/5,00), Avícola Triple A adelanta sus operaciones bajo la orientación de una estrategia ambiental que se enfoca en la integración de sus procesos, reconoce el impacto de sus actividades en el medio ambiente y cuenta con un programa formal de las 3R (reducir, reciclar y reutilizar). No obstante, no le es posible garantizar que sus materias primas sean amigables con el medio ambiente toda vez que la relación con sus proveedores no trasciende el plano comercial. Así mismo, la organización tiene relación directa con la Corporación Autónoma Regional, máxima autoridad ambiental del departamento, en tanto esta última expide las licencias ambientales, que para el caso particular de Avícola Triple A, este reconocimiento debe garantizar aspectos relacionados con la recepción, almacenamiento temporal y disposición de los residuos, así como la identi-

cación de los impactos directos, indirectos y acumulativos de la actividad económica.

**Colaboradores.** La valoración asignada a los colaboradores (3,86/5,00) se fundamenta en la estabilidad en los empleos que garantiza la compañía a sus colaboradores, lo que se traduce en una baja rotación del personal. También apoya la libertad de asociación y reconoce el derecho a la negociación colectiva entre ellos, les otorga beneficios extralegales a sus trabajadores y cuenta con políticas que garantizan la equidad de género. Es importante mencionar que la organización implementó, hace algunos años, un programa de vivienda para sus colaboradores bajo las modalidades de alquiler y compra-venta. Por otra parte, la totalidad de los empleados no conoce las prácticas de RSE que la empresa implementa y los salarios de la organización no son de nivel superior que los que ofrecen sus competidores.

**Comunidad.** La organización, en relación con este grupo de interés (valoración de 3,71/5,00), tiene conocimiento de las costumbres y creencias de la comunidad donde opera y destina recursos al apoyo de programas socio-económicos de carácter local. Las familias de sus colaboradores participan en las actividades que se adelantan en relación con la prevención y disminución de los impactos negativos resultado de la actividad productiva, sin embargo, existen

diferencias con la comunidad en lo relacionado con el tratamiento y depósito final de los residuos. De otra parte, es muy precaria la divulgación que se realiza de los impactos económicos, sociales y ecológicos de las actividades de la organización.

**Proveedores.** Respecto de los proveedores (valoración de 3,71/5,00), Avícola Triple A cuenta con un programa de transferencia de conocimientos a los proveedores y de éste se ha derivado la práctica del concepto de calidad compartida. No obstante, el impacto en el desarrollo regional en el tema de proveedores es bastante limitado, toda vez que la mayor parte de éstos no son de la región. Por otra parte, para la selección de proveedores no se tienen en cuenta las prácticas de responsabilidad social que éstos adelantan.

**Inversionistas.** La valoración (3,57/5,00) para este grupo de interés se fundamenta en razón de que la imagen que progresivamente ha construido la organización responde en buena medida al deseo de los inversionistas. Es destacable, igualmente, el nivel de confianza entre la dirección organizacional y los inversionistas, producto de los resultados financieros así como del suministro de información y, de manera particular, del acceso a los reportes corporativos que, entre otros temas, se orientan al manejo del impacto ambiental. Por otra

parte, la organización no tiene implementado el Código de Buen Gobierno y en la junta directiva hay ausencia de representantes de otros *stakeholders*.

**Clientes.** Desde el punto de vista de la RSE, las relaciones entre la organización y los clientes (valoración de 3,43/5,00) se enmarcan en la garantía de la calidad de los productos con fundamento en la norma técnica de calidad ISO 9000, en la orientación sobre el consumo responsable y el manejo de residuos, así como en la atención oportuna de las quejas, peticiones, reclamos y sugerencias (PQRS); sin embargo, esta última acción no hace parte de un sistema que permita medir el grado de satisfacción de los clientes. De otra parte, la organización no comunica de manera permanente los desarrollos alcanzados a partir de las prácticas de RSE, lo que incide en la percepción de los clientes sobre la empresa como organización socialmente responsable.

**Gobierno.** La valoración de este grupo de interés (3,29/5,00) se sustenta en la percepción de la organización sobre la importancia de cumplir con las obligaciones tributarias, así como de contribuir con el índice de pleno empleo a través de la formalidad de los contratos laborales. Por otro lado, la organización no realiza alianzas con entes gubernamentales por lo que no existe transferencia de conocimientos y consecuentemente

los gobiernos local y regional no reconocen abiertamente las prácticas de RSE que adelanta la organización.

**Grupo Carolina.** El Grupo Carolina es una empresa de tamaño grande, de acuerdo con el número de empleos directos, que nació en la ciudad de Ibagué en 1982 bajo la razón social Praxedis de Artunduaga S.A. con el propósito de producir y comercializar textiles y prendas de vestir para el mercado infantil. Esta organización empresarial participa en el mercado textil a nivel nacional e internacional al realizar ventas a

través de 10 puntos directos y 6 en concesión distribuidos en 5 zonas a nivel nacional. Además realiza exportaciones directas e indirectas dirigidas principalmente a los Estados Unidos.

La RSE para esta organización se entiende como “el compromiso con el desarrollo sostenible, es así que ponemos en práctica programas para la comunidad, el medio ambiente y nuestros trabajadores. Nuestra perspectiva empresarial es totalmente incluyente, todos los recursos humanos y económicos que sean necesarios poner en

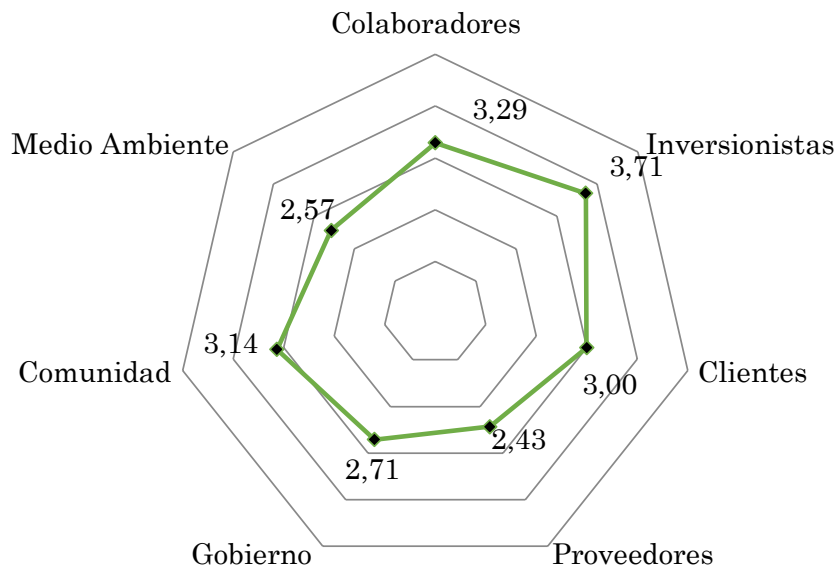


Gráfico 4. Orientación de la RSE del Grupo Carolina hacia sus stakeholders.

Fuente: autores.



acción para que la empresa logre equilibrar los esfuerzos que se hacen; para nosotros responsabilidad social es empoderamiento del sector y la región”<sup>2</sup>. Se privilegian por tanto, acciones que corresponden a trabajar por el bienestar de los empleados, cumplimiento de exigencias legales, incrementar el patrimonio de los inversionistas y contribuir con el desarrollo social y económico.

Pese a la claridad del concepto anteriormente expresado, la organización no evalúa los resultados de las acciones de responsabilidad social y, consecuentemente, no comunica los resultados a la comunidad. En el gráfico 4 se presenta la orientación de la RSE frente a los *stakeholders* de la organización.

**Inversionistas.** La valoración (3,71/5,00) asignada a este grupo de interés pone de manifiesto que los inversionistas son un estamento privilegiado en la organización debido al libre acceso que tienen a los reportes e informes, la satisfacción frente a los resultados económicos reflejados en los estados financieros y el alto nivel de confianza en la dirección organizacional, aunque no siempre estén totalmente de acuerdo con las decisiones en materia de RSE. Pese a lo anterior, la organización no ha implemen-

tado el Código de Buen Gobierno, lo que le permitiría fortalecer, aún más, la relación con los inversionistas.

**Colaboradores.** La orientación organizacional de la RSE hacia el talento humano (valoración de 3,29/5,00) se soporta en la estabilidad de los empleos y la baja rotación de personal. De otra parte, cuenta con un número importante de madres cabeza de familia como trabajadoras de base (operarias) dadas las características de la actividad económica. Así mismo, la organización cuenta con un nivel salarial un poco mayor al ofrecido por los competidores locales y los pagos se hacen de acuerdo con lo establecido en la ley. Sin embargo, el Grupo Carolina carece de un plan que favorezca el desarrollo integral de sus colaboradores, tampoco favorece la libertad de asociación y no otorga beneficios extralegales.

**Comunidad.** La valoración (3,14/5,00) se sustenta en que la organización lleva más de tres décadas en la ciudad de Ibagué, conoce la comunidad, su cultura y sus costumbres, lo que genera un sentimiento de cercanía con la comunidad materializado a través de un programa social para la capacitación de personas de sectores vulnerables en el manejo de máquinas de confección y financiación de las mismas. Sin embargo, el diálogo con líderes comunitarios, así como la participación en la discusión y

---

<sup>2</sup> María Alejandra Mahecha, Subdirectora Cormoda, Grupo Carolina.

búsqueda de soluciones a este respecto es nulo. La organización tampoco divulga a la comunidad los impactos económicos, sociales y ecológicos de las actividades que desarrolla.

**Clientes.** La orientación de la RSE del Grupo Carolina hacia este grupo de interés (valoración de 3,00/5,00) tiene que ver con la garantía de la calidad de los productos soportada en la certificación bajo la norma técnica ISO 9001, así como en la atención a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS), aunque no se cuenta con un sistema que permita medir la satisfacción de los clientes o con acciones que permitan educar a los clientes sobre temas como el consumo responsable o productos adaptados a las necesidades de clientes especiales.

**Gobierno.** La valoración (2,71/5,00) de este grupo de interés se sustenta en una marcada orientación al cumplimiento de los aspectos de orden legal, tales como el pago de impuestos y contribuciones, así como la formalización de los empleos. De otra parte, el Grupo Carolina no ha implementado acuerdos o alianzas interinstitucionales con entes gubernamentales que permitan la transferencia de conocimientos o la participación en procesos de política pública para el mejoramiento de la competitividad regional.

**Medio ambiente.** La valoración de este grupo de interés (2,57/5,00) se asigna en relación con la implementación de un programa de las 3R para reducir, reutilizar y reciclar agua, pues este recurso tiene un gran impacto por unidad producida. Aunque esta iniciativa es muy importante, la organización no ha implementado un sistema que integre estrategias orientadas a reducir los impactos medioambientales en sus procesos y productos, y de manera similar, no ha adoptado normas para una certificación ambiental ni exige a sus proveedores de materias primas que éstas sean amigables con el medio ambiente.

**Proveedores.** La orientación de la RSE hacia los proveedores (valoración de 2,43/5,00) se sustenta en la práctica del concepto de calidad compartida, no obstante, la organización no cuenta con un programa de transferencia de conocimientos a los proveedores ni incluye dentro de sus políticas la cancelación de contratos con proveedores que incurran en conductas no éticas. De otra parte, la organización no prioriza la contratación de proveedores en función de certificaciones de calidad que estos posean o las prácticas de RSE que realizan o que se trate de empresas regionales.

## Conclusiones

Al comparar los resultados de las mediciones realizadas, se observa que existe alta coincidencia en las organizaciones objeto de estudio en cuanto a la orientación de la RSE frente a los *inversionistas* (valoraciones de 3,71/5,00 para Unifértil; 3,57/5,00 de Avícola 3ª; y 3,71/5,00 para el Grupo Carolina). Estas calificaciones se originan a partir de

la confianza entre los inversionistas y la administración, la rentabilidad obtenida y el manejo de la imagen corporativa. De otra parte, las dimensiones que presentan mayor dispersión en los resultados corresponden a los *clientes* (valoraciones de 4,43/5,00 para Unifértil; 3,43/5,00 de Avícola 3A; y 3,00/5,00 para el Grupo Carolina) y al *medio ambiente* (valoraciones de 3,43/5,00 para Unifértil; 3,86/5,00 de Avícola 3A; y

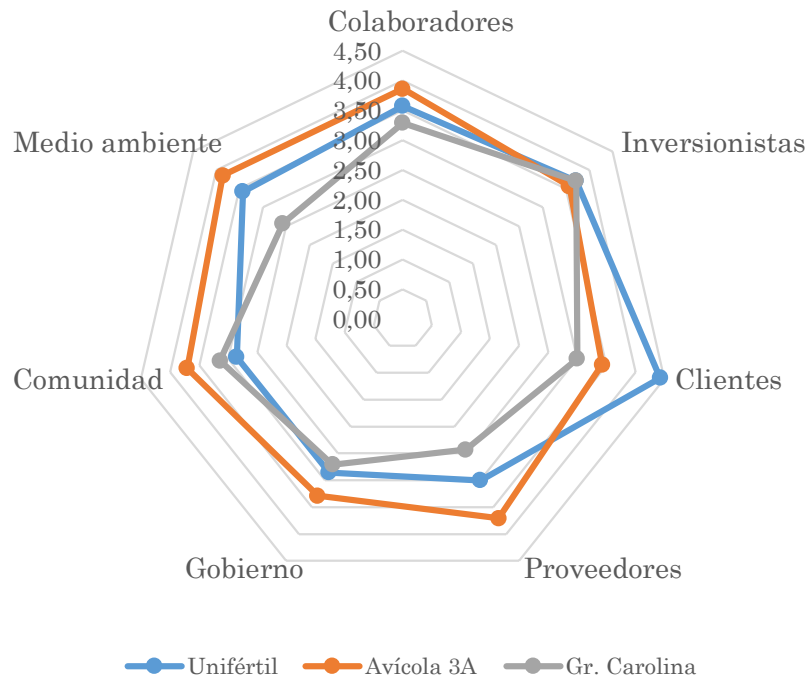


Gráfico 5. Orientación de la RSE de las organizaciones objeto de estudio.

Fuente: autores.

2,57/5,00 para el Grupo Carolina), diferencias ocasionadas por la inexistencia en dos de las tres organizaciones empresariales de sistemas, distintos de acciones aisladas, que permitan medir el grado de satisfacción de los clientes, así como la ausencia del desarrollo de productos y servicios adaptados a clientes con necesidades especiales. Para el caso del medio ambiente, las diferencias obedecen a que las organizaciones objeto de estudio no orientan sus actuaciones a partir de una norma de certificación ambiental, así como a la imposibilidad para garantizar que las materias primas y los insumos que se emplean en los procesos sean amigables con el medio ambiente. Las coincidencias y diferencias mencionadas pueden observarse en el gráfico 5.

Igualmente, es importante mencionar que las dimensiones con menor valoración corresponden al *gobierno* (2,86/5,00 para Unifértil; 3,29/5,00 de Avícola 3A; y 2,71/5,00 para el Grupo Carolina) y los *proveedores* (3,00/5,00 para Unifértil; 3,71/5,00 de Avícola 3A; y 2,43/5,00 para el Grupo Carolina). Estos resultados obedecen a que las organizaciones no participan activamente en la construcción de políticas públicas para el mejoramiento de la competitividad regional y tampoco realizan alianzas de cooperación con entes gubernamentales que permitan adelantar proyectos y/o transferir conoci-

mientos mediante programas de capacitación. De otra parte, las organizaciones objeto de estudio no priorizan la contratación de proveedores teniendo en cuenta sus prácticas de RSE, no adelantan programas de transferencia de conocimientos, e igualmente, los proveedores de mayor importancia no son regionales.

Por otra parte, al determinar los promedios correspondientes a las siete dimensiones adoptadas en la investigación (colaboradores, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, comunidad y medio ambiente) se observa que las acciones de RSE de las organizaciones objeto de estudio se orientan a los inversionistas (valoración de 3,67/5,00), clientes (valoración de 3,62/5,00) y colaboradores (valoración de 3,57/5,00), seguidos del medio ambiente (valoración de 3,29/5,00) y comunidad (valoración de 3,24/5,00), y finalmente, proveedores (valoración de 3,05/5,00) y gobierno (valoración de 2,95/5,00). En esta perspectiva, aunque los tres tipos de organizaciones (pequeña, mediana y gran empresa) que hicieron parte de este estudio adelantan acciones de RSE con respecto a sus grupos de interés, no lo hacen de forma articulada a partir de un programa de RSE que permita medir su impacto y convertirse, en el futuro, en un modelo de gestión empresarial.

## Referencias

- Aranda, M., Baldazo F. y Valdés, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*, 33: 125-139.
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Barcelona: Universidad de Navarra.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Díaz, N. (2014). Responsabilidad social empresarial y creación de valor compartido, sostenibilidad gerencial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3): 127-144.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Press.
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 11(7): 205–224.
- Hernández, H., y Jiménez, A. (2015). Responsabilidad social empresarial, zona urbana del distrito de Barranquilla: estudio etnográfico. *Económicas CUC*, 36(2): 9–18.
- República de Chile. Dirección del Trabajo. (2005). *Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral*. Cuaderno de investigación, No. 25. Santiago de Chile: Departamento de estudios.
- República de Colombia. Congreso de la República. (2 de agosto de 2004). *Ley 905, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html)
- Secretaría Central de ISO. (2010). *Norma Internacional ISO 26000. Guía de responsabilidad social*. Ginebra: ISO.
- Unión Europea. Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde*. Recuperado de: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Vargas, G. A. (2014). *La responsabilidad social empresarial en la construcción de paz: una introducción*. Bogotá, D.C.: Universidad de los Andes.

Vives, A. (2011). Prácticas responsables en pequeñas y medianas empresas. En A. Vives y E. Peinado-Vara, *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. (346-366). Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del Grupo BID, Banco Interamericano de Desarrollo.

Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.