

Diseño de modelo de responsabilidad social empresarial en la DIAN Barranquilla

Design model of corporate social responsibility in the DIAN Barranquilla

Gustavo R. Henríquez Fuentes*

RESUMEN

Abstract

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es utilizada en la actualidad por diversas compañías, sectores, fundaciones como una propuesta que permite el desarrollo de comunidades o grupos de interés, o mejoran las condiciones de vida de éstos. Las empresas pueden desarrollarla de diversas maneras. Se encuentra por ejemplo el enfoque filantrópico, el enfoque medioambiental y la responsabilidad con los empleados. Este artículo de tipo estado del arte, pretende ofrecer una aproximación a lo que puede ser un modelo de Responsabilidad Social Empresarial para la Dirección de impuestos y aduanas nacionales, DIAN, Barranquilla, como alternativa para la generación de soluciones a distintos problemas de orden educativo, y de beneficio económico, para los stakeholder de la entidad.

Corporate Social Responsibility (CSR) is currently used by different companies, industries, foundations as a proposal to allow the development of communities or interest groups, or improve the living conditions of these. Companies can develop in various ways, for example is the philanthropic approach, environmental approach, responsibility with employees, among others. This article state of the art type, intended to provide an approximation to what can be a model of Corporate

Social Responsibility for Tax and Customs Director at national DIAN, Barranquilla, as an alternative for the generation of solutions to various problems of education and economic benefit to the stake holders of the entity

Palabras Clave: Responsabilidad social empresarial, Stakeholder, Modelo, Filantropía.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Stakeholder Model, Philanthropy.

Recibido: Febrero 20 de 2013 • Aceptado: Marzo 21 de 2013

* Magíster en Administración de empresas e Innovación. Docente del Programa de administración de empresas, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla. Este artículo es producto del proyecto "Diseño de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Barranquilla: Que Permita Mejorar la Calidad de Vida y El Acercamiento a las Mujeres Cabeza de Familia en el Barrio Rebolo. gushen556@hotmail.com

Introducción

Desde la sociedad civil, hay que ver la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una oportunidad, como una herramienta que destaque los derechos de los ciudadanos en general (en su vertiente de consumidores y usuarios, entre otras facetas) y que impulse un desarrollo socialmente justo, responsable y sostenido (Rodríguez, 2005).

Se entiende que la RSE supone el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización con sus esfuerzos sociales y de desarrollo endógeno, lo que lleva a un análisis más holístico de las actividades de la empresa para responder a las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales, de respeto a los consumidores y usuarios y a los derechos humanos. La RSE, comenzó hace varias décadas.

En los años setenta cuando los gerentes mencionaban la palabra ética como parte del negocio, inmediatamente la relacionaban con aumento de costo o disminución de utilidades, y fue a finales de los ochenta cuando se despertó un interés por la ética empresarial, y cada vez fue más importante. (Carneiro, 2004). Para esa época se observa una preocupación sobre la ética y la moral, que hacen parte de RSE.

Las empresas siempre han tenido un papel fundamental en lo económico, social y cultural de toda civilización lo que permite la existencia y el desarrollo de los bienes sociales. En los últimos años se ha difundido la idea de que las empresas tienen además otro tipo de obligaciones como "Responsabilidades Sociales" (Pelekais, 2008).

En la actualidad, una empresa es considerada altamente competitiva, cuando además de ser productiva y logra generar una ventaja competitiva sostenible como elemento diferenciador, tiene la ética como fundamento, y logra credibilidad y confianza. Estos dos elementos son de gran valor para una sociedad, y para la empresa en cuanto logra desarrollar imagen corporativa para su posicionamiento.

Para ambos casos, es la RSE una herramienta eficaz para llegar al objetivo, ya que logra responder a preocupaciones de la comunidad como lo son el estudio, la salud, el deporte y otros, que permiten desarrollo

y sano esparcimiento, como por ejemplo, el cuidado de espacios y/o zonas verdes, para preservación del ambiente y el desarrollo de actividades deportivas y de integración.

Actualmente se habla mucho sobre el tema al que se refieren de distintas formas. Algunos prefieren llamarla Responsabilidad Social Corporativa, otros acción social, Responsabilidad Corporativa, reputación Corporativa, Desarrollo Sostenible, Ética, Gobierno Corporativo, Filantropía empresarial. Sería muy difícil y extenso para este estudio entrar a definir conceptos y diferencias entre cada una de estas, lo que sí se puede asegurar es que persiguen la misma causa social y el desarrollo sostenido de la comunidad por medio de las empresas y el estado.

La RSE puede ser entendida también como la forma en que se generan los ingresos (ingresos sostenibles a largo plazo en todos los aspectos), con los procesos de gestión que tiene una institución para relacionarse con los grupos de interés o stakeholders (gestión excelente de la compañía y de sus recursos), y con la capacidad de generar riqueza y bienestar en las comunidades en las que una compañía está desarrollando sus actividades (gestión comprometida con el entorno en términos de estabilidad, inversión, o en su caso, apoyo a determinadas causas) (Pinillos, 2005). En este concepto sobre Responsabilidad Social Corporativa, RSC cabe la acción social y cultural (financiación de determinados proyectos a favor de las clases sociales más desfavorecidas) y la filantropía (apoyo financiero con fines altruistas).

Pero la RSC o RSE, es algo más amplio y más difuso a su vez, porque entendida de esta forma, sus límites no son nada precisos, y tiene que ver más con la forma en la que se gestiona una institución, que con una función concreta más o menos reconocida en el organigrama (Pinillos, 2005).

El protagonismo cobrado por el tema de la RSE, o responsabilidad de la empresa frente a la sociedad, puede explicarse por la necesidad de que esta recupere la confianza de sus empresas. Ello se evidencia especialmente, cuando salen a la luz pública casos como el de ENRON, relacionados con ocultación y destrucción de información (Giraldo, 2008).



Según Pinillos la RSE responde a un modelo de gestión, y Giraldo incluye la ética como componente importante para mejorar la imagen y tener credibilidad. Asumir la RSE significa enfrentar las consecuencias de los actos realizados, lo que traducido a nivel empresarial es responder ante la sociedad por los resultados que se generan debido a las decisiones adoptadas, y las acciones que se desarrollan por efecto de ellas. “Si bien, las firmas no son exclusivas ni directamente responsables de resolver los problemas sociales, sí lo son, en principio, para solucionar los problemas que con su operación le ocasionan a la sociedad” (Giraldo, 2008).

El concepto anterior resume la tesis de grado de la doctora Gina Hernández, y es una de las maneras como la RSE está presente en Colombia. Al aplicar este concepto se reconocen las diferencias entre compensación, como mecanismo para retribuir a la sociedad por el daño o impacto generado por las acciones de la empresa, y RSE, la cual nace de los esfuerzos de querer ir más allá de la compensación y solo lucrarse del mercado.

La RSE puede también ayudar para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, y de su vinculación a la organización, en la medida en que las empresas grandes no deleguen esta carga en contratistas, los cuales someten a los trabajadores a condiciones difíciles en el trabajo, y en algunos casos, a condiciones inhumanas. Los dueños de las grandes marcas, a pesar de su poder, no dan un buen trato a sus trabajadores, como sucede con Carrefour en Colombia, que a finales del año 2011, decidió vincular directamente a aquellos trabajadores que se desempeñaban hasta el momento como contratistas, mediante bolsas de empleos. Este es un punto vital para cualquier organización, ya que permite consolidar su imagen de compromiso ante la sociedad, y además, genera confianza en el mercado.

La pérdida de confianza de las empresas repercute directamente en su reputación, no solo en el ámbito nacional sino internacional, y su recuperación podría derivarse del convencimiento de que éstas, en su proceso de generación de riquezas, no solo no afectan negativamente a la sociedad, sino que por el contra-

rio, contribuyen a su desarrollo. Este aspecto es tenido en cuenta cada vez más por clientes e inversionistas, especialmente los institucionales, como los fondos de pensiones (Giraldo, 2008).

Para el desarrollo del talento humano, y de sus cualidades y competencias, la empresa puede entonces desarrollar programas o proyectos dirigidos a los trabajadores menos favorecidos en cuanto a remuneración, o aquellos con proyectos personales de desarrollo en estudio, casa y otros. Las empresas deben apoyarse en la Gestión del conocimiento y en el desarrollo organizacional como herramientas administrativas para gestionar el progreso, y adaptar y formar mejor a su personal, con el fin de responder a las exigencias del entorno. Si la empresa utiliza la RSE, y la articula con estas dos herramientas (Gestión del conocimiento y Desarrollo organizacional) logra un modelo de desarrollo para sus empleados, el cual redundará en mayores niveles de productividad y permite la superación personal y profesional de su talento humano y es responsable socialmente ya que se estará generando desarrollo y no solo riqueza y pago de tributos a la sociedad.

Gestión del conocimiento por medio del apoyo de los principios de la RSE

Es necesario analizar esta teoría, aunque no haga parte de la Responsabilidad social empresarial, ya que servirá de apoyo a los fines del modelo deseado y a generar mejor calidad de vida a los stakeholders de la DIAN (Funcionarios e hijos), mediante el apoyo educativo que beneficia a la comunidad, a sus funcionarios, y a los hijos de los funcionarios.

En este mundo globalizado las empresas se enfrentan a un entorno complejo, con cambios constantes, rápidos y profundos como consecuencia del desarrollo tecnológico de las naciones, y del conocimiento que se incorpora cada vez más a este cambio.

Uno de los puntos fuertes de la Gestión del Conocimiento (GC), es el de saber qué hacer para generarlo, difundirlo y comunicarlo adecuadamente al grupo indicado. Para adaptarse, la empresa necesitará enfocar su atención al desarrollo y conservación de sus habilidades y capacidades internas, difundirlo y comunicarlo en la organización y difundirlos proyec-

tos de interés social en la comunidad. “La consideración del conocimiento como un recurso estratégico esencial, y la habilidad de la empresa para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental de la organización, supone un importante avance en la evolución de la dirección estratégica” (Martínez, 2006).

El factor productivo por excelencia de la era actual es el conocimiento. Éste es el factor que apoya el creciente y veloz cambio tecnológico. En una era caracterizada por la explosión demográfica y la contaminación, la tecnología es, y seguirá siendo, sin lugar a dudas, el eje fundamental para encontrar solución a los principales problemas que aquejan al mundo entero (Arias, Portilla y Villa, 2007).

Zabaleta Tejada, define la GC como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización, como posibilidad de desarrollo, en otras palabras, que busca aprovechar el conocimiento, talento y la experiencia colectiva e histórica.

La GC en una organización consiste, desde este punto de vista, en la producción, distribución, almacenamiento, evaluación, disponibilidad, transferencia y puesta en marcha del conocimiento. Este conocimiento es producto tanto de la información proveniente del exterior como de la creada por componentes de la organización (Arias, Portilla y Villa, 2007).

El conocimiento entonces, se puede considerar sin lugar a dudas en la actualidad, como uno de los intangibles de mayor relevancia para la empresa.

Hoy en día parte de la competitividad de una empresa se concentra en la generación de valor de capital, en cuya construcción es importante la presencia del conocimiento. La gestión del conocimiento a su vez, se apoya en la investigación para desarrollar sus propósitos. Entre estos propósitos, es importante el desarrollo de las competencias de las personas, ya que sus mayores esfuerzos se concentran precisamente en el talento humano o gestión humana, debido a que las empresas, hoy en día, deben considerar la inteligencia de sus empleados como un activo intangible. Para esta creación de inteligencia y desarrollo de competencias, la GC se basa en el hacer científico como

herramienta práctica y metodológica, para la generación de ideas, conocimientos y modelos. “El hacer científico es un proceso inagotable, por lo tanto, la gestión del conocimiento es una actividad también inagotable, y las organizaciones deben revisar permanentemente las fuentes del conocimiento” (Angulo y Negrón, 2008).

La RSE puede ayudar, por medio del apoyo a proyectos de generación de conocimiento y hacer científico, a universidades, colegios y laboratorios. La generación de conocimiento para la empresa es parte fundamental para la asignación de recursos y esfuerzos prácticos, en los proyectos de GC, y en la generación y asignación de incentivos para aquellos empleados con proyectos personales de desarrollo, y otros que hacen parte de la formación empresarial interna. Para el caso de la DIAN, por medio de la asignación de las mercancías decomisadas a favor de la nación para proyectos de tipo interno relacionados con gestión del conocimiento que promueven la productividad; o de tipo externo para ayudar a la comunidad en diversas formas y áreas como en lo social, en lo educativo o en económico

En lo que concierne a la integración de la RSE y la GC, es valioso tratar sobre los esfuerzos que se hacen para generar desarrollo en la actualidad.

Se estima necesaria una política dirigida a afectar las condiciones de acceso diferencial a recursos tecnológicos, financieros y humanos en las escuelas de zonas y sectores de mayor marginalidad social, con el propósito de disminuir los efectos de la “exclusión de la sociedad del conocimiento que tiende a reemplazar la relación de explotación propia de la sociedad industrial (Tedesco, 2000).

Es en este “acceso diferencial” en donde tiene que basarse el modelo de RSE, como apoyo fundamental para el impulso de la GC sin diferencias, y en especial, en zonas de mayor marginalidad y de difícil acceso, por ejemplo, con uno de sus stakeholder: la comunidad. Siguiendo esta línea, el barrio Rebolo que es donde se encuentra ubicada la entidad (sede principal) y dentro de éste, las mujeres cabeza de familia que necesitan apoyo de parte del sector productivo y oficial.



A través de la RSE se pueden cimentar las bases de una nueva educación para los niños y para la GC de la DIAN. En el caso de la DIAN, los beneficiarios serían las mujeres cabeza de familia del barrio Rebolo y sus hijos, y también pueden calificar, si los recursos lo permiten, los hijos de los funcionarios de la DIAN. “Esta contextualización servirá como referencia para identificar ámbitos de la organización y de las prácticas escolares en los que se puede constituir una GC para transformar la escuela en una institución de la sociedad del conocimiento” (Minakata, 2009).

La RSE, en este sentido, debe ayudar para poner en marcha proyectos para la creación de escuelas y centros de educación por ejemplo, y para la parte interna de las empresas y organizaciones, espacios para la gestión del conocimiento.

En cuanto a las políticas de beneficios sociales, hay que decir que es una práctica relativamente reciente en las empresas y que va ligada a la creciente concienciación de la Responsabilidad Social de la empresa. Estas prácticas además de motivar a los empleados, ayudan a preservar sus condiciones físicas y psíquicas (Mc Shane y Von Glinow, 2010).

Por lo expuesto anteriormente, se pretende mostrar un acercamiento hacia la manera como debe diseñar una entidad pública un modelo de gestión en lo concerniente al tema de la responsabilidad social con su entorno y la comunidad en general. Se debe impulsar además, el desarrollo organizacional como herramienta de gestión para el progreso de la entidad, por medio de sus empleados cuando los recursos lo permitan.

Desarrollo organizacional como herramienta complementaria de la RSE dentro de la entidad

El desarrollo organizacional es un elemento de vital importancia para impulsar las organizaciones y las personas en un escenario cada vez más cambiante. Los desafíos y exigencias en materia de competitividad son mayores, y asimismo el compromiso con la comunidad.

Al hablar de RSE se puede mencionar también el desarrollo organizacional, ya que en cierto sentido las dos corrientes buscan la mejor adaptación de los

empleados a las exigencias del entorno, a través del aprendizaje organizacional, gestión de conocimientos y otras teorías administrativas útiles para el desarrollo de las competencias de los empleados, siempre apoyados por la RSE de los directivos hacia sus empleados.

La RSE ofrece también, un acercamiento al desarrollo sostenible, ya que plantea el cuidado y mejoramiento continuo del ambiente, mejores valores entre la sociedad, y esfuerzos más unidos entre empresa, gobierno y sociedad, para el desarrollo y formación de las personas, e intervenir en su estilo de vida para progresar.

Para el profesor José María Mendoza, un concepto acertado de desarrollo organizacional es el siguiente “El DO es un conjunto de técnicas relacionadas con el cambio organizacional mediante la intervención sobre el comportamiento de la gente” (2010).

El Desarrollo organizacional ha surgido de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas. Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional, han exigido procesos y estructuras organizacionales que sean mucho más flexibles y que brinden, mayor capacidad de respuesta, que las estructuras actuales. Se requieren nuevas capacidades individuales y organizacionales, que puedan impulsar las iniciativas individuales y la disposición para asumir riesgos (Molina, 2000).

Dentro de estos cambios del entorno se encuentran entre otros, la gestión en materia medioambiental, la gestión social y el impacto de la empresa en la sociedad. Por lo que respecta a la DIAN el impacto en la comunidad se realiza no solo mediante la función principal de recaudar impuestos para el desarrollo del país, sino también a través de un modelo que permite el crecimiento de sus funcionarios y las mejores relaciones con la comunidad que rodea su ubicación geográfica en Barranquilla, lo que ratifica el compromiso con esta comunidad.

Es sabido en todas las ciencias sociales aplicadas que los resultados de la empresa, negativos o positivos, dependen del desempeño del personal.

Parte del éxito de las organizaciones depende del



alto desempeño de sus empleados, entendido como la convicción y las acciones que logran la misión y superan las normas y estándares fijados, así como las expectativas de los asociados en el marco de los valores establecidos, sin desperdicios y con máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas (Arias y Heredia, 2004).

Es por ello que en este modelo de RSE propuesto para la DIAN en Barranquilla, no se puede excluir a los trabajadores, y es necesario incorporarlos como beneficiarios del programa, en la categoría de desarrollo organizacional para enfrentar los cambios actuales del entorno, y además se trabaja por el bienestar de las mujeres cabeza de familia del barrio Rebolo, por ejemplo.

En la medida en que las personas tengan más posibilidades de desarrollo, se reduce la desigualdad social que causa retrasos significativos y pobreza entre las sociedades. La pobreza se refuerza con situaciones de desigualdad, marginación y exclusión (Kliksberg, 1997).

Los orígenes del Desarrollo Organizacional se pueden atribuir a varios factores entre los que se encuentran estudios sobre el comportamiento del recurso humano, y la relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que a su vez tenían un enfoque diferente. Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional tienen como base cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Los autores analizan estas variables para explorar su interdependencia y la relación mutua, diagnostican la situación e intervienen, ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

Fiol y Lyles definen el DO como “el proceso de mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento”. Otro autor habla de la gestión del conocimiento, y el aprendizaje organizacional de la siguiente manera: “Una organización que aprende es una firma que construye intencionadamente las estructuras y estrategias para realzar y maximizar el aprendizaje organizacional”.

Este concepto se ha vuelto muy popular en la medida que las organizaciones quieren ser más adaptables al cambio, y el DO permite una mejor adaptación de las personas, ya que se trabaja directamente con ellas y las involucra en los procesos, sumando a este los beneficios del aprendizaje organizacional como rama del DO. La GC, contribuye a la memoria de la organización, en la medida en que esta no pierde sus habilidades aprendidas cuando sus miembros la dejan, lo que a su vez, genera DO, ya que estos conocimientos son traspasados de generación en generación, siempre entre personas, y no en cargos, aunque para estos se planifique la gestión del conocimiento. De esta forma los sistemas de Gestión del Conocimiento, no solo influyen a los miembros actuales, sino también en los futuros, debido en parte a la acumulación de historias, experiencias y normas.

Crear una organización que aprende es solo parte de la solución. Se necesita también crear una organización capaz de olvidar algo de su pasado, es decir, lo contrario a aprender; de esta forma el aprendizaje ocurre entre estos factores en conflicto: aprender y capacidad para olvidar.

En la RSE, el DO puede encontrar esa plataforma de impulso para los proyectos que se necesiten en la educación y formación de las personas, con el fin de aprender, y porque no, desaprender sobre un tema específico. De este modo la entidad invierte en su recurso humano, es socialmente responsable ante la generación de conocimiento, y se beneficia del desarrollo de su personal, para el caso de la DIAN, por medio de la auto asignación de las mercancías decomisadas que sirvan para los fines de la Gestión del conocimiento, que impulsen la imagen de la empresa como responsable socialmente con sus funcionarios, y que desarrolle al tiempo el modelo externo que beneficie a las madres cabeza de familia del barrio Rebolo. “Las organizaciones inteligentes aprenden de manera que pueden volver pragmático el proceso. Practican el dialogo en laboratorios de aprendizaje lo que se denomina aprendiendo a practicar” (Senge y Gardini, 1998). De esta forma el equipo empieza a desarrollar aptitudes conjuntas para alentar un cociente intelectual de grupo que supere el individual. Se comienza a entender la importancia del trabajo en



equipo que busca un bien u objetivo común, el cual se ve reflejado en los esfuerzos de la RSE y su enfoque al grupo de interés. En el caso de la DIAN de Barranquilla nos referimos a los, y así buscar un modelo que abarque lo interno y lo externo.

Hoy en día se habla mucho de las organizaciones como sistema. Así la organización es vista como un conjunto de partes interrelacionadas y con su entorno, de manera que cualquier variación en alguna de ellas afecta el sistema final. "Todas las cosas y entes pueden ser vistas como un sistema" (Barrios, 2009). Debido a esta interrelación con su entorno aparece un tema importante para el desarrollo organizacional como es la responsabilidad social como una nueva forma de hacer negocios de manera limpia, honesta y ética para buscar el progreso y beneficio paralelo de la comunidad y de la entidad.

El capital humano se refiere a los conocimientos, capacidades y habilidades que facultan para actuar en el mercado y desarrollar una actividad económica. Se preocupa fundamentalmente por los niveles de educación, capacitación, salud, alimentación y todo lo que permita mejorar la productividad del trabajo y las oportunidades de empleo. Por su parte, la idea del capital social, fue ampliamente desarrollada por Putnam (1994), quien lo define como el conjunto de normas, reglas y valores éticos y sociales que permiten la interrelación y colaboración entre individuos y grupos (Cardozo, 2003).

La armonía perfecta entre estos capitales humanos y sociales se logra por medio de la RSE, en la que colaboran individuos de la entidad y distintos grupos de interés que se ven afectados o beneficiados de las actividades de la DIAN.

Como se puede observar existe fuerte relación entre objetivos de la RSE y el Desarrollo Organizacional, como fuentes de capital humano y social por medio de herramientas administrativas que potencian las capacidades de las personas. "Existe un espacio importante para la RSE en el marco del desarrollo del capital humano y social" (Cardozo, 2003). "Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional, han exigido procesos y estructuras organizacionales que sean mucho más flexibles y que brinden mayor capa-

cidad de respuesta que las estructuras tradicionales" (Molina, 2000). Estas exigencias a los cambios modernos, y a las nuevas formas de gestión de recursos, ha demandado grandes esfuerzos en lo que a compromiso social se refiere, lo muestra similitud entre la RSE y el DO, en la medida en que ambas corrientes demandan esfuerzos para ajustarse a las nuevas necesidades y necesidades del mercado, a los cambios propios de los procesos de evolución, a la adopción de nuevas tecnologías de estudio y trabajo y a la aplicación de los conocimientos generados para el bien de la comunidad.

En la actualidad, los intentos por cambiar en las organizaciones tienen mucha resistencia. Los gerentes y profesionales que comprenden y facilitan el desarrollo organizacional en las economías de transición actuales, deben partir de una base conceptual firme y conocer los procesos involucrados en el origen de los cambios, que incluyen el entorno, la gente, las estructuras, los procedimientos, las normas, etc. (Molina, 2000)

La RSE no es la excepción en este proceso de cambio. Al hablar de RSE en las organizaciones de hoy en día, lo primero que pasa por la cabeza de los gerentes y dueños del negocio es el hecho de tener que hacer desembolsos de dinero sin tener usufructo. Lo que es peor, no alcanzan a entender, en su mayoría, que más que un bien para la comunidad de la cual sacan beneficios, están invirtiendo en Relaciones públicas y en su imagen corporativa. Esto significa que es una empresa comprometida con el desarrollo de la comunidad y para esto se necesitan empleados y un grupo de trabajo con competencias y características propias que sepan enfrentar los cambios y exigencias de este tipo de modelos de gestión, para lo cual el DO se puede usar como fórmula para beneficio del personal, ya que desarrolla y potencia sus habilidades.

Ejemplos de modelos RSE que impactan significativamente en la sociedad

Ejemplos de RSE en Colombia tenemos entre otros a Carvajal y su proyecto ambiental y a Microsoft y el impacto de la tecnología en el desarrollo de los pueblos. En el plano ecológico se puede mencionar a Baterías MAC con el slogan: "la inversión ambiental es rentable".

Carvajal S.A

La primera experiencia de la cual se puede hablar es el caso de Carvajal con proyectos que impactan de manera positiva en la sociedad. La RSE de Carvajal va más allá de la promoción ya que se trata de la creación de una fundación independiente de la empresa a la que se le destinan recursos cuantiosos para el desarrollo de proyectos que favorecen la comunidad. “Las empresas no pueden crecer y desarrollarse, de manera saludable, en una sociedad enferma”.

Para ello Carvajal desarrolló en Propal, una conocida empresa productora de papel, de la cual es accionista minoritario, un proyecto ambiental con una inversión de 24 millones de dólares.

El propósito es entregar agua pura a la comunidad con el fin de disminuir el riesgo en la salud humana e impedir que el “humus” afecte la salud. La producción de papel, a partir del bagazo de la caña de azúcar, puede generar altos niveles de contaminación del aire y el agua, más aun cuando en el proceso se utilizan también productos químicos.

De igual forma, ya que la RS se ejerce con los distintos grupos de interés o stakeholders de la empresa, como por ejemplo, los propios empleados, Carvajal desarrolla un proyecto educativo que beneficia también a los hijos de estos, es decir, a la familia, como base de la sociedad.

Así, los trabajadores de Carvajal cuentan con el instituto de desarrollo humano – ICDH -, el cual propugna por su progreso y desarrollo personal a través de cursos de formación como valores, entre otros temas necesarios para lograr dicho objetivo (Sierra, 2007). Este es un modelo del cual se puede extraer mucho para la propuesta de RSE para la DIAN en Barranquilla, ya que abarca stakeholders tanto internos como externos de la organización.

Microsoft y la RSE

Microsoft ha desarrollado una estrategia basada en sus productos de software y hardware para llevar educación y esperanzas de progreso a miles de personas. La estrategia de RSE de Microsoft nació de una reunión mundial de la organización, donde su fundador, Bill Gates, marcó la pauta al reclamar un mayor impacto de la tecnología en el desarrollo de los pueblos,

especialmente los más pobres del planeta.

De esa reunión, surgió la nueva misión de la compañía, que a la letra dice: ayudar a las personas y organizaciones a desarrollar su potencial, es decir, poner la tecnología como instrumento clave, al servicio del desarrollo personal, empresarial y social.

La estrategia es integral, ya que cobija a los más importantes grupos de interés de la compañía. Además, reúne los diversos elementos que la conforman para una interacción que propone desarrollo para las personas, lo que deja de ser una simple donación de parte de Microsoft. En ocasiones compromete a los empleados en estas campañas de bien público, y las familias participan muchas veces.

Trato justo a los empleados es la primera regla, de la que se deduce la segunda: el respeto a los derechos humanos, siempre guiados por principios éticos, de transparencia y buen gobierno corporativo, que constituyen algo así, como el ABC de Microsoft, su código de conducta y sus normas supremas que debe seguir el personal de la empresa, comenzando por sus altos directivos, quienes deben dar el ejemplo. La estrategia de RSE continúa. En buenas relaciones con la sociedad, como es obvio. De una parte, con productos que sean benéficos, que no causen daño, y que en tal sentido se propicie la debida protección del medio ambiente, dentro del desarrollo sostenible, donde está en juego el futuro de la humanidad y su propia supervivencia.

Por último tener un impacto adecuado en el desarrollo económico, de manera que las empresas generen riqueza y beneficios a la comunidad donde operan, donde funcionan. Que haya una auténtica inversión social, concepto que trasciende el tradicional de la filantropía, de las donaciones, al exigir que se dé retorno, como sucede en cualquier proyecto de inversión, según lo saben los empresarios, aunque para este caso, el retorno viene dado en el apoyo y capacitación de las personas beneficiadas de este modelo, y los indicadores de gestión.

La estrategia de RSE de Microsoft tiene dos objetivos centrales: la inclusión digital, para que más personas sean parte de la revolución digital, y la educación a



través de la tecnología, siguiendo los pasos de Bill Gates, aunque sin hacer inversiones en salud, ni alimentación o vivienda, ya que Microsoft no es experta en estos sectores.

Se trabaja asimismo en alianzas, que son necesarias en la RSE porque Microsoft solo sabe de tecnología y algo de educación, pero sus aliados, como sucede en los centros de tecnología para discapacitados, saben de discapacidad, de cómo atender a las personas con tales limitaciones físicas.

Además existen también, centros tecnológicos para reinsertados en varias ciudades, donde antiguos guerrilleros comparten su trabajo con “paras” desmovilizados, naturalmente en convivencia pacífica, unidos en el propósito de salir adelante. Microsoft apoya financieramente, por medio de tecnología dura y blanda, y la medición del impacto social de estos programas de RSE a través de indicadores sociales diseñados para este propósito.

La experiencia de Microsoft también nos deja una enseñanza muy importante para la RSE; esta consiste en que la medición del impacto social de las campañas no debe hacerse desde el enfoque de los estados de resultados y los balances de la empresa, sino, a través e indicadores que se realizan para este propósito. Además le da énfasis a la necesidad de hacer el seguimiento e implementar en la medida de lo posible, correctivos a los programas, temas puntuales que se tendrán en cuenta para la propuesta del modelo para la entidad DIAN en Barranquilla.

Baterías Mac y el medioambiente

Volviendo a la línea ambiental, se puede ver el caso de Baterías MAC. En esa empresa el reciclaje de las baterías se hace para promover acciones que no deterioren o causen impacto ambiental. Para esto Baterías MAC realizó las inversiones del caso y desarrolló un ambicioso proyecto de protección ambiental, del cual hace parte la adquisición de la tecnología para una planta nueva en la ciudad de Cali, que cumple a diario el proceso de reciclaje de plomo a partir de las baterías usadas.

Sin embargo la política ambiental de la compañía va más allá. Comprende también el control de las emisiones de aire y el tratamiento de aguas no solo

industriales sino residuales, todo esto dentro de una vasta área física en la moderna edificación. Pensando en educación la compañía creó la fundación MAC, del grupo MAC, en 1991, “con el propósito – dice don Ernesto Mejía Amaya presidente de MAC (citado por Sierra, et al. 2007) – de devolver a la comunidad lo mucho que nos ha dado”.

La RSE en la actualidad.

La responsabilidad social no es una moda, es una política que muchas compañías colombianas, públicas y privadas, están adaptando dentro de sus prácticas, porque les permite devolverle algo a la comunidad donde operan y también a las familias de sus trabajadores con menores ingresos.

Esta es parte de la tendencia en la actualidad.

Las personas y las empresas están comenzando a mostrar preocupación por la sostenibilidad y preservación de los recursos naturales como una medida para garantizar las mejores condiciones de vida. Se preocupan también de las mejores garantías de trabajo, bienestar para las familias de los trabajadores, progreso y seguridad para la comunidad y otros temas que hacen parte de una de las teorías del desarrollo organizacional: la responsabilidad social.

Es indudable que la sociedad en general ha identificado, y muy especialmente en América latina, que dos de los factores más negativos en su desarrollo han sido la corrupción y la carencia de un sentido y de una responsabilidad social de todos sus habitantes. Se necesita un compromiso que involucre a empresas y empresarios, a gobiernos y a funcionarios públicos y claro, a todos los ciudadanos, en un proceso de recuperación de estos dos elementos vitales para el desarrollo y la paz.

La implicación de organismos como las naciones unidas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico o la Unión Europea, constituye un espaldarazo definitivo a favor de la generalización en el compromiso de las empresas con su entorno social. (Fernández, 2005).

En Colombia por ejemplo, desde noviembre de 2008, las fundaciones Carvajal, Compartir, Ideas para la paz, Restrepo Barco, Saldarriaga Concha, Corona y



Fundación Social trabajan en www.colombiaincluyente.org como organizaciones que apuntan a la solución de los problemas sociales por medio de esfuerzos mancomunados.

Colombia se está preocupando entonces por el tema cada vez más. La vocera del portal y directora de la Fundación Saldarriaga Concha, Soraya Montoya, explica que el propósito es construir un espacio de trabajo en conjunto, en el que se compartan experiencias, se fortalezcan alianzas y se genere un punto de referencia sobre la Responsabilidad Social, para que todos los ciudadanos, empresas y fundaciones, nacionales y extranjeras, de cooperación internacional, demuestren las mejores prácticas.

En la educación también se ha desarrollado una estrategia de RSE en donde se comprometen sectores productivos del país. Como parte de una iniciativa que nació de la decisión de una empresa, y que después se transmitió a otras compañías, se creó la Fundación Empresarios por la Educación, cuyo objetivo es transmitir el conocimiento de los empresarios. “Con el fin de mejorar los procesos y reportar excelentes resultados, por parte de las instituciones educativas, públicas y privadas, el proyecto quiere capacitar y ofrecer más información de las áreas administrativas y organizacionales”.

El sector productivo del país le ha estado apostando fuertemente al tema de la RSE como fuente de desarrollo que promueve el progreso en el ámbito social, económico y en la sostenibilidad ambiental. Empresas como Argos por ejemplo, están tan comprometidas en el tema ambiental que hoy en día cuentan con una vicepresidencia de gestión ambiental con la cual quieren confirmar su compromiso institucional con la sociedad. Esta empresa puso en marcha un proyecto forestal de 8.500 hectáreas de bosque sembradas con el cual se pretende compensar en parte el impacto negativo de su producción. (Sierra, 2007)

El industrial Julio Mario Santo Domingo (Q.E.P.D), quien fuera el hombre más rico del país según el célebre ranking de la revista Forbes, donó 24 mil millones de pesos a la universidad de los Andes, que es prueba cabal de su responsabilidad social como empresario de la cual ha dejado también constancia de tiempo

atrás con la fundación que lleva su nombre. (Sierra, 2007).

La responsabilidad social del sector público

Cuando se habla de RSE, este concepto suele restringirse o asociarse, al sector privado, o sea, a empresas y empresarios privados, quienes deben ser –aunque suene redundante- socialmente responsables.

Pero ¿qué pasa con el sector público, no debe serlo con mayor razón, por definición, en nombre si se quiere de la política social? ¿Y no le corresponde desarrollar proyectos en tal sentido en sus propias empresas, así sean de economía mixta con capital privado, y entre funcionarios, dada la enorme burocracia que aún tenemos?

A tales preguntas responde el vicepresidente de la república, (para la época) Francisco Santos, en representación del gobierno nacional. He aquí sus respuestas.

“Estoy totalmente de acuerdo, con que la RSE no es solamente del sector privado sino también del sector público”. Pero, aclara a continuación,: “estamos a la zaga del sector privado”,. Y agrega, después de celebrar los avances de este sector, primero a través de la filantropía y luego con estrategias corporativas que han convertido la RSE en un activo que agrega valor a las empresas: “el estado tiene que hacer lo mismo, porque realmente vamos muy atrás”.

En estas declaraciones del señor vicepresidente, se puede apreciar la falta de liderazgo del sector público en el tema de la RSE, ya que debería ser el sector abanderado. Hay mucho por hacer, se necesita del marco legal, con el cual los directores seccionales o director nacional de las entidades públicas, gerente nacional, o quien haga sus veces, puedan ordenar acciones o diseñar estrategias o modelos de RSE, con el fin de ayudar en el desarrollo de las regiones del país, y la DIAN, mayor autonomía de parte de las direcciones seccionales.

El vicepresidente termina su intervención así: los ciudadanos deben saber, como mínimo, quiénes son los funcionarios públicos, qué formación académica tienen, etc., entre otras cosas porque ellos también son ciudadanos.



Se puede observar entonces, que el tema de la RSE es de información y ética, y que tiene el deber de mostrar resultados transparentes, de parte de las entidades públicas, en sus actividades propias y en su interacción con el medio ambiente, cómo afectarlo lo menos posible, cuáles son sus políticas laborales y, en general, con los grupos de interés –stakeholders–, entre los cuales, la comunidad ocupa un lugar prioritario.

Por lo que se puede inferir de las declaraciones del Vicepresidente, el sector público se encuentra en deuda con el país en el tema de la RSE, al que le han invertido en proyectos de información con el fin de mejorar las operaciones. Así por ejemplo la DIAN, mejora el recaudo de los aportes del sistema MUISCA, y de esta forma puede invertir más en desarrollo social. El gobierno también le ha apostado en RSE, a las prácticas de buen gobierno que buscan garantizar transparencia y ética en el desarrollo de los negocios del estado, y la prestación de servicios.

Según el concepto del vicepresidente Santos, la RSE dejó de ser en los últimos años, un tema exclusivo de las empresas de vanguardia, como las multinacionales, para convertirse en algo prioritario de todas las compañías, sean grandes, medianas o pequeñas, del sector público o del privado. Esto permite un marco para trabajar en el tema del diseño de la propuesta de RSE para la dirección seccional de aduanas en Barranquilla, DIAN.

La RSE como alternativa de solución a diversos problemas de Barranquilla

Para ubicarse dentro del contexto de este artículo, el lector se debe situar en el entorno social de la sede de la entidad DIAN en la ciudad de Barranquilla, en la cual funciona prestando sus servicios de recaudación de impuestos, agilización y control del comercio exterior. Se pretende ser parte del proceso de solución de problemas, sociales y educativos que permitan un mejor desarrollo de la ciudad por medio de una manera ética y transparente de hacer negocios con el fin de generar desarrollo sostenible, en el barrio en que se encuentra situada la entidad.

Se pretende generar un sistema de RSE que sirva de ejemplo a las entidades del sector oficial para que aporten sus esfuerzos a la consecución de objetivos sociales como el mejoramiento de las condiciones de vida de los Barranquilleros, con recursos que garan-

tican por ejemplo, el acceso a la educación de las personas con escasos recursos económicos.

En Barranquilla el índice de analfabetismo se sitúa en el 4.22% entre la población menor de 15 años y se cuenta con 224 establecimientos públicos para la educación primaria y 223 para el bachillerato, además de 224 establecimientos para el preescolar (Cámara de comercio de Barranquilla, 2007).

Por medio de un sistema de desarrollo social para la ciudad se pueden mejorar estas cifras disminuyendo por ejemplo el índice de analfabetismo entre las mujeres cabeza de familia del barrio Rebolo, por ser un grupo muy vulnerable tanto social como económicamente, y por ser como ya se ha visto el barrio en el cual se ubica la entidad.

La premisa es simple, un joven mejor capacitado tiene mayores opciones para su desarrollo como persona de bien, y puede evitar por ejemplo el caer en la drogadicción o la delincuencia.

En la ciudad muchas de estos establecimientos públicos no cuentan con las herramientas necesarias o su infraestructura no es apta para el desarrollo de las clases con los estudiantes.

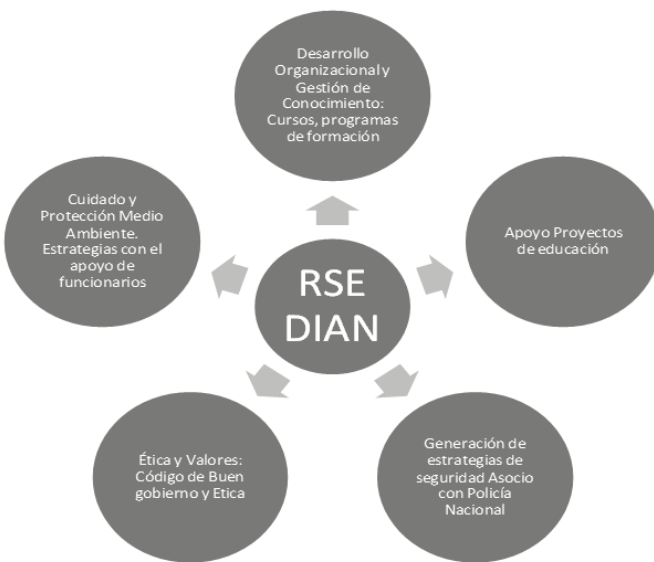
Un ejemplo de esto se encuentra en el barrio el Bosque en donde el colegio distrital Isaac Newton ni siquiera cuenta con pupitres en buen estado para sus estudiantes. Sillas oxidadas y sin espaldar, así como abanicos y aires acondicionados que no funcionan, además de paredes que se caen a pedazos, son solo algunos de los problemas que tiene la planta física de este colegio con más de 40 años de historia. (Artus, 2009).

Una fuente de potenciales proyectos sociales, y posible socio de este modelo son las juntas de acción comunal de los distintos barrios con los cuales se puede lograr una alianza estratégica para desarrollar proyectos que propongan desarrollo sostenido para la ciudad en distintos campos como el educativo, el deporte y cualquier otro, que de la mano con la RSE proponga el beneficio de la comunidad.

En la ciudad existen empresas que tienen un compromiso con la comunidad las cuales han venido adelantando programas de responsabilidad social empresarial, que permiten a los niños y jóvenes de escasos recursos acceder a la educación para garantizar parte de su progreso como personas de bien para la ciudad.

Este modelo propuesto debe ir más allá de las buenas prácticas laborales y un código de buen gobierno que busca una transparencia y ética empresarial en ella. Este modelo puede promover entre otros, el apoyo educativo a los hijos de los funcionarios, a los funcionarios mismos y además, al grupo de madres cabeza de familia ya mencionado.

La grafica a continuación, muestra la forma como podría estructurarse el modelo de RSE en la DIAN.

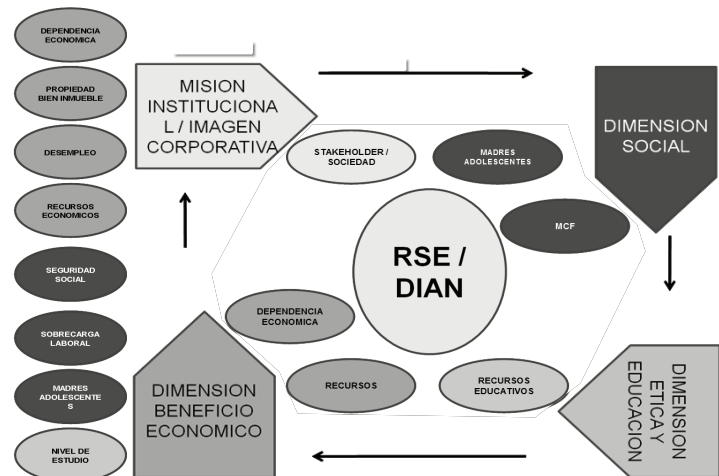


Gráfica 1. Modelo RSE en la DIAN

Fuente: Elaboración del autor. Adaptado de EL VALOR DE LA RSE, Gráfico de Ortiz Arrieta, Luis.

Propuesta del Modelo de RSE para la DIAN Barranquilla.

La principal propuesta es el diseño de un modelo de RSE, dividido en tres programas que buscan, minimizar el impacto de las variables objeto de estudio de la investigación desarrollada en la tesis para optar al título de Magister en Administración de empresas e Innovación de los estudiantes Gustavo R. Henríquez Fuentes y Ricardo Puche Villadiego. En esta tesis, se puede encontrar toda la información, conclusiones y análisis de los datos recolectados a través del método de la observación y la encuesta para la obtención de la información con el fin de mejorar la calidad de vida de las mujeres cabeza de familia del barrio Rebolo, y que permite el acercamiento de la DIAN a este grupo.



Gráfica 2. Modelo de responsabilidad social empresarial de la DIAN Barranquilla, dirigido a las mujeres cabeza de familia del barrio Rebolo
Fuente: Adaptado del modelo de aprendizaje organizacional de Manuel Garzón (2007). José María Mendoza (2010)

Este modelo es autoría de Gustavo R. Henríquez Fuentes y Ricardo A. Puche Villadiego en su calidad de investigadores, el cual fue diseñado de manera gráfica con unas interacciones lógicas y secuenciales que serán motivo de explicación.

Las dimensiones que se observan en el modelo, están basadas en la pirámide de la responsabilidad social de la empresa, de Carrol (1991), y en la filantropía, ya que a través de esta, se realizan donaciones, ya sea en dinero o en especies, con un carácter gratuito, donde no hay recuperación de la inversión, ni se controla lo que el donante hace con el aporte recibido. Sin embargo, para efectos de un control, y como requisito del modelo, se han implementado unos indicadores para poder medir los esfuerzos en materia de RSE y el impacto del modelo en la calidad de vida del grupo objetivo.

El modelo propuesto parte de la misión institucional de la entidad la cual dice: en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia somos responsables de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, Aduanero y Cambiario que obedece los principios constitucionales de la función administrativa. Esto se realiza con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, agilizar las operaciones de comercio exterior,



propiciar condiciones de competencia leal, proveer información confiable y oportuna, y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos. DIAN (2009).

Se puede observar en la misión de la entidad un componente operativo principal, el cual se basa en el recaudo de impuestos justos, la agilización de las operaciones de comercio exterior y el cumplimiento de las normas que integran el sistema tributario, aduanero y cambiario de Colombia. Se observa también un componente social según el cual uno de los aspectos básicos de la misión de la entidad, es la contribución al bienestar social y económico de los colombianos. Es esta la razón por la cual se parte desde el primer bloque del modelo con la misión institucional de la entidad, ya que en ella se soporta la acción de generar Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de diseñar la estrategia social, y en este caso, la correspondiente a la dirección seccional de impuestos y aduanas de Barranquilla.

En el bloque de la dimensión social, se llevará a cabo el programa social, el cual se realizará por medio de donaciones y actividades de recreación y deporte, que buscan satisfacer las necesidades básicas y promover estilos de vida saludables.

Se deberán hacer esfuerzos para destinar gran parte de las ayudas a las madres adolescentes, y proponer programas de recreación y deporte como método para combatir el estrés y desgaste físico ocasionado por la sobrecarga laboral. Este programa se extenderá a los menores y a los jóvenes en general, para el aprovechamiento del tiempo libre. En el programa social se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Realización de un censo de mujeres cabeza de familia en el barrio Rebolo, antes de la puesta en marcha del modelo. Esto con el fin de conocer el total de las mujeres que conforman este grupo objetivo, y poder así, canalizar de forma correcta, las ayudas y donaciones, de los distintos programas del modelo.
- Apoyo en los programas de planificación familiar de las entidades gubernamentales por medio de la donación de condones y otros métodos

anticonceptivos, con el fin de evitar embarazos no deseados, la proliferación del problema de madres adolescentes y el hacinamiento crítico de los hogares, mediante la solicitud a dichas entidades la incorporación a estos programas de las mujeres cabeza de familia del barrio Rebolo.

- Dirigir en mayor cantidad las ayudas y donaciones, a las mujeres cabeza de hogar desempleadas y aquellas con un mayor número de miembros a cargo en el hogar.
- Hacer donaciones de juguetes a las mujeres cabeza de familia, en cuyos hogares hay menores de edad. De igual forma, llevar a cabo brigadas o programas especiales de donaciones de juguetes en fechas especiales como navidad, día del niño, día de los angelitos, entre otros. También se deberán efectuar donaciones al grupo objetivo en fechas especiales, por ejemplo, el día de la madre, amor y amistad, día de la mujer, con el fin de elevar la autoestima en ellas.
- Con el propósito de mejorar condiciones de salubridad e higiene en baños y cocinas, se deberán donar detergentes e implementos de aseo para el hogar, ya que se observaron condiciones de poca higiene y asepsia en baños y cocinas.

Después del bloque de la dimensión social continúa el de la dimensión Ética y educación, en el que se busca contribuir con un mejor nivel de estudio entre las mujeres cabeza de familia beneficiadas y sus hijos o personas a cargo, siendo esta, la variable a estudiar. En esta dimensión se encuentra el programa de recursos educativos, en el que se pretende aportar los elementos necesarios para el desarrollo de estudios al grupo objetivo y a sus miembros del hogar, además puede ser dirigido a los funcionarios de la dirección seccional de aduanas de Barranquilla y sus hijos. Entre otras recomendaciones para este programa se plantean:

- Donación de mercancías como libros y revistas, lápices, esferos, borradores, maletines y demás implementos, útiles y herramientas para adelantar estudios.
- Canalizar las ayudas educativas preferiblemente en temporada escolar, mediante donaciones de artículos e implementos escolares para los menores a cargo del grupo objeto de estudio e

hijos de funcionarios.

- Realizar un mayor número de donaciones consistentes en computadores, entre el grupo de mujeres cabeza de familia que quieran adelantar estudios superiores, o técnicos, dándole mayor cabida a aquellas que hayan cursado por lo menos el noveno grado de bachillerato, ya que pueden desarrollar programas de formación para el trabajo con entidades como el SENA.
- Se deben identificar y aprovechar las oportunidades que permitan desarrollar iniciativas de alto impacto en zonas de influencia de la DIAN. Estas iniciativas pueden ser por ejemplo, el asesoramiento para la creación de empresas y el fomento de emprendimiento para la generación de ingresos para aquellas mujeres que se incorporen al programa.

En cuanto a la ética, se tendrá la satisfacción de ayudar en la mejor formación de personas para el bienestar de la sociedad, a través de la correcta disposición de bienes incautados, y un destino transparente para estos recursos. Con el propósito de combatir la corrupción dentro del modelo se debe tener en cuenta la siguiente recomendación:

- Realizar seguimiento y labores de control entre las mujeres beneficiadas con el modelo, para evitar que las mercancías donadas tengan una destinación específica diferente, es decir, que sean vendidas o entregadas a terceros.

La interacción siguiente es entre el bloque de la dimensión de la Ética y educación, con la dimensión del beneficio económico, la cual busca generar beneficios para el grupo objeto de aplicación del modelo. La interacción básica de estos dos bloques, obedece a la forma transparente como se destinan los recursos para la implementación del modelo. En este caso solo se incluye el grupo mujeres cabeza de familia del barrio Rebolo, quienes son las más indicadas por su situación económica y su alta vulnerabilidad por su condición social.

En este bloque, se encuentra el programa de beneficio económico, que responde a todos los beneficios que se llevan a la comunidad objetivo para la satisfacción de algunas de sus necesidades fisiológicas básicas como por ejemplo, la alimentación y el vestir, mediante la donación de alimentos y mercancías pe-

recederas, además de ropa. El modelo no pretende la donación de dinero, lo que se busca es un ahorro a las mujeres cabeza de familia, ya que no necesitaran invertir en los rubros de las mercancías donadas.

En esta dimensión se puede extender el campo de acción hacia las personas dependientes de estas mujeres cabeza de familia, con el fin de ayudar con la variable de la dependencia económica y disminuir así, la carga económica del grupo objeto de estudio. Al disminuir la carga económica, se pretende ayudar con una mejor disposición y administración de recursos económicos para la mujer cabeza de familia, variable que también hace parte del estudio de esta dimensión, aclarando que la entidad no dona dinero de ninguna procedencia en el modelo.

En esta variable (recursos económicos), se proyecta la contribución del modelo por medio del ahorro significativo que representa la donación de mercancías, no solo para las mujeres cabeza de familia, sino de su núcleo familiar en general.

Se pretende mejorar la calidad de vida de los beneficiarios en esta dimensión, favoreciendo en mayor proporción a aquellas mujeres cabeza de familia que trabajen menos días a la semana, o se encuentren desempleadas, que tengan menor capacidad de generación de ingresos. En cuanto a la variable de propiedad bien inmueble, se quiere minimizar su impacto por medio de la priorización del grupo sin vivienda propia, o peores condiciones de la vivienda. A continuación se exponen algunas de las recomendaciones que se deben tener en cuenta en esta dimensión o bloque del modelo:

- Direccional en mayor cantidad la donación de alimentos y bienes perecederos que satisfagan las necesidades primarias del grupo objetivo, ya que la mayor parte de las encuestadas dicen que no tienen ingresos superiores a los cuatrocientos mil pesos mensuales. Con esto se busca mejorar las condiciones mínimas de vida de los beneficiados con el modelo.
- Priorizar las donaciones de electrodomésticos consistentes en estufas, lavadoras, neveras y otros que mejoren las condiciones de vida de aquellas mujeres cabeza de familia, cuyos hogares



carezcan de éstos, o se encuentren en condiciones deficientes.

- Donar mayor cantidad de ropa a los hogares más numerosos conformados por más de 4 miembros.
- Darle prioridad, al conjunto de mujeres cabeza de familia que se encuentran viviendo en condición de arriendo, y aquellas que viven en casas de familias. Asimismo, llevar a cabo donaciones con mayor frecuencia, entre las mujeres cabeza de familia que se encuentran solteras, viudas o separadas, y aquellas que viven en los estratos cero y uno.

Aunque el modelo no es circular, se ha querido plantear de forma tal que muestre la intención de un ciclo de mejoramiento continuo, el cual se retroalimenta al final de todo el proceso, es decir, entre el bloque número tres y el número uno, para volver a comenzar una vez se realiza otra donación de mercancía, que corrija los errores que se identifiquen en la anterior donación. De esta manera, se puede proponer el grupo de mejoras que permitan abarcar un mayor número de personas beneficiadas y ser más eficientes y eficaces en la repartición de las mercancías, para llevar así, más bienestar social y económico a más colombianos, y en este caso, a un mayor número de mujeres cabeza de familia del barrio Rebolo.

Este modelo se debe llevar a cabo a través del área misional de comercialización, la cual se encarga de custodiar y comercializar la mercancía aprehendida, decomisada y abandonada a favor de la Nación, garantizando efectividad en el manejo del inventario, custodia, conservación, disposición y austeridad en el gasto público. En este proceso se encuentra el subproceso de mercadeo de bienes y servicios de la entidad dentro de este existe el procedimiento de Administración, Control y Comercialización de Bienes y Servicios de la Entidad, el cual debe ser el responsable del desarrollo de las donaciones y actividades propuestas, ya que este procedimiento se encarga de ejecutar la comercialización de bienes propios y servicios ofrecidos por la Entidad. El procedimiento puede ser realizado por los siguientes roles:

- Orientador y Ejecutor de la Logística Comercial
- Controlador de venta de Bienes y Servicios
- Operador de Mercadeo de Bienes y Servicios

El modelo se implementara bajo la supervisión del di-

rector seccional de aduanas de Barranquilla y el jefe del grupo interno de trabajo de comercialización.

La evaluación del modelo se propone por una encuesta semestral dirigida al grupo objetivo, con preguntas propias en la escala de Liker y tres indicadores de gestión para lograr una evaluación de los esfuerzos realizados.

La encuesta consta de solo tres preguntas de fácil comprensión que deben ser formuladas en los meses de Julio y Enero, para evaluar el desempeño del modelo y tomar las correcciones debidas del caso.

1. Por medio de la donación de Mercancías, la DIAN ha logrado una contribución a su bienestar social de manera:

- A. Nula
- B. Regular
- C. Indeciso
- D. Buena
- E. Muy Buena

2. Cree usted que la donación de mercancías de la DIAN ayuda a mejorar su situación económica:

- A. Muy en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indeciso
- D. De acuerdo
- E. Completamente de acuerdo

3. En una escala de 1 a 5, siendo 1 menor y 5 La mayor calificación, como califica usted la contribución social de la DIAN a su Barrio:

- A. 1
- B. 2
- C. 3
- D. 4
- E. 5

De esta forma se puede lograr interpretar los datos por medio de un análisis que permita conocer el grupo de personas que califican como bueno o malo, los beneficios del modelo. Dentro de ese grupo, los que creen que se ha logrado una contribución económica a su vida y los que piensan que la contribución ha sido socialmente nula o muy buena.

Los indicadores propuestos para evaluar el modelo

son los siguientes:

Total de Donaciones Orientadas a la Comunidad Objetivo	es igual a:	$\frac{\text{Donaciones de Mercancías a la Comunidad Objetivo en el año}}{\text{Total de Donaciones Realizadas en el año}}$	X	100
Indice de Personas Beneficiadas	es igual a:	$\frac{\text{Total de Personas Beneficiadas}}{\text{Total de Personas Pertenecientes a la Comunidad Objetivo}}$	X	100
Indice de Crecimiento de las donaciones	es igual a:	$\frac{\text{Total de Donaciones efectuadas en el año (en pesos)}}{\text{Total de Donaciones efectuadas en el año anterior (en pesos)}}$	-1	X 100

Referencias Bibliográficas

- Angulo, E., y Negron, M. (2008). Modelo Holístico Para La Gestión del Conocimiento. *Negotium*, 11, 38 – 51.
- Arias, G., y Heredia, E. (2004). Administración de recursos Humanos Para el Alto Desempeño. México: Trillas.
- Arias, M.L., Portilla, L. y Villa C. (2007). Gestión Del Conocimiento: El triunfo de los Intangibles. *Scientia et technica*, 035, 351 – 355.
- Artuz, A. (2009). Les Toca Cerrar La Vía Para Jugar. Periódico Q´hubo.
- Barrios, H. (2009). Organizaciones, análisis organizacional, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento.
- Carneiro, M. (2004). La Responsabilidad Social Corporativa Interna. España:Editorial ESLC.
- Cardozo, M. (2003). Las empresas y su responsabilidad en el campo social. *Economía sociedad y territorio*, 13, 163 – 187.
- Fernández, R. (2005). Administración de la responsabilidad social corporativa. España:Thomson Editores Spain.
- Giraldo, G. (2008). Responsabilidad Social Empresarial en Antioquia. *Eafit*, 44, número 149, 38 – 59.
- Klikberg, B. (1997). Pobreza un tema impostergable, Fondo de cultura económica, centro latinoamericano para el desarrollo, Programa de las naciones unidas para el desarrollo, México.
- Mañas, M. (2009). Revista La Responsabilidad social empresarial. Diario La República, Colombia.
- Mcshane, S.L., y Von, G. (2010). Liderazgo y Recursos Humanos, Análisis del Comportamiento Organizacional, colección lo que enseñan los mejores MBA. Estados Unidos: Profit.
- Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y Transformación de La escuela. Notas para un campo de construcción. *Revista electrónica Sinéctica*, 32, 1 – 21.
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio, estudios gerenciales, Universidad ICESI Colombia.
- Pelekais, C.D. (2008). Alineación de los valores de la gerencia como plataforma de la Responsabilidad Social y Ambiental. *Revista Omnia*, 14, 184 – 196.
- Pinillos, A.A (2005). La Responsabilidad Social Corporativa. Un concepto por definir, *Ciriec – España. Revista de economía pública social y cooperativa*, 053, 125 – 135.
- Putnam, R. (1994). Para hacer que la democracia funcione, Venezuela: editorial Galac.
- Rodríguez, M. (2005). La Responsabilidad Social Empresarial y los consumidores. *Revista de economía pública, Social y Cooperativa*, 1, 97 – 109.
- Senge, P., y Gardini, C. (1998). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje (Management (Granica) (SpanishEdition)).