

Universidad de La Salle Ciencia Unisalle

Administración de Agronegocios

Facultad de Ciencias Agropecuarias

1-1-2008

Responsabilidad social empresarial aplicaciones en el sector agropecuario

Willhem Alexander Nope Forero

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Citación recomendada

Nope Forero, W. A. (2008). Responsabilidad social empresarial aplicaciones en el sector agropecuario. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/20

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
APLICACIONES EN EL
SECTOR AGROPECUARIO**

WILHEM ALEXANDER NOPE FORERO

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTÁ
2008**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
APLICACIONES EN EL
SECTOR AGROPECUARIO**

WILLHEM ALEXANDER NOPE FORERO

**Trabajo de presentado como requisito para optar al título de Administrador
de Empresas Agropecuarias**

**DIRECTORA
CLAUDIA PATRICIA ALVAREZ
Ing. De Alimentos
Mg. Administración**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTÁ
2008**

DIRECTIVAS

RECTOR **Hno. Carlos Gabriel Gómez Restrepo F.S.C**

VICERRECTOR ACADEMICO **Hno. Fabio Humberto Coronado Padilla F.S.C**

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO **Dr. Mauricio Fernández Fernández**

**VICERRECTOR DE PROMOCION
Y DESARROLLO HUMANO** **Hno. Carlos Alberto Pabón Meneses F.S.C**

**VICERRECTORIA DE INVESTIGACION
Y TRANSFERENCIA** **Hno. Manuel Cancelado Jiménez F.S.C**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, 05 de Marzo de 2008

Este trabajo es dedicado a todos los emprendedores del campo que en medio de grandes retos siguen creando oportunidades de negocio y de empleo, trabajando valerosamente para mejorar la calidad de vida de sus familias, empleados y clientes.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a las siguientes personas:

A la Dra. Claudia Patricia Álvarez directora del trabajo de tesis, a los docentes y compañeros que aportaron sus conocimientos y una constante motivación, estímulo y calidad académica en este proceso de formación profesional.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

| | |
|---|------|
| ABSTRACT..... | 8 |
| RESUMEN..... | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 188 |
| 1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN | 20 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 20 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 23 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN..... | 244 |
| 1.4 MARCO METODOLÓGICO..... | 244 |
| 1.4.1 Etapas del estudio..... | 24 |
| 1.4.2 Tipo de investigación..... | 255 |
| 1.4.3 Fuentes de información..... | 255 |
| 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL..... | 266 |
| 2.1 CONCEPTOS | 266 |
| 2.2 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE | 311 |
| 2.3 RELACIÓN ENTRE EL CONCEPTO DE RSE Y EL PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO PNUD | 344 |
| 2.4 RSE Y CULTURA ORGANIZACIONAL | 399 |
| 2.5 MODELO DE RSE | 444 |
| 2.6 EVALUACION DE RSE | 49 |
| 2.7 LA RSE Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL CAMPO DE LA MIPYMES..... | 533 |
| 2.8 BENEFICIOS E INCENTIVOS PARA LA RSE..... | 577 |
| 2.9 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN UN MUNDO GLOBAL..... | 60 |
| 2.10 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA..... | 666 |
| 2.11 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AGRO COLOMBIANO..... | 699 |
| 3. PROGRAMA DE RSE PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROPECUARIO..... | 103 |
| CONCLUSIONES | 1199 |
| RECOMENDACIONES..... | 124 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 1299 |
| ANEXO | 1366 |

ABSTRACT

The Company Social Responsibility (CSR) demands for their application that the company is intelligent, creative of knowledge, administered within the good corporative government and a culture of the management and securing of the quality.

The RSE is an own concept of the globalization and of the universal necessity that the production and the competitiveness takes place respecting environment and social means, for such reason the RSE in the Colombian field is an option important to promote the rural development, one of the direct causes of the conflict armed and the deterioration of the natural resources.

The luck of the Colombian economy as the internal conflict continues being tie the field in three substantial elements: the social relation of the work in the field and the impact of the productive automation; the internal conflict and the private and public investment to generate work sources; the access to the rural property and the democratization of productive earth. All those problémicos axes demand the action of a company it jeopardize, with social responsibility.

The RSE is part of a system approach to understand the problems of the field and to demand structured and estructuredies solutions within which it has denominated the methodology approach of the complex thought and the epistemological perspective of the general theory of the systems, bastions of the enterprise social responsibility.

The common denominator to give solution to the social and agrarian problems, and methodologically to understand the problems of the past, the present and the future with respect to the society and the conflict; how to negotiate commercial agreements or treaties and to make of the Colombian land a productive and competitive company at world-wide level, it is essentially in the knowledge, the attitudes and the practices applied to the production. Therefore the enterprise social responsibility in the farming company is essentially a practice and knowledge problem, of fulfillment of the legal and technical norms but first of all of fairness.

Key words: Industrialists, development, farming company.

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) exige para su aplicación que la empresa sea inteligente, creadora de conocimiento, administrada dentro del buen gobierno corporativo y dentro de una cultura de la gestión y aseguramiento de la calidad.

La RSE es un concepto propio de la globalización y de la necesidad universal de que la producción y la competitividad se efectúe respetando el medio ambiente y el medio social, por tal razón la RSE en el campo colombiano es una opción importante para promover el desarrollo rural, una de las causas directas del conflicto armado y del deterioro de los recursos naturales.

La suerte de la economía colombiana como el conflicto interno sigue estando vinculado al campo en tres elementos sustanciales: la relación social del trabajo en el campo y el impacto de la tecnificación productiva; el conflicto interno y la inversión privada y pública para generar fuentes de trabajo; el acceso a la propiedad rural y la democratización de las tierras productivas. Todos esos ejes problemáticos reclaman la acción de una empresa comprometida, con responsabilidad social.

La RSE es parte de un enfoque sistémico para entender los problemas del campo y para exigir soluciones estructuradas y estructurantes dentro de lo que se ha denominado el enfoque metodológico del pensamiento complejo y la perspectiva epistemológica de la teoría general de los sistemas, baluartes de la responsabilidad social empresarial.

El común denominador para darle solución a los problemas sociales y agrarios, y metodológicamente para entender los problemas del pasado, del presente y del futuro respecto a la sociedad y el conflicto; cómo negociar acuerdos o tratados comerciales y hacer del agro colombiano una empresa productiva y competitiva a nivel mundial, radica esencialmente en el conocimiento, las actitudes y las prácticas aplicadas a la producción. Por ende la responsabilidad social empresarial en la empresa agropecuaria es esencialmente un problema de conocimiento y de práctica, de cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas pero ante todo de equidad.

Palabras clave: Empresarios, desarrollo, empresa agropecuaria.

GLOSARIO BÁSICO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL¹

ACCIDENTE DE TRABAJO: toda lesión corporal que sufra el trabajador con ocasión o como consecuencia del trabajo que realiza el trabajador por cuenta ajena.

ACCIÓN SOCIAL: es la dedicación de recursos empresariales al apoyo de personas desfavorecidas de su entorno en cumplimiento de las responsabilidades y compromisos adoptados por la empresa. La acción social no se refiere a actuaciones puntuales o marginales.

Cuando las actuaciones son por iniciativa de la empresa, las podemos denominar Actuaciones de la empresa, pero cuando son actuaciones de la empresa por iniciativa de un agente social involucrado (trabajadores, socios, asociados, etc.) se denominan Actuaciones Individuales.

AGENTES SOCIALES INVOLUCRADOS: se consideran agentes sociales involucrados a los conjuntos de personas que directa o indirectamente están relacionados con la empresa. Así los trabajadores, accionistas, socios, clientes, los proveedores, la comunidad, la administración, etc. son los agentes sociales involucrados en la actividad de una empresa.

ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA: un análisis de ciclo de vida es un método utilizado para estimar el impacto ambiental de un producto durante toda su vida, desde la extracción de las materias primas hasta su disposición final o su reutilización.

AUDITORIA AMBIENTAL: procesos de verificación de los impactos ambientales de la empresa. En las auditorias se Verifica el cumplimiento de las regulaciones ambientales, se evalúa la efectividad de los sistemas de manejo ambiental y los riesgos de prácticas y materiales regulados y no regulados. Dependiendo del sector de actividad de la empresa, las auditorias ambientales son obligatorias por ley o voluntarias.

BALANCE SOCIAL: el balance social es una técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa y medir de manera objetiva el desarrollo y los resultados de las actuaciones emprendidas en materia de responsabilidad social. No se debe confundir el término balance social con los términos responsabilidad social o informe social, son términos que se suelen utilizar indistintamente, y aunque están relacionados, no se refieren al mismo concepto

¹ *Glosario sobre Responsabilidad Social Empresarial.* Bogotá: CCRE, 2006, p. 1. Disponible en Internet: <[http://www.cce.org.co /upload/2art03_g.pdf](http://www.cce.org.co/upload/2art03_g.pdf)>.

CALIDAD DE VIDA LABORAL: la calidad de vida laboral hace referencia a las políticas de recursos humanos que impactan directamente en los empleados y que generan satisfacción, motivación y con ello un buen clima laboral. Aspectos como las contrataciones, igualdad salarial, compensaciones, independencia, horarios flexibles, organización del trabajo, la seguridad, la salud, las condiciones físicas, etc. Son los aspectos que garantizarán la calidad de vida laboral y el buen clima laboral.

CLIMA LABORAL: el clima laboral es la situación o el ambiente laboral en una empresa. La calidad de vida laboral redundará en un buen clima laboral, que influye, lógicamente en la satisfacción y en la productividad.

CONDICIONES DE TRABAJO: cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.

CONTAMINANTE: cualquier sustancia en el ambiente que a determinadas concentraciones puede ser perjudicial para el hombre, los animales y las plantas.

CONTROL DE RIESGOS: proceso de toma de decisiones para tratar y/o reducir los riesgos, para implantar las medidas correctoras, exigir su cumplimiento y la evaluación periódica de su eficacia.

COORDINADOR SOCIAL: el coordinador social es el profesional que con su trabajo, estructura, controla y dirige las actividades encaminadas a alcanzar unas metas marcadas en materia de responsabilidad social.

DONACIÓN: las donaciones son las acciones sociales más extendidas entre las empresas para apoyar y colaborar con organizaciones sociales, asociaciones, ONG's etc. Las donaciones pueden ser económicas, de activos usados, de tiempo y de recursos de la empresa.

ECODISEÑO: es el proceso de diseño de productos con el máximo respeto al medioambiente. Es una metodología de diseño de productos orientada al uso eficiente de los recursos naturales durante el ciclo de vida del producto a Integrar los aspectos ambientales y a combinar las mejoras ambientales con la innovación y la reducción de costos.

ECO-ETIQUETA: sistema se basa en otorgar un distintivo, una etiqueta, a los productos que cumplan una serie de requisitos que garanticen que su proceso de elaboración no tiene efectos negativos sobre el medio. La etiqueta ecológica es un sistema único y válido para todos los estados miembros de la comunidad europea y totalmente voluntario.

EMAS: el Sistema Europeo de Gestión y Auditoría Medioambientales (Eco-Management and Audit Scheme [EMAS]) es un sistema de gestión medioambiental puesto a disposición de organizaciones que de forma voluntaria deseen evaluar y mejorar su comportamiento medioambiental y difundir la información pertinente relacionada con su gestión medioambiental, al público y a otras partes interesadas. El objetivo específico de EMAS es promover la mejora continua del comportamiento medioambiental de las organizaciones. Este sistema se puso en marcha en abril de 1995 y fue revisado en 2001. La revisión añadió algunas características nuevas al sistema, como:

- El acceso de las entidades de todos los sectores (empresas, enseñanza, administraciones públicas, etc.)
- Un nuevo logo EMAS, más atractivo
- La integración de EN/ISO 14001 como sistema de gestión de EMAS
- La participación de los empleados
- Ante todo, EMAS está destinado a mejorar el medio ambiente y proporciona a las organizaciones, los reguladores y el público un instrumento para evaluar y gestionar el impacto medioambiental de una organización.

EMISIONES ATMOSFÉRICAS: la contaminación del aire incluye elementos de origen natural y emisiones resultantes de actividades humanas. Éstas emisiones son las que se denominan emisiones atmosféricas o emisiones a la atmósfera.

ENFERMEDAD PROFESIONAL: enfermedad contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades indicadas en el cuadro de enfermedades profesionales.

ERGONOMÍA: adecuación entre las distintas capacidades de las personas y las exigencias de las tareas.

ESTIMACIÓN DE RIESGOS: el proceso mediante el cual se determinan la frecuencia o probabilidad y las consecuencias que pueden derivarse de la materialización de un peligro.

ETHOS: Organización no gubernamental que lidera en el mundo la RSE y cuya sede está en Estados Unidos de América y asesora a la ONU en RSE.

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS LABORALES: proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse.

HIGIENE INDUSTRIAL: disciplina preventiva cuyo objeto es identificar, evaluar y controlar las concentraciones de los diferentes contaminantes físicos, químicos o biológicos presentes en los puestos de trabajo y que pueden llegar a producir alteraciones de la salud de los trabajadores.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: igualdad de oportunidades significa la no discriminación por sexo, raza, religión, etc. en la obtención de un puesto de trabajo, en la promoción interna y en la actividad diaria de la empresa.

IARTE: organización no gubernamental de origen privado que orienta en el mundo políticas públicas que lideren la promoción de la RSE con relación a minimizar el impacto del sistema económico en la sociedad y en el medio ambiente.

IMPACTO AMBIENTAL: es el efecto (alteración, modificación o cambio) positivo o negativo que se provoca sobre el ambiente o alguno de sus componentes como consecuencia de la actividad de la empresa. Las auditorías ambientales intentan medir este impacto. Algunas de las clasificaciones del impacto ambiental son, directo o indirecto, parcial o total, alto, medio o bajo, temporal o permanente, etc.

INDICADOR SOCIAL: los indicadores son instrumentos de medición válidos destinados a establecer el cambio, resultado o impacto de una actividad. Los indicadores sociales son los que se utilizan en el balance social. El indicador social es la medida estadística de un concepto o de una parte, basado en un análisis teórico, integrado en un sistema coherente de medidas semejantes, que sirve para describir el estado de la sociedad y la eficiencia de políticas sociales.

Por ejemplo, son indicadores sociales la tasa de reciclaje, la distribución por sexo de la plantilla, las políticas en materia de igualdad de oportunidades, los recursos destinados a formación, etc. y todos aquellos que necesite definir para evaluar los resultados de las políticas socialmente responsables adoptadas por su empresa.

INFORME SOCIAL: es la publicación del balance social. En este informe no sólo se recogen los resultados del balance social, también es el medio de comunicación tanto de los compromisos asumidos por la empresa en materia de responsabilidad social, como de las metas y objetivos futuros.

No debemos confundir el término balance social con los términos responsabilidad social o informe social, son términos que se suelen utilizar indistintamente, y aunque están relacionados, no se refieren al mismo concepto.

INTEGRACIÓN LABORAL: se denominan programas de integración laboral aquellos que fomentan la contratación de personas que pertenecen a colectivos con riesgo de exclusión social.

INTERLOCUTORES: en el ámbito de la responsabilidad social corporativa se utiliza el término interlocutores como sinónimo de agentes sociales involucrados.

Es decir, se considera interlocutores a los grupos involucrados o relacionados directa o indirectamente con la actividad de la empresa. Se suele utilizar también el término en inglés "stakeholders" o los términos grupos del entorno o grupos sociales involucrados.

INVERSIÓN MEDIOAMBIENTAL: las inversiones ambientales comprenden el conjunto de recursos ambientales que posee la empresa y que utiliza en su actividad económica a fin de obtener un beneficio. Estas pueden ser: inversiones en factores naturales de producción, propiedad de la empresa, susceptibles de consumo gradual; inversiones relacionadas con la conservación y el ahorro del consumo de los recursos ambientales propiedad de la empresa, o bien inversiones relacionadas con la conservación y el ahorro de los recursos ambientales ajenos o que sólo parcialmente son propiedad de la empresa.

ISO14001: la norma ISO 14001 es una norma internacional sobre gestión medioambiental que proporciona a las empresas los elementos de un sistema de gestión medioambiental efectivo.

ISO 14000 es el nombre genérico del conjunto de normas ambientales creadas por la TC 207 de la ISO (International Organization for Standardization).

ISO 14000: es una serie de estándares internacionales, que especifica los requerimientos para preparar y valorar un sistema de gestión que asegure que las empresas mantienen la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socio-económicas.

Dentro de las diversas normas publicadas, la ISO 14000, norma de Sistemas de Gestión Ambiental, es la más conocida y la única que se puede certificar. De esta forma, la certificación del suplemento 14001 es la evidencia que las Empresas poseen un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) implementado, pudiendo mostrar a través de ella su compromiso con el medio ambiente

MARKETING CON CAUSA: el marketing con causa es la herramienta por la que la empresa se compromete a colaborar o realizar un proyecto social a cambio de beneficios de imagen o posicionamiento de marca (y lógicamente económicos) o exclusivamente sociales. Es decir, la empresa cumple con su responsabilidad social y aumenta sus ventas. Habitualmente, las empresas que ponen en marcha el marketing con causa suelen elegir una sola causa, para que la influencia y la identidad sean mayores.

MEMORIA SOCIAL: en muchos documentos sobre responsabilidad social se utiliza el término memoria social en lugar de informe social. No debemos identificar la memoria o el informe social con una memoria de la acción social en la empresa. Tampoco con la memoria medioambiental.

El informe o memoria social es informe de carácter público que las compañías ofrecen a sus partes interesadas, tanto internas como externas, en él informan de su posición corporativa y de sus actividades en materia de responsabilidad social: económica, ambiental, social, laboral y corporativa. Es decir, el informe social recoge los resultados del balance social

PATROCINIO Y MECENAZGO: se trata de publicidad indirecta. Es una de las actuaciones más extendidas dentro de la acción social. Consiste en patrocinar o promover actos culturales, deportes, etc. El patrocinio se enmarca dentro de la imagen de empresa y el mecenazgo se suele incluir dentro de la filantropía empresarial porque suele dirigirse a la cultura y el arte.

PERSONAS CON RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL: aquellas que pertenecen a colectivos que por razones económicas, morales, de religión etc. sufren exclusión social. Algunos de estos grupos son personas con discapacidad, drogodependientes o ex-drogodependientes, prostitutas, reclusos o ex-reclusos, parados de larga duración, personas mayores, jóvenes, minorías étnicas, etc.

PLANIFICACIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES: conjunto de acciones o actuaciones que se dirigen a la iluminación, reducción o control de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.

PREVENCIÓN: conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa a fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo. La prevención se puede subdividir en prevención primaria, secundaria y terciaria.

La Prevención primaria: son todas aquellas medidas encaminadas a evitar la aparición de la enfermedad (vacunación antitetánica, eliminación y control de riesgos ambientales, educación sanitaria...).

La Prevención secundaria: tiene lugar una vez iniciada la enfermedad, aunque puede que no existan todavía signos o síntomas clínicos. La enfermedad está en la fase subclínica (generalmente reversible) y un diagnóstico precoz y tratamiento eficaz evitarán el progreso de ésta.

La Prevención terciaria: tiene como fundamento, cuando han fracasado las otras dos, evitar las recaídas y prevenir las secuelas de una enfermedad ya instaurada mediante el adecuado tratamiento y rehabilitación.

PRODUCCIÓN LIMPIA: adopción del método de producción más limpio, menos contaminante que garantiza la eficiencia ecológica del sistema de producción y minimizar cualquier riesgo para el medioambiente, las personas, etc.

RECICLAJE: uso los materiales una y otra vez para hacer nuevos productos reduciendo en forma significativa la utilización de nuevas materias primas. El reciclaje exige la separación de residuos y el consumo responsable o reducción de materiales consumidos.

RECONOCIMIENTO DE EMPRESA: consiste en identificar los propósitos, los valores, estrategias de la empresa, identificar a los interlocutores o agentes sociales involucrados y finalmente identificar las responsabilidades (tanto las reglamentadas como los compromisos o responsabilidades que se quieren y se pueden adoptar.)

RESIDUO: una de las definiciones de residuo es “Material que queda como inservible después de haber realizado un trabajo u operación. Los residuos de la empresa no son sólo los derivados exclusivamente de su actividad específica, sino los resultantes de cualquier tipo de actividad en la empresa. La idea de residuo es relativa, porque algunos objetos o materiales que consideramos residuos en determinadas situaciones, en otras se utilizan. Existen diferentes tipos de residuos, los sólidos urbanos, los industriales (similares a los sólidos urbanos, los inertes y los peligrosos), los agrarios, los residuos médicos y de laboratorios y los residuos radioactivos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: este término se usa como sinónimo o sustituto del término Responsabilidad Social Empresarial.

El adjetivo corporativo es mucho más amplio que empresarial y abarca organizaciones, organizaciones, fundaciones, etc., por eso se prefiere y se utiliza para la responsabilidad social de las empresas el término responsabilidad social empresarial.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: existen diversas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial puede definirse como la adopción voluntaria por parte de las empresas de preocupaciones y principios sociales y medioambientales en su gestión y actividad diaria. La RSE va más allá de las responsabilidades establecidas por la ley.

RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA: las responsabilidades de la empresa son el conjunto de responsabilidades fijadas por la ley, las responsabilidades de la actividad específica de la empresa, las que consisten en mejorar los efectos de la actividad de la empresa en los interlocutores y todas las que quiera asumir encaminadas a mejorar aspectos más allá de su actividad específica.

RETROALIMENTACIÓN: retroalimentación puede ser sinónimo de “comentario”. La retroalimentación consiste en utilizar la información proporcionada por los

interlocutores y por los resultados del balance social para reorientar, matizar, modificar o eliminar políticas, estrategias, etc.

RIESGO LABORAL GRAVE E INMINENTE: aquel que resulte probable racionalmente, que se materialice en futuro inmediato y pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores.

RIESGO LABORAL: la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo desde el punto de vista de su gravedad, se valoraran conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo.

RIESGO NO TOLERABLE: probabilidad alta y de consecuencias extremadamente dañinas de que un trabajador sufra una determinada lesión derivada del trabajo.

RIESGO TOLERABLE: probabilidad baja y de consecuencias dañinas; o probabilidad media y de consecuencias ligeramente dañinas, de que un trabajador sufra una determinada lesión derivada del trabajo.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO: disciplina preventiva que estudia los riesgos y condiciones materiales relacionadas con el trabajo que pudiera llegar a afectar directa o indirectamente la integridad física de los trabajadores.

SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE: el servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes. Este servicio se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en cuenta dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. Es decir, el servicio de atención al cliente es el conjunto de medios (instalaciones, equipos, personal, etc.) y de procesos que las empresas definen, planifican y estructuran para lograr la satisfacción del cliente. En algunas empresas existe un departamento o sección denominado Servicio de atención al cliente, pero éste implica a todos los departamentos y secciones de la empresa.

SERVICIO DE PREVENCIÓN: conjunto de medios humanos y materiales necesarios para realizar las actividades preventivas a fin de garantizar la adecuada protección de la seguridad y de la salud de los trabajadores, asesorando y asistiendo para ello a la dirección general, a los trabajadores y a sus representantes y a los órganos de representación especializados.

VOLUNTARIADO: la Real Academia de la lengua define voluntariado como el Conjunto de las personas que se ofrecen voluntarias para realizar algo. Podemos definir voluntario a la persona que , por elección propia, dedica una parte de su tiempo a la acción solidaria, altruista, sin recibir remuneración por ello.

INTRODUCCIÓN

Las expectativas sobre el papel que desempeñan las empresas en la sociedad han ido creciendo en los últimos años. Es de consenso la importancia de la RSE, entendida como una nueva forma de pensar y de actuar en la gestión de los negocios. Este enfoque relativamente moderno, cuyos orígenes se pueden rastrear desde los años setenta, ha experimentado una aceleración vertiginosa, tanto en la acción como en la reflexión en torno al mismo, durante la última década.

Dada la propagación de las prácticas de buen hacer empresarial y buen gobierno corporativo, de las aportaciones al tema por parte de académicos, expertos y responsables empresarios-administradores y el interés creciente demostrado por otros actores de la sociedad civil, la RSE no puede afrontarse simplemente como una moda pasajera, sino como una auténtica cultura de excelencia que penetra el tejido social y que se plasma en un conjunto de prácticas orientadas a garantizar la confianza en las organizaciones, lo que equivale a garantizar su perdurabilidad, su crecimiento duradero y, en definitiva, su éxito.

En el mundo actual hay una clara conciencia de que la RSE es vital tanto a nivel de protección del medio ambiente como el cuidado de la sociedad, no debe olvidarse que la empresa es el eslabón que integra productividad y consumo. La RSE en las empresas se debe implementar como *“una nueva necesidad que debe asumir la empresa en nuestros días, si quiere alcanzar la legitimidad que corresponde con su función en la sociedad del siglo XXI”*².

Históricamente Colombia ha sido y es un país esencialmente agrícola y ganadero cuyo futuro sigue estando unido al desarrollo del campo, sin embargo el conflicto armado y la concentración de la propiedad rural auspiciada por el narcotráfico, como los capitales golondrinas que invierten para obtener ganancia que sale hacia el exterior hacen que hoy más que nunca sea necesario y estratégico hablar de un plan para el desarrollo del campo y que las empresas agropecuarias con miras a la sociedad y al medio ambiente operen en condiciones productivas, competitivas y avanzadas de responsabilidad social.

Esta monografía empieza con un recuento de los aspectos generales de la investigación. Se pasa a un concepto de RSE y se tienen en cuenta elementos esenciales relacionados con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el proceso de equidad social para la población del campo en Colombia y ejemplos de participación de sectores agroindustriales en el campo de la RSE teniendo en cuenta sectores estratégicos como la relación de la investigación con

² JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ ZAPATERO, Discurso ante el parlamento español, Enero 25 de 2007.

la agroindustria, la ganadería o la floricultura uno de los principales sectores agro exportadores.

Finalmente, se revela la normatividad establecida internacionalmente para la aplicación de la RSE y como se debería aplicar, además se ofrece un recuento de glosario especializado en RSE.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentan los aspectos generales que han servido como referente para la realización de la presente investigación y que han orientado todas las etapas de su desarrollo.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La RSE es una necesidad que tienen las sociedades y las economías en vías de desarrollo o en procesos emergentes que impliquen no alcanzar al primer mundo pero si igualar las cargas y garantizar a las personas su dignidad, sus libertades, sus derechos y la satisfacción de sus necesidades primarias como la posibilidad de desarrollar un proyecto de vida personal y social edificante.

Los campesinos de las zonas rurales colombianas y el proletariado de las ciudades han tenido una historia difícil donde las empresas que se han beneficiado del trabajo humano no han obrado con responsabilidad social ya que la concentración de la riqueza en Colombia contrasta con la miseria del campesino aparcerero, peón, trabajador rural estacional al igual que la del obrero raso de las grandes ciudades viviendo en barrios subnormales y asistiendo a trabajos informales, sin seguridad social y bajo salarios de hambre³.

A partir de los años 70 del siglo XX se desarrolló el concepto de *desarrollo sostenible* para hacer referencia a la necesidad de poner límites a la forma de producción propia de la sociedad industrial organizada a partir del siglo XIX. Desde el Siglo XIX, Colombia apenas alcanzada la independencia y con una estructura productiva precapitalista ingresó al mercado mundial con la oferta de productos agrícolas como: café, tabaco y algodón.

Durante décadas la manera en que las empresas llevaban a cabo sus procesos productivos se implementaba exclusivamente en función de las necesidades de crecimiento y expansión de la producción económica propias del sistema capitalista y centrando las actividades de administración en la gestión de los recursos físicos de la organización.

No se reparaba entonces en el hecho determinante de que, de un lado, muchos de los recursos que constituyen la materia prima no son renovables y los demás, si bien podían ser renovados, el ritmo impuesto impedía que dicha renovación se

3 Cárdenas S., Mauricio. Introducción a la Economía colombiana. Bogotá: Alfaomega y Fedesarrollo, 2007.

llevara a cabo; y de otro lado, que el elemento humano constituía uno de los factores fundamentales de la producción.

La consecuencia fue un progresivo agotamiento de los recursos y un vertiginoso ritmo de deterioro del medio ambiente, al tiempo que se originaban grandes obstáculos en la gestión ocasionados por la no consideración de la importancia del factor humano.

Desde que Elton Mayo demostrará el papel determinante del componente psicológico de los trabajadores en sus desempeño productivo, a través de los experimentos de Hawthorne realizados a finales de la década del veinte y principios de la del treinta del siglo pasado, la importancia de considerar la generación de beneficios a los individuos de la organización más allá de la simple remuneración económica empezó a ser plenamente reconocida⁴.

Adicionalmente el nuevo concepto de desarrollo sostenible tendía precisamente a reevaluar el modelo productivo hacia uno en el cual fuera posible conciliar las necesidades de producción continua y la conservación de los recursos para las generaciones venideras⁵.

La confluencia de estos dos elementos dio como resultado una preocupación creciente por el papel social que le corresponde desempeñar a las empresas más allá de su rol como agentes de producción económica. De esta manera se originó el concepto de *Responsabilidad Social Empresarial* (RSE). Dentro del marco de la RSE fue creciendo la conciencia empresarial sobre la inaplazable necesidad de adecuar las actividades de las empresas no solo en función de la simple actividad económica, sino además extendiendo su alcance hasta las esferas social y cultural, de manera tal que, de un lado, fuera posible disminuir al máximo el impacto generado por la actividad económica en el medio ambiente y, al mismo tiempo se pudiera generar un impacto social que se concretara más allá de la esfera puramente económica. Tal como lo afirma el CCRE⁶,

En general, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de organizaciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas. Igualmente, asume que el fin general de la economía es proporcionar bienestar

4 Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Administración. México, Editorial Mc Graw-Hill, 2005.

5 Dirección en Internet de la Comisión Económica para América Latina: www.cepal.org

6 El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –**CCRE**–, es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, que desde 1.994, cuando nació por iniciativa y apoyo de la Fundación Social y de la Fundación Interamericana (IAF), viene trabajando en la investigación, desarrollo y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

a la sociedad y que dichas demandas sociales se expresan insuficientemente en las normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos con el resto de la sociedad⁷.

A partir de la última década del siglo XX se ha venido generalizando la práctica de implementar modelos de RSE en las empresas con el fin de extender los beneficios de la producción más allá de lo económico, en pro de una distribución más equitativa de la riqueza generada por la actividad empresarial. La implementación de tales modelos ha ido adquiriendo cada vez más el estatus de un sello de calidad en la producción, a tal punto que en la actualidad la implementación de sistemas de gestión basados en la RSE constituyen, especialmente en el contexto de los países industrializados en donde la conciencia social sobre el papel de las organizaciones empresariales se ha desarrollado más profundamente, un factor de competitividad que cada vez es más apreciado.

De acuerdo al historiador chileno Dante Pesce numerosas investigaciones demuestran empíricamente la correlación positiva entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y rentabilidad. Según él, esto ha llevado, por ejemplo, a que la Comisión de las Comunidades Europeas haya declarado expresamente que la RSE debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la Gestión de Calidad⁸.

En efecto, estudios han demostrado que una empresa que actúa responsablemente frente a la sociedad, genera beneficios estratégicos desde los siguientes puntos de vista:

Comercial: mejora la imagen pública y reputación de la empresa, facilita el acceso a los mercados globales, aumenta las ventas al diferenciar productos y servicios, y fideliza a los clientes.

Legal: mejora el entendimiento de los requerimientos legales y exigencias de los reguladores, reduce la presión de las entes fiscalizadores.

Laboral: facilita el reclutamiento de personal de primer nivel y la retención de talentos.

Financiero: incrementa la confianza de los accionistas, mejora la calificación de riesgo, facilita y abarata el acceso al financiamiento⁹.

7 *¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?* Bogotá: CCRE, 2006, p. 1. Disponible en Internet: <http://www.cce.org.co/upload/2art03_g.pdf>.

8 PESCE G., Dante. *La Responsabilidad Social Empresarial: Un Desafío para el Comercio Internacional*. Santiago de Chile: VINCULAR, 2005, p. 12.

9 *Ibíd.*, pág. 34

Colombia no constituye una excepción a la tendencia mundial y, aunque el proceso ha sido lento, son cada vez más las empresas que se interesan por la implementación de modelos y programas de RSE y también cada vez se encuentra más extendida la noción de que estos elementos constituyen factores de competitividad frente a una sociedad que tiene día a día una mayor conciencia social y ecológica a la hora de desarrollar sus hábitos de consumo.

Sin embargo, esta tendencia se ha limitado casi de manera exclusiva a las grandes empresas industriales y comerciales mientras que las empresas de otros sectores como el agropecuario, a pesar del evidente impacto social, cultural y ambiental que genera su actividad productiva, no se han reorientado de manera decidida hacia la estructuración de modelos de gestión y programas basados en la RSE, especialmente porque lo perciben como un costo adicional sin ningún beneficio directo.

La situación del campo en Colombia es crítica en muchos aspectos: la violencia, el subempleo, los problemas de infraestructura y de desastre climático, todos relacionados y agravando la marginalidad y la pobreza muestran que el campo en Colombia ha sido y es todavía un espacio carente de equidad y de una reales medidas de desarrollo, a lo que se suma la concentración de la propiedad rural en manos de narcos, paras y traquetos. Por lo tanto hace falta muchas más medidas que signifiquen el resultado es que en muchos casos las empresas de este sector limitan su actividad a la generación de utilidades y su impacto social no va más allá de la simple remuneración económica a quienes directa o indirectamente se relacionan con ellas. Por tal motivo se ha considerado útil y necesario realizar un estudio tendiente a determinar el estado actual en el que se encuentra el concepto y las prácticas de RSE en el mundo, Latinoamérica, Colombia y de forma específica en el sector agropecuario.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo general. Determinar el concepto, las prácticas de RSE y su desarrollo en el sector agropecuario en Colombia.

Objetivos específicos.

- ❖ Identificar y exponer los conceptos generales sobre la RSE.
- ❖ Analizar la evolución histórica del concepto de RSE con el fin de determinar sus distintas corrientes teóricas.
- ❖ Realizar una exploración de fuentes bibliográficas y electrónicas de información sobre la RSE en el sector empresarial colombiano, tanto en el ámbito general como en el contexto particular de las empresas del sector agropecuario.

- ❖ Determinar las prácticas de RSE que se manejan en el contexto general del sector empresarial colombiano.
- ❖ Establecer casos de RSE que se manejan en las empresas del sector agropecuario en Colombia.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación constituye, una oportunidad real para aplicar los conocimientos teóricos y metodológicos aprendidos en la Universidad de La Salle durante la carrera de Administración de Empresas Agropecuarias, es decir, es una experiencia práctica que sin lugar a dudas ha enriquecido personal y profesionalmente al autor de la investigación.

En segundo lugar, los resultados de la investigación son un aporte al conocimiento del estado actual en que se encuentra el concepto y las prácticas de RSE en las empresas del sector agropecuario en el país. El presente documento constituye además un material de consulta de información, por parte de estudiantes y profesores, tanto sobre los conceptos generales de la RSE como sobre el tema puntual objeto de estudio.

En el plano económico y social, cualquier estudio encaminado a posibilitar un mejor análisis y manejo de las prácticas de RSE puede proporcionar elementos de juicio para implementar mecanismos de optimización del proceso de gestión de la RSE, generando un mejor clima organizacional en pro del aumento en el nivel de la productividad y la competitividad y dando lugar a un beneficio social representado en una disminución de los impactos ambientales y una extensión de los beneficios de la producción más allá de la esfera puramente económica.

En un contexto empresarial que, como el colombiano, se caracteriza en muchos casos por la toma de decisiones a partir de especulaciones y con el apoyo único del sentido común, los problemas en la gestión de la RSE y los fracasos a la hora de implementar correctivos están a la orden del día. Optar por el empleo de herramientas analíticas y métodos adecuados dará como resultado una mayor confiabilidad a la hora de emprender acciones reales.

1.4 MARCO METODOLÓGICO

La investigación realizada es teórica, basada principalmente una revisión bibliográfica, la cual incluyó además de fuentes impresas, fuentes electrónicas.

1.4.1 Etapas del estudio. La realización del presente estudio ha requerido de la implementación de dos etapas metodológicas: una exploratoria y otra analítica. En

la etapa exploratoria se buscaron, localizaron y reseñaron fuentes bibliográficas y electrónicas de información sobre los conceptos y prácticas de RSE que se manejan en las empresas colombianas, tanto en general como de manera específica en las del sector agropecuario.

En la etapa analítica, con base en los resultados obtenidos durante la etapa de exploración de fuentes de información, se identificaron puntualmente los principales conceptos y prácticas de RSE que se manejan en las empresas colombianas, haciendo énfasis en las del sector agropecuario. A partir de esto fue posible determinar el estado actual en que ellas se encuentran con respecto a la evolución que la RSE ha tenido en el contexto internacional.

1.4.2 Tipo de investigación. Aunque, tal como lo afirma el profesor César Augusto Bernal, “no hay acuerdo entre los distintos tratadistas sobre la clasificación de los tipos de investigación”¹⁰, se utilizará aquí la clasificación propuesta por él mismo, para determinar la tipología del estudio realizado. En su etapa exploratoria la investigación es de tipo documental, que “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema”¹¹, en este caso el de los conceptos generales de RSE y el de los conceptos y prácticas que de ella se manejan en el contexto empresarial colombiano.

En su etapa analítica la investigación es descriptiva porque en ella “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio”¹², que para este estudio está comprendida por los conceptos y prácticas de RSE que se manejan en las empresas colombianas del sector agropecuario

1.4.3 Fuentes de información. En la realización de la investigación se emplearon fuentes secundarias de información. Las fuentes secundarias están conformadas por los medios bibliográficos (libros, revistas especializadas, publicaciones oficiales, folletos técnicos, etc.) y electrónicos (Internet y otros) que sea necesario consultar sobre las características generales de la RSE y sobre la evolución histórica del concepto.

10 BERNAL T., César Augusto. *Metodología de la investigación*. Bogotá: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2000, p. 110.

11 *Ibid.*, p. 111.

12 SALKIND, Neil J. *Métodos de investigación*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1998, p. 11. Citado en: BERNAL T., César Augusto. *Op. Cit.*, p. 111.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

2.1 CONCEPTOS

La RSE es un compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida¹³.

La RSE es esencialmente un concepto en el cual las empresas integran los aspectos sociales y de medio ambiente en sus negocios y en su relación con las partes interesadas de una manera voluntaria¹⁴.

La RSE se puede definir simplemente como un conjunto de prácticas gerenciales que asegura que la empresa minimiza los impactos negativos de sus operaciones en la sociedad y maximiza los impactos positivos¹⁵.

La responsabilidad social es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas, y que partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico¹⁶.

La Responsabilidad Social Empresarial es el medio por el cual las empresas deciden en forma voluntaria integrar las preocupaciones sociales y ecológicas en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés¹⁷.

La adopción de criterios de RSE en la gestión de negocios de una empresa implica la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos¹⁸.

13 (world business council for sustainable development- wbcscd)

14 (international organization of employers- ioe)

15 (Canadian council of productivity- ccp)

16 (definición aprobada en el comité de normalización 180 de responsabilidad social)

17 www.ftse.com/ftse4good/Compañía que ofrece una serie de índices de referencia para la realización de inversiones en empresas socialmente responsables. Su página Web ofrece amplia información acerca de las características de los índices, la metodología seguida para la construcción de un índice o instrucciones detalladas para formar parte de la serie.

18 Con base en presentación en power point sobre RSE del Instituto colombiano de normas técnicas ICONTEC, Bogotá, octubre 2005.

La RSE consiste en un comportamiento que adoptan las empresas, más allá de sus obligaciones jurídicas, por considerar que redundará en el largo plazo en su propio interés.

La RSE está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible, en la integración en sus operaciones de las consecuencias económicas, sociales y medioambientales¹⁹.

La RSE no es algo que pueda «añadirse» optativamente a las actividades principales de la empresa, sino que afecta directamente su propia gestión²⁰. Que impacta sus utilidades y la calidez de sus relaciones.

La principal función de una empresa consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios para sus dueños y accionistas, así como el bienestar para la sociedad en general y de los grupos de interés de ésta.

Sin embargo, las nuevas presiones sociales y de mercado transforman progresivamente los valores y las perspectivas de la actividad empresarial, enfocándose estas dentro del lógica del individualismo de posesión y al auge del corporativismo privado en amenaza al reconocimiento y protección de los derechos individuales y sociales de un mundo sin contaminación y de una sociedad sin injusticia²¹.

Hoy en día, algunos empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable.

Así pues, estos empresarios son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible orientando sus operaciones a fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores.

El modelo de gestión de RSE propone que la articulación de las expectativas de los distintos grupos de interés concurrentes en la actividad empresarial redundará en una mejor anticipación de los riesgos y, finalmente, en la creación estable de valor para el accionista.

¹⁹ Con base en presentación en Power Point sobre RSE del Instituto colombiano de normas técnicas ICONTEC, Bogotá, octubre 2005.

²⁰ Reyes Acuña, D. Responsabilidad social empresarial, Bogotá: CCRE, 2006.

²¹ www.ftse.com/ftse4good/Compañía que ofrece una serie de índices de referencia para la realización de inversiones en empresas socialmente responsables. Su página Web ofrece amplia información acerca de las características de los índices, la metodología seguida para la construcción de un índice o instrucciones detalladas para formar parte de la serie.

Buena parte de los gobiernos de las economías avanzadas han adoptado políticas formales de difusión de la cultura corporativa de la RSE, entendiendo que puede favorecer las ventajas competitivas de las empresas en determinados mercados, encauzar sus actividades en países emergentes o en vías de desarrollo, o dar acceso a algunos segmentos del mercado de capitales²².

Las empresas, los responsables políticos y otras partes interesadas reconocen la RSE como un elemento importante de las nuevas formas de gobierno, que puede ayudarles a responder a los siguientes cambios fundamentales: la globalización ha creado nuevas oportunidades para las empresas, pero ha aumentado también el grado de complejidad organizativa, al tiempo que la creciente expansión de sus actividades en el extranjero hace surgir nuevas responsabilidades a escala global, en particular en los países en desarrollo.

Aspectos como la imagen y el prestigio desempeñan un papel cada vez más importante para la competitividad en el contexto empresarial, ya que tanto las ONG como los consumidores exigen más información sobre las condiciones de producción de bienes y servicios, así como su impacto en la sostenibilidad, y tienden a premiar con su comportamiento a las empresas social y ecológicamente responsables.

En parte como consecuencia de estos factores, los accionistas exigen que la divulgación de información no se limite a los tradicionales informes financieros a fin de poder identificar mejor los factores de éxito y de riesgo inherentes a una empresa, así como su capacidad de responder a la opinión pública; a medida que aspectos como el conocimiento y la innovación cobran mayor relevancia para la competitividad, aumenta el interés de las empresas por mantener una mano de obra competente y altamente calificada.

Los desafíos que plantean la sensibilización, la divulgación y la adopción generalizada de prácticas socialmente responsables en las empresas se derivan de:

- ❖ La creencia de que la responsabilidad social va en contra de la utilidad. Creencia sustentada en la falta de información sobre la relación que existe entre la responsabilidad social y los resultados económicos de las empresas.
- ❖ No tener presente la realidad histórico-social en la que se vive. La ausencia de consenso entre las distintas partes interesadas en torno a una definición adecuada de responsabilidad social, que tenga en cuenta su dimensión global, en particular la diversidad de los marcos políticos nacionales.

²² Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE.

- ❖ Falta de comprensión, de inteligencia social y confundir la información con el conocimiento. La escasa educación y formación sobre el papel de la RSE, en particular en las escuelas de comercio y de gestión empresarial.
- ❖ El anclaje en la mentalidad empresarial que sólo concibe la lógica del mercado. La insuficiente sensibilización de las Pymes y sus recursos limitados.
- ❖ Desconocimiento de normas técnicas de gestión y aseguramiento de la calidad como normas equiparables al concepto de RSE. La falta de transparencia, que se deriva de la inexistencia de instrumentos ampliamente reconocidos para diseñar, administrar y divulgar las políticas en materia de responsabilidad social empresarial.
- ❖ Que la RSE no haga parte de la publicidad, una imagen pensada de manera abarcativa que trascienda el marketing. El escaso reconocimiento y apoyo de los consumidores e inversores con respecto a los comportamientos socialmente responsables de las empresas
- ❖ Riesgo surgido de una contradicción entre Estado y necesidad social. La falta de coherencia de las políticas públicas.

La aplicación de la RSE, trae como consecuencia aumentos en la rentabilidad de la empresa. El aumento de la rentabilidad se produce, entre otros factores, por la obtención de mayores ingresos por ventas, menores costos asociados al reclutamiento, retención de personal de primera, reducción de demanda, compromiso de la comunidad y validación de entes reguladores; como también disminución del riesgo, lo que incide directamente en el acceso a capital y financiamiento externo para la empresa.

Por su parte, otras investigaciones consultadas en el CCRE²³ han identificado ciertos aspectos que deben desarrollarse para que las organizaciones obtengan una vinculación virtuosa con su entorno local, tal es el caso de la temática amplia que desde la empresa privada y entidades públicas como el ministerio de comercio exterior se ha denominado buen gobierno corporativo y que involucra todo lo relacionado con una planeación estratégica aplicada a la competitividad de las empresas, la Superintendencia de industria y comercio a nivel nacional y las cámaras de comercio a nivel local han creado un código marco de buen gobierno corporativo siguiendo los estándares internacionales que al respecto a promovido en el mundo la organización mundial de comercio.²⁴ Son temas esenciales en la codificación del buen gobierno corporativo:

23 Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE.

24 Código marco de buen gobierno corporativo

http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/cm_c5_03.htm Elementos básicos relacionados con el concepto de desarrollo sostenible, definido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD y con el CCRE.

- ❖ **Una estrategia clara:** la empresa busca contribuir a la comunidad, dentro del marco de sus objetivos estratégicos. Se deben identificar áreas temáticas y necesidades “sentidas” de la comunidad, que sea posible apoyar, en la medida que sean coincidentes con los intereses políticos y comerciales de la empresa.
- ❖ **Socios locales respetados y comprometidos:** se deben identificar organizaciones locales, que estén trabajando en el campo social, que sean respetadas y capaces. Se requiere de estas organizaciones para establecer alianzas de trabajo y ganar legitimidad local.
- ❖ **Fuerte vinculación con la comunidad local:** la empresa debe comprometerse con la comunidad, demostrando que toma en serio su responsabilidad social. Se requiere el involucramiento de los máximos ejecutivos y destinar recursos humanos de la mejor calidad. Además, se debe comprometer una cantidad importante de recursos de capital.
- ❖ **Vinculación y asesoría externa:** para que la iniciativa sea exitosa, se debe contar con el respaldo de expertos y actores locales claves, que den sustento a la iniciativa. Deben identificarse aliados estratégicos, lo mismo que personalidades y líderes locales que sean colaboradores estables de la iniciativa.
- ❖ **Compromiso de largo plazo para sostener la inversión:** como sucede en la implementación de cualquier proyecto, se necesita comprometer recursos humanos y de capital de manera sostenida en el tiempo, hasta que los objetivos iniciales se hayan cumplido y las iniciativas en que se haya incursionado sean capaces de sostenerse por sí mismas.
- ❖ **Estrategia de comunicación y visibilidad:** el esfuerzo que la empresa haga en materia de inversión hacia la comunidad, debe ser visible y reconocido por los actores locales y comunidad en general. Es necesario contar con una estrategia de “medios” y de “marketing social”, que haga visible el compromiso de la empresa con la comunidad.

La Inversión Social significa notables aportes a la empresa, al concierto empresarial y a la sociedad en general²⁵.

Los beneficios directos para las compañías, derivados de establecer una vinculación virtuosa con su entorno local, se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- ❖ **Beneficios estratégicos:** obtiene reconocimiento global, facilita futuros procesos de cambio, mejora la imagen pública y reputación de la empresa, disminuye riesgo estructural y mejora la clasificación de riesgo.
- ❖ **Beneficios económicos:** facilita el acceso a los mercados globales, aumenta las ventas al diferenciar productos y servicios, fideliza a los clientes.

²⁵ Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE.

- ❖ **Beneficios laborales:** la fuerza laboral se sentirá más comprometida, facilitará el reclutamiento y retención de talentos al incorporar elementos calóricos como factor de cohesión e identificación con la organización.
- ❖ **Beneficios financieros:** incrementa la confianza de los accionistas, mejora la calificación de riesgo financiero, facilita el acceso a financiamiento de mayor plazo y menor tasa.
- ❖ **Beneficios legales:** mejora el entendimiento de los requerimientos legales y exigencias de los reguladores, reduce la presión de las agencias fiscalizadoras, disminuyen las demandas por aspectos ajenos al giro principal.

Además, se pueden identificar las siguientes externalidades:

- ❖ **Mejoramiento de la calidad de vida.** Al tener empresas preocupadas de responder a las necesidades sentidas de la población, se obtiene un aumento progresivo de la calidad de vida general, lo que redundará en mejor salud, educación y cultura. De esta manera, la sociedad se vuelve más productiva y comprometida con su destino común.
- ❖ **Reducción del gasto público.** Una vez que las empresas asumen inversiones de interés social, se liberan recursos estatales destinados inicialmente a temas como educación, salud, cultura, etc., pudiendo dirigirse a otros fines. Con ello, se amplía la cobertura de la sociedad en la superación de sus problemas.
- ❖ **Mejoramiento de la posición del país.** Una comunidad empresarial socialmente responsable es percibida interna y externamente como propicia para el establecimiento de inversiones y alianzas de negocios. Estos aspectos favorables, son percibidos objetivamente por medio de los procesos de clasificación de riesgo empresarial e internacional.

2.2 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE

Cerca de la mitad de empresas con responsabilidad social proceden de organizaciones patronales, empresas individuales o asociaciones de empresas y, el resto, de sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, así como de organizaciones locales, regionales, nacionales, europeas e internacionales, el mundo académico y otras personas interesadas²⁶.

Las organizaciones europeas, Consejo, Parlamento, Comité Económico y Social y Comité de las Regiones, también han adoptado dictámenes sobre el Libro Verde²⁷.

²⁶ www.cepal.org.co

²⁷ El grupo inglés *People* extrajo las bases de su programa político del libro *Blueprint for Survival* (*Anteproyecto de Supervivencia*, 1972), en el que se señalaba que determinadas características principales de la sociedad podían mantenerse indefinidamente a la vez que se satisfacía de forma óptima a todos sus miembros. Estas actuaciones eran la alteración mínima de los procesos

Por último, varios Estados miembros han enviado sus observaciones a la Comisión.

Todas las respuestas acogen con satisfacción el Libro Verde y confirman la utilidad de mantener un debate abierto sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Casi todas las partes, interlocutores sociales y otros, se muestran favorables a una acción de la Comunidad en este ámbito.

Sin embargo, se observan también algunas divergencias importantes en las posiciones expresadas:

Las empresas subrayan la naturaleza voluntaria de la responsabilidad social, su integración en el contexto del desarrollo sostenible y la necesidad de definir su contenido a escala global.

Destacan que no cabe esperar soluciones «únicas e universales» y que cualquier tentativa de regular la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo sería contraproducente, en la medida en que anularía la creatividad y el carácter innovador de las empresas, que constituyen el motor del desarrollo con éxito de la RSE. Además, podría generar conflictos de prioridades para las empresas que operan en distintas áreas geográficas²⁸.

Los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil advierten de que las iniciativas voluntarias no son suficientes para salvaguardar los derechos de los trabajadores y los ciudadanos y propugnan el desarrollo de un marco reglamentario que establezca normas mínimas y garantice unas reglas de juego equitativas.

Insisten además en que, para ser creíbles, las prácticas de responsabilidad social no pueden ser definidas, aplicadas y evaluadas de manera unilateral por las propias empresas y que es necesaria la participación de todas las partes interesadas. Exigen, además, la introducción de mecanismos eficaces que obliguen a las empresas a responsabilizarse de las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades.

Los inversores señalan la necesidad de mejorar la divulgación de la información y la transparencia de las prácticas empresariales, así como la metodología utilizada

ecológicos; la máxima conservación de materiales y el ahorro de energía; un crecimiento de población cero; y un sistema social en el que los individuos pudieran disfrutar de las tres primeras condiciones en lugar de sentirse limitados por ellas. Estos principios estaban muy relacionados con el concepto de desarrollo sostenible, definido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como “el crecimiento que mejora la calidad de vida de los pueblos, sin rebasar la capacidad del planeta para mantener la vida”.

²⁸ Comisión de las Comunidades Europeas, 2.7.2002.

por las agencias de calificación y la gestión de los fondos de inversión socialmente responsable (ISR) y de los fondos de pensiones.

Las organizaciones de consumidores insisten en la importancia de disponer de información exhaustiva y fiable sobre las condiciones éticas, sociales y ecológicas de producción y comercialización de los bienes y los servicios, que les oriente en sus decisiones de compra.

En su Resolución de 3 de diciembre de 2001, el Consejo señaló que un enfoque europeo de la responsabilidad social de las empresas podría servir para desarrollar el concepto y para completar las medidas existentes a nivel local y nacional, aportándoles un valor añadido.

El Consejo mencionó asimismo que la responsabilidad social podría contribuir no sólo a fomentar un elevado nivel de cohesión social, de protección del medio ambiente y de respeto de los derechos fundamentales, sino también a mejorar la competitividad para todos los tipos de empresas, desde PYME a multinacionales, y en todos los sectores de actividad.

El Comité Económico y Social ha subrayado que los principios de acción voluntaria y de sostenibilidad medioambiental, económica y social, junto con las orientaciones incluidas en los acuerdos suscritos en el ámbito de las organizaciones internacionales, deben servir de marco de referencia para las nuevas iniciativas europeas destinadas a apoyar los esfuerzos de las empresas en el ámbito de la responsabilidad social.

El Comité de las Regiones considera que la acción a nivel europeo debe proporcionar un marco que permita aumentar la sensibilización, promover principios responsables y ayudar a las empresas y autoridades públicas a integrar la responsabilidad social en sus actividades.

Por último, el Parlamento Europeo ha propuesto integrar el concepto de responsabilidad social de las empresas en todos los ámbitos de competencia de la UE, en particular en la financiación de las medidas sociales y regionales, y establecer una plataforma multilateral sobre este tema.

Aboga por que las empresas incluyan en sus informes un triple balance que mida sus resultados en materia social y medioambiental, incluida la dimensión de los derechos humanos²⁹.

29 Comisión de las Comunidades Europeas, 2.7.2002.

2.3 RELACIÓN ENTRE EL CONCEPTO DE RSE Y EL PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO PNUD

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ³⁰, organización autónoma de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), establecida por su Asamblea General en 1965 para crear un ente que luchara contra el subdesarrollo y sus consecuencias.

Presente en 166 países, el PNUD desarrolla programas y políticas de colaboración en diversos ámbitos, como la pobreza, la salud, la resolución de crisis políticas y humanitarias, el medio ambiente, la educación, las tecnologías de la información o la convivencia democrática. Además, los funcionarios del PNUD deben lograr que temas centrales, como la lucha contra el SIDA, sean prioritarios en las agendas políticas locales, y promover propuestas de trabajo independientes que ayuden a otorgar una mejor calidad de vida a los ciudadanos de los países menos desarrollados.

El PNUD elabora anualmente el Informe sobre Desarrollo Humano, que supera las clásicas mediciones de renta nacional y permite conocer las variables de desarrollo y pobreza en el mundo, calibrar el progreso socioeconómico de los países y mostrar qué situaciones requieren atención política urgente. Actualmente, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo coordina los esfuerzos dirigidos a lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio, compromiso adquirido por los líderes mundiales durante la Cumbre del Milenio del año 2000, y que incluye la reducción de la pobreza a la mitad en todo el planeta para 2015, entre otras ambiciosas metas.

El PNUD debe informar cada año de sus actividades a la Asamblea General de Naciones Unidas, y cada seis meses al Consejo Económico y Social. Su máxima autoridad es la Junta Ejecutiva, integrada por representantes de 36 estados, cuyos mandatos se alternan. La Junta supervisa las actividades del PNUD, teniendo en cuenta las necesidades cambiantes de los países donde se ejecutan los programas. La sede central del PNUD está en Nueva York.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es la red de las Naciones Unidas que coopera con pueblos y Estados de todo el mundo para atender las necesidades del desarrollo y forjar una vida mejor. Presente en 166 países, el PNUD trabaja con gobiernos e organizaciones nacionales y regionales, la sociedad civil, el sector privado, los medios de comunicación y muchos otros aliados para ayudar a encontrar soluciones propias a los retos del desarrollo humano.

³⁰Información disponible en <http://www.pnud.org.co/secciones.shtml?x=542>

Por formar parte del Sistema de las Naciones Unidas, el PNUD es una organización neutral que realiza su trabajo con base en el respeto por el control que cada país tiene sobre su propio futuro. El compromiso con el desarrollo hace del PNUD un permanente promotor del cambio y el conocimiento, en una presencia amplia y descentralizada que lo mantiene próximo a temas, procesos, ideas y recursos relacionados con el desarrollo.

El PNUD Colombia es un organismo líder en cooperación técnica, asesoramiento de políticas, apoyo para la generación de medios de vida sostenibles y gestión del conocimiento. En coordinación con el Sistema de las Naciones Unidas, las entidades públicas y privadas, las organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación y todos sus aliados, contribuye al desarrollo humano, el fortalecimiento de la democracia, la lucha contra la pobreza y la inequidad, así como a la construcción colectiva de procesos incluyentes de desarrollo. Al compartir el sueño de una Colombia en paz, el PNUD apoya la difusión del conocimiento y la potencialidad de las capacidades locales, regionales y nacionales para lograr una sociedad más democrática, equitativa y reconciliada.

En apoyo de todo el Estado y de la sociedad, y con un énfasis en desarrollo local y una óptica basada en los derechos humanos, el PNUD concentra sus acciones en los siguientes ámbitos:

- ❖ Desarrollo.
- ❖ Gobernabilidad democrática.
- ❖ Los Objetivos de desarrollo del milenio.
- ❖ El programa de reconciliación y desarrollo, Redes.
- ❖ Medio ambiente y desarrollo sostenible.
- ❖ Desarrollo humano.
- ❖ Equidad de género.
- ❖ Acción en las regiones.
- ❖ Las alianzas estratégicas.

El Desarrollo local implica que la cooperación del PNUD en Colombia tiene un enfoque de desarrollo local por ser los territorios los escenarios propicios para trabajar las complejidades del progreso, la reconciliación y las potencialidades. El desarrollo local, concebido como el resultado esperado de la cooperación entre los actores legítimos locales y externos, parte de tres ejes interconectados entre sí: la gobernabilidad, la organización social y la productividad.

Cada uno de estos vértices incorpora dimensiones tangibles e intangibles que, de acuerdo con las características del capital económico, social, político y cultural de los diferentes territorios, determina los énfasis de actuación del PNUD en su propósito central de cooperar con la lucha contra la pobreza, el desarrollo humano, la democracia y la paz.

Por Gobernabilidad democrática debe entenderse pasar de una democracia de electores a una democracia de ciudadanos, que le ha propuesto el PNUD a América Latina y el Caribe. La sostenibilidad del desarrollo no es posible sin una gestión pública eficaz con capacidad para formular y poner en marcha políticas de desarrollo que permitan proveer a la población de los servicios esenciales. Pero además, y con particular importancia, implica la vigencia del Estado de derecho; un sistema de justicia eficiente; participación ciudadana en los procesos políticos, sociales y económicos; organización social y transparencia en los actos gubernamentales. Es decir, el ejercicio de las tres ciudadanías: la política, la económica y la social.

Al igual que muchos países, Colombia se esfuerza por fortalecer la gobernabilidad en un contexto de democracia. Esta tarea es aún más apremiante con las complejas dinámicas del conflicto armado, que le implica al país enfrentar el desafío de contar con organizaciones y procesos que respondan cada vez mejor a las necesidades y exigencias de los ciudadanos.

Para apoyar al país en esta gran tarea, el PNUD lidera procesos de asesoramiento y acompañamiento a los gobiernos del orden nacional y local, así como a los diversos sectores sociales en la construcción y el fortalecimiento de estrategias integrales que combinen el desarrollo, la inclusión y la reducción de la pobreza con reconstrucción de la gobernabilidad, transparencia, participación de la ciudadanía, respeto por los derechos humanos y confianza en la acción del Estado.

En este contexto, el PNUD también apoya la creación de escenarios para la construcción de consensos, formulación de políticas, generación de procesos de cambio y fortalecimiento de la sociedad civil. Esto incluye la coordinación del Sistema de las Naciones Unidas en Colombia y una estrecha articulación con la comunidad internacional, incluida la realización de la secretaría técnica del G-24, como se denomina al grupo de países y agencias de cooperación que han establecido un mecanismo informal y permanente de coordinación, interlocución y articulación con las autoridades nacionales y con diversos representantes de la sociedad civil.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Con base en las necesidades y prioridades nacionales y locales, el PNUD fomenta la focalización de políticas y estrategias sociales hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estas estrategias se sustentan en consensos sociales y parten de una concepción de pobreza como denegación de oportunidades y opciones fundamentales de desarrollo humano. Por eso, el PNUD apoya estrategias orientadas a erradicar la pobreza a partir de la redistribución de oportunidades y políticas de crecimiento con equidad. Ello incluye reorientar derechos y recursos particularmente en favor de la población más vulnerable, con componentes como acceso a activos (físicos y financieros); información, tecnología y conocimiento; gestión institucional y empoderamiento de la población más vulnerable.

En cuanto al impacto del conflicto armado sobre la pobreza, éste convierte a muchas de sus víctimas en pobres en extrema vulnerabilidad, en cuanto han sido despojados de sus medios básicos de vida. El conflicto destruye de manera generalizada capital humano, físico e infraestructura, además de los daños sobre las familias que sufren pérdidas de seres queridos. Por lo tanto, para el PNUD el examen y la atención de la pobreza, y el diseño de estrategias como rutas de las sociedades hacia su erradicación, incorpora acciones tanto de prevención como de atención especial a las personas más afectadas.

Programa de reconciliación y desarrollo, Redes. Es la estrategia de construcción de paz con desarrollo humano impulsada por el PNUD. Se basa en la creación de escenarios de diálogo y consenso, así como enfoques innovadores para la prevención de crisis, la alerta temprana, la reconciliación y la generación de desarrollo humano sostenible en zonas de conflicto.

Redes apoya la organización y participación de las comunidades locales y de la sociedad civil para que, junto con la institucionalidad existente, estimule una gestión no violenta de los conflictos. Para cooperar con la creación de confianza entre los actores sociales legítimos en los territorios donde actúa, Redes apoya la generación de alianzas, el conocimiento aplicado, la transparencia en los procesos y los diagnósticos colectivos. De igual modo, aborda temas como las políticas públicas de acción contra minas y la prevención y reducción de desastres. Esta ruta facilita la construcción de visiones compartidas sobre el territorio y estrategias conjuntas para la gestión del conflicto armado y sus consecuencias para la población.

En su primera etapa Redes focalizó sus acciones en los Montes de María, el Meta y el Oriente Antioqueño. En su segunda etapa ha ampliado su trabajo a Soacha, Sierra Nevada de Santa Marta y barrios marginales de Cartagena y Huila.

Medio ambiente y desarrollo sostenible. El medio y los recursos naturales son la base sobre la cual se sustentan todos los sistemas económicos, sociales y culturales.

Para estimular la puesta en marcha de alternativas productivas sostenibles, el PNUD promueve y lidera espacios participativos de diálogo entre los diferentes actores sociales acerca de las dimensiones del deterioro ambiental y las opciones reales para trabajar en su recuperación. Paralelamente, apoya la generación y el fortalecimiento de capacidades institucionales nacionales y locales para el diagnóstico, diseño y monitoreo de alternativas que preserven el medio ambiente y pongan en marcha programas que promueven el uso y la gestión sostenible de la energía, la tierra, el agua, los bosques y demás recursos biológicos. Así mismo, gestiona recursos que contribuyan a proteger y regenerar el medio ambiente, la innovación e intercambio de prácticas y tecnologías; la preparación, puesta en

marcha y seguimiento de convenciones protocolos, acuerdos y programas internacionales.

Desarrollo humano. Los Informes de desarrollo humano son documentos de alta solidez e independencia académica que de forma global, nacional y regional abordan temas estratégicos para el desarrollo humano y recomiendan políticas públicas y buenas prácticas capaces de responder a las necesidades de la población, especialmente de los grupos más vulnerables de la sociedad. Los Informes propician, desde abajo hacia arriba, movimientos globales en favor de la reducción de la pobreza y de la ampliación de las capacidades y oportunidades de la gente, tal como propone el concepto de desarrollo humano.

En Colombia, el PNUD tiene en marcha una ambiciosa estrategia de informes nacionales y regionales que se construyen con amplios procesos de participación ciudadana. Al abordar temas particularmente estratégicos para el desarrollo humano, estos Informes son un fin y un medio. Son un fin, en tanto diagnostican los avances y debilidades del proceso de desarrollo, y formulan propuestas concretas para avanzar hacia el desarrollo humano. Pero son también un medio, en tanto alrededor de su elaboración y evaluación se produce un valioso proceso de movilización social.

Estos Informes, tanto en su formulación como en los procesos de seguimiento, se han convertido en promotores e impulsores de políticas públicas incluyentes y de perspectivas novedosas de solución a temas centrales de la realidad nacional que influyen directamente sobre el desarrollo humano.

Equidad de género. El PNUD promueve la perspectiva de género en sus programas, proyectos y estudios, en aras de que tanto en las políticas públicas como en las acciones para el desarrollo se tenga en cuenta permanentemente que en las relaciones entre hombres y mujeres hay roles, responsabilidades y oportunidades diferenciadas. Esto implica actuar sobre las desigualdades y discriminaciones en el acceso a las oportunidades del desarrollo, la plena participación de la mujer diverso orden que deben corregirse. Identificar las necesidades específicas de mujeres y hombres es una estrategia fundamental para el desarrollo humano.

El área de género del PNUD en Colombia trabaja en la promoción de políticas de igualdad para mujeres y hombres, la promoción de derechos para las personas y acciones específicas a través de proyectos y programas dentro del marco de los acuerdos Internacionales suscritos por Colombia.

Acción en las regiones. Además de trabajar en casi toda Colombia, el PNUD ha desarrollado un proceso de descentralización en aras de ser más eficiente en la estrategia de cooperación. Para ello ha creado dos oficinas regionales: la Oficina Regional para el Caribe Colombiano y la Oficina Regional para el Eje Cafetero.

Cada una de ellas desarrolla proyectos acordados con actores públicos y privados de estas regiones para, con una perspectiva global y una acción local, puedan lograrse resultados más acordes con las necesidades locales a favor a partir de las políticas enfoques de la oficina central.

Las alianzas estratégicas. Cada una de las acciones y énfasis de trabajo del PNUD se hace posible a partir de una estrategia que privilegia las alianzas como mecanismo para la legitimidad, potenciación y sostenibilidad de los procesos. Estas alianzas incorporan a los sectores públicos y privados, a organizaciones de la sociedad civil, a los medios de comunicación y, fundamentalmente, a comunidades colombianas.

2.4 RSE Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El desarrollo de una actividad empresarial con responsabilidad parte de un trabajo interno en materia de comunicación y de cultura organizacional, no se actúa de manera responsable sin la conciencia y la coparticipación del personal en ese proceso.

Muchas pequeñas empresas no dan a conocer sus actividades de RSE, algunas para no dar la impresión de estar “poniéndose medallas” o de utilizarlo como una cínica estratagema de marketing.

Otras piensan que hacer publicidad de la RSE es cosa exclusivamente de grandes empresas. Y para otras, la responsabilidad social de las empresas es algo tan completamente natural que nunca hablen de ello.

De hecho, si permite que se sepa lo que está haciendo en el área de la responsabilidad corporativa, les está proporcionando la información que desean sobre los valores de su empresa y sobre los productos o servicios que saca al mercado.

Además, está estableciendo un ejemplo positivo que otras empresas podrían seguir. No obstante, no son pocas las voces que afirman que mientras que las grandes empresas son mejores dando a conocer su espíritu empresarial responsable, las empresas más pequeñas tienen en realidad un impacto mayor, ya que están siempre más cerca de las comunidades a las que sirven y a menudo se implican por completo en sus actividades empresariales responsables. Si concienciar a la gente de sus esfuerzos de responsabilidad empresarial no ha sido nunca una prioridad para usted, tal vez desee reconsiderarlo. Hacer saber a la gente lo que defiende no sólo abrirá la puerta a posibles ganancias para su empresa, sino que incluso podría animar a otros a seguir sus pasos³¹.

31 Comunicación eficaz.2007<http://europa.eu/int/comm/enterprise/csr>

Para la gran mayoría de empresas, grandes o pequeñas, está claro que una comunicación eficaz y regular puede tener un impacto directo y positivo sobre los resultados finales, especialmente con la apertura de nuevas oportunidades de negocio.

Otras ventajas derivadas de dar a conocer el espíritu empresarial responsable de su empresa pueden ser:

- Mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente;
- Mejora del buen nombre de la empresa, la marca y el producto;
- Empleados más motivados y productivos;
- Mejores relaciones con la comunidad que le rodea y los poderes públicos, y
- Mayores reducciones de costos.

Decidir qué mensajes va a dar a conocer su empresa sobre la actitud empresarial responsable le dará también la oportunidad de reflexionar sobre lo que realmente hace como empresario responsable.

Al igual que hay miles de formas de ofrecer productos y servicios a los clientes, hay muchas maneras de ofrecer mensajes relacionados con la empresa; la elección de la mejor vía depende de las personas a las que quiera llegar, de sus propias aptitudes y recursos y, con frecuencia, del tema que quiera dar a conocer. La comunicación eficaz consiste en transmitir información al grupo de destinatarios, como sus clientes, consumidores o proveedores que sean válidos para su empresa y para los objetivos de dicho grupo.

Para darle una idea, como ejemplos de herramientas de comunicación de RSE utilizados frecuentemente tenemos las etiquetas de los productos, el embalaje, las relaciones con los medios de comunicación, boletines informativos, actos relacionados con los lanzamientos, informes, carteles, hojas publicitarias, folletos, guías informativas, sitios web, anuncios, paquetes informativos.

En pocas palabras, la comunicación eficaz requiere todos los esfuerzos necesarios para garantizar que sus destinatarios realmente “reciben el mensaje”.

Una buena regla general es que los clientes, empleados, comunidad local (el público en general) y la prensa local estarán interesados en conocer las iniciativas que toma la empresa que muestren su compromiso con el espíritu empresarial responsable. En función de la iniciativa de la que se trate, debe contemplar la posibilidad de informar a grupos de destinatarios específicos, que podrán variar,

pero un poco de sentido común (y la lista a continuación) le ayudarán a decidir exactamente a quién informar³².

En términos generales, la mayor parte de las iniciativas en pos del espíritu empresarial responsable se encuadran en cuatro grandes categorías: mercado, lugar de trabajo, comunidad o medio ambiente:

Si la empresa desea poner el acento sobre cómo trabaja y participa de forma responsable en el mercado, tendrá que pensar a quién se lo hará saber de los siguientes grupos: empleados, clientes, organizaciones de consumidores, proveedores, socios empresariales e inversionistas. Si la organización desea explicar la mejora de su política de actuación en el lugar de trabajo, podría considerar la posibilidad de informar a empleados, sindicatos (si alguno está implicado), comunidad local y poderes públicos. Si la empresa quiere transmitir información sobre su compromiso con la comunidad que le rodea, podría centrar su información en empleados, organizaciones o organizaciones locales competentes (p. ej., asociaciones, escuelas, hospitales), poderes públicos y las organizaciones sin ánimo de lucro relevantes. Por último, si la empresa desea dar a conocer las iniciativas que ayuden a conservar el medio ambiente, podría dirigirse a empleados, socios empresariales, organizaciones sin ánimo de lucro relevantes, consumidores, poderes públicos y la comunidad que le rodea³³.

2.4.1 RSE y comunicación eficaz

Existen muchas formas de comunicarse con los destinatarios. Entre las herramientas más utilizadas se incluyen las reuniones, boletines informativos, actos relacionados con los lanzamientos, informes, carteles, hojas publicitarias, folletos, guías informativas, sitios web, anuncios, paquetes informativos, las etiquetas de los productos y el embalaje, entre otros muchos. Siempre debe saber qué desea decir, y por qué, antes de darlo a conocer y también decidir a qué público o públicos se dirige.

Los folletos son más apropiados para los socios empresariales que para los periodistas; los paquetes informativos se ajustan mejor a los periodistas que a los consumidores, y el embalaje o las etiquetas de los productos son más adecuados para los consumidores que para los empleados.

Los procesos de concepción, creación y distribución de algunos de estos recursos, por ejemplo, las hojas publicitarias o las guías informativas, son más sencillos que

³² Con base en presentación en Power Point sobre RSE del Instituto colombiano de normas técnicas ICONTEC, Bogotá, octubre 2005.

³³ Comunicación eficaz.2007<http://europa.eu/int/comm/enterprise/csr>

otros. A continuación encontrará información sobre varias técnicas, incluyendo los comunicados de prensa y las relaciones con la prensa, la comunicación con los empleados y otros medios de dar a conocer el espíritu empresarial responsable. Esta guía no equivale en ningún caso a un informe exhaustivo sobre todas las opciones disponibles, sino que se centra en los modos de comunicación más simples, comunes y eficaces, especialmente aquellos para las pequeñas empresas que disponen de recursos limitados en términos de tiempo, personal, experiencia y fondos.

Es muy importante mantener informada e implicada a la plantilla de todos los esfuerzos que se realicen en pos de un espíritu empresarial responsable. Comunicarse con los empleados e implicarlos es fundamental en la cimentación del éxito de una empresa.

Existen varias formas de comunicarse de forma eficaz con su plantilla. La elección de la forma adecuada depende en gran medida del número de empleados que tiene y de los recursos (experiencia, tiempo, fondos, infraestructura, etc.) de que dispone. Por ejemplo, si es propietario de una pequeña empresa de programas informáticos, es probable que tenga más acceso a intranets y al correo electrónico que si posee una pequeña panadería.

Si proporciona información apropiada y pertinente a su personal sobre el espíritu empresarial responsable, conseguirá mantenerlos vinculados, hacerles conocer las actividades de la empresa, sentirse parte del equipo, motivarlos para rendir y reforzar su confianza. En concreto, cuando los empleados entienden lo que ocurre en la empresa, es muy probable que:

- ❖ Los trabajadores tengan un mejor estado de ánimo
- ❖ Se intensifique el sentimiento de orgullo con respecto a la empresa
- ❖ La contratación de personal con talento resulte más fácil
- ❖ Aumente la lealtad de los empleados
- ❖ Mejoren el compromiso y la productividad
- ❖ Mejore la eficiencia
- ❖ Maya más cooperación.

A continuación se incluyen tres ejemplos muy básicos:

- ❖ Si sus empleados están totalmente informados de la naturaleza ecológica de sus productos, podrán trasladar esa información a los clientes, proporcionando tal vez a su empresa una ventaja sobre sus competidores.
- ❖ Si ofrece a sus empleados nuevas o mejores prestaciones relacionadas con el trabajo, hacérselo saber les ayudará a mantenerse motivados y productivos.

- ❖ Si su personal comprueba que la empresa defiende una actitud empresarial responsable, podrían aportar valiosas sugerencias; se sentirán mejor con el lugar donde trabajan, y, como embajadores naturales de la empresa, transmitirán esa información a los demás.

❖ **Declaración de principios de la empresa**

La declaración de principios de una empresa con RSE es una frase que resume sus objetivos empresariales más básicos. Por ejemplo, la declaración de granja ecológicamente sostenible podría ser:

Involucrar a su personal en el proceso de redacción de esta declaración podría proporcionar un valor añadido y hacer que los empleados se sientan partícipes del mismo.

❖ **Reuniones periódicas con todo el personal**

Entre más pequeña sea una empresa más fácil será celebrar reuniones con todo el personal de forma periódica. Cada reunión representa una oportunidad para informar al personal sobre el progreso de la empresa en las iniciativas de espíritu empresarial responsable y es también una oportunidad única para conocer su opinión.

❖ **Orientación de los nuevos empleados**

Probablemente el momento menos utilizado –pero el más importante– para informar a sus empleados de los valores de la empresa es cuando son contratados. Tiene una oportunidad única de educar a los trabajadores sobre el espíritu empresarial responsable y el compromiso de la empresa en este sentido.

❖ **Buzones de sugerencias**

Los buzones de sugerencias son una gran forma de implicar a su personal en el espíritu empresarial responsable. Algunos de ellos tendrán nuevas ideas que la empresa podría querer adoptar, mientras que otros propondrán pistas para ayudar a mejorar o agilizar las iniciativas existentes.

❖ **Carteles y pancartas**

Los carteles y pancartas son fáciles de hacer y relativamente baratos. Pueden colocarse donde quiera que sus empleados se reúnen y constituyen un potente recordatorio visual de los valores de la empresa.

❖ **Boletines informativos**

Aunque probablemente no resulte demasiado rentable para una empresa muy pequeña, los boletines informativos internos pueden ser muy útiles para informar a la plantilla de lo que está ocurriendo en la empresa. Si ya dispone de un boletín

informativo interno en la empresa, plantéese insertar un artículo de forma regular sobre el espíritu empresarial responsable.

❖ **Memorandos o correos electrónicos**

Una manera sencilla de concienciar a su personal sobre los esfuerzos de la empresa en pos del espíritu empresarial responsable es enviar de forma regular memorandos o correos electrónicos que expliquen sus opiniones sobre el tema. Este es también uno de los métodos más rentables, pero recuerde que los mensajes escritos no deberían sustituir la comunicación personal con la plantilla.

❖ **Boletines informativos e informes de empresa³⁴**

Si la empresa ya elabora un boletín informativo de empresa o un informe público (como un informe anual) que cuente con una distribución regular, tenga en cuenta que pueden ser una excelente forma de mantener al día a los clientes y a otras partes interesadas de lo que se hace en su empresa. Si avanzamos un paso más allá, tal vez quiera considerar la edición de una publicación o un informe dedicado a sus actividades relacionadas con la responsabilidad social de las empresas. Esto podría tener la ventaja añadida de permitir una mirada más objetiva y general al modo como su empresa gestiona la actitud empresarial responsable. También podría servir de referencia para comparar sus actividades futuras. Existen premios para este tipo de publicaciones.

2.5 MODELO DE RSE

Todas las organizaciones poseen una estrategia, así sea de manera informal, esporádica o sin estructurar. Las organizaciones en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo algunas no saben hacia dónde. Existe un refrán que dice: ¡si usted no sabe para dónde va, cualquier sendero lo llevará! Hace énfasis el refrán en la necesidad que tiene las organizaciones de clarificar su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, perfil del funcionario), basados en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualice el plan estratégico³⁵.

El modelo abarca toda la institución, pues tanto realiza procesos de gestión el directivo, el funcionario, pero si lo realizan de manera aislada, sin una misión, ni visión clara de futuro, es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de cumplir con la razón de ser de la organización y su finalidad institucional.

El proceso o modelo de RSE integral puede resumirse en los siguientes pasos:

34 Comunicación eficaz.2007<http://europa.eu/int/comm/enterprise/csr>

35 Tomado de [Recovery M@rketing](http://www.comminit.com/la/modelosdeplaneacion/lapm/lasld-601.html)

<http://www.comminit.com/la/modelosdeplaneacion/lapm/lasld-601.html>

1. Identificar la misión de la institución.
2. Definir la visión de futuro.
3. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales.
4. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de: Estructura Administrativa, Enfoques de Gestión, Prácticas Escolares para el Aprendizaje, Ambientes de Aprendizaje y Cultura- Clima Institucional.
5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
6. Fijar objetivos (metas).
7. Fijar estrategias.
8. Asignar actividades con sus correspondientes: recursos, tiempos y responsables (Realización de Proyectos).
9. Medir resultados (indicadores de logro).
10. Tomar medidas correctivas del caso.

Los numerales anteriores del 1 al 5 corresponden a la etapa de *formulación de estrategias*, que se concreta con la elaboración de la Matriz DOFA. Los numerales del 6 al 8 corresponden a la etapa de *ejecución de estrategias*, que se concreta con el diseño e implementación del Plan Estratégico (elaboración de proyectos). Y los numerales 9 y 10 corresponden a la etapa de *Evaluación de la estrategia*, que permite realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso.

Las etapas de Formulación, Ejecución y Evaluación de estrategias hacen del modelo un proceso dinámico y continuo, que proporciona a la empresa con RSE su carácter de organización proactiva capaz de presentar permanentemente a la comunidad, a la cual pertenece, y desarrollar procesos verdaderamente significativos con el desarrollo humano. En conclusión, el modelo de RSE permite que la empresa agropecuaria utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de sus oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas, lo cual facilita el alcance de sus objetivos institucionales, afincados internamente en sus fortalezas y oportunidades.

2.5.1 Elaboración de la misión de una empresa con RSE:

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos.³⁶ Por dos razones, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles; la segunda, para ser amplia.

De esta manera es que reconcilia las diferentes opiniones de los miembros que conforman la empresa con RSE. A pesar de que una misión deba ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil. Por ejemplo, la formulación de misión de una empresa ensambladora de autos no debe contener la posibilidad de diversificación hacia el campo del procesamiento de alimentos. Es necesario lograr el equilibrio entre especificidad y generalidad. La misión se caracteriza por:

- ❖ Ser un referente teórico que guía el quehacer de la empresa.
- ❖ Ser una formulación explícita de propósito duradero.
- ❖ Indicar la concepción que tiene la institución hacia los demás (¿Qué somos? ¿Qué hacemos?)
- ❖ Debe incentivar en todos los miembros de la corporación el sentido de pertenencia a la institución.

La misión de una empresa con RSE debe explicitar claramente:

- ❖ ¿Qué tipo de organización es? (oficial, privada, mixta; con ánimo de lucro; sin ánimo de lucro.)
- ❖ La ubicación geográfica.
- ❖ Concepción filosófica, valores y competencias que desarrolla en sus clientes internos.

Una misión correctamente diseñada es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias hacia el desarrollo de un plan sistémico de RSE. Carecer de una clara formulación de misión puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes en el largo plazo. La misión debe siempre revisarse para adaptarla a cambios ambientales importantes, pero sólo

³⁶ V Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional Seminario Comunicación, Participación y RSE, Septiembre 3,4 y 5 de 2003, Santiago de Cali, Colombia. JENNY TAMAYO.

requerirá pocos cambios si ha sido preparada con cuidado. Las formulaciones de misiones verdaderamente efectivas resisten la prueba del paso del tiempo.

2.5.2 Elaboración de la visión de una empresa con RSE

La visión pretende ser el norte, a donde se proyecta la corporación como entidad preocupada por un mejoramiento continuo. Describe el propósito a largo plazo³⁷.

La visión se caracteriza por:

- ❖ Ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la empresa con RSE.
- ❖ Ser la concepción que visualiza el futuro prospero de la empresa agropecuaria (¿qué queremos ser?).

La visión debe explicitar:

- ❖ Objetivo a futuro.
- ❖ El procedimiento para la obtención del objetivo.
- ❖ Los medios para alcanzar el objetivo.

Toda empresa agropecuaria con RSE posee filosofías y propósitos únicos, lo cual se debe reflejar en la formulación de la misión y la visión, elementos básicos de su horizonte institucional.

La Matriz DOFA (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas), es una herramienta que facilita el análisis de la información y la consecuente formulación de estrategias viables y pertinentes.

La DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, entendiendo una estrategia como la acción que se implementa para alcanzar los objetivos, dichas estrategias son: FO, DO, FA y DA.

Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.

Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de la oportunidades externas.

Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la institución para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

³⁷Perdiguero, Tomás: La Responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Editorial Anagrama, S.A., 1ª Ed. Barcelona, 05/2003.

Las estrategias tipo DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, lo cual indicaría cambiar por completo la institución, por tal razón este tipo de estrategias son poco utilizadas en el caso de organizaciones educativas.

2.5.3 Elaboración del plan estratégico para una empresa con RSE

La esencia de la formulación de estrategias radica en la evaluación de si la organizaciones están haciendo las cosas bien y cómo ser más efectivas en lo que hace. Toda institución debe preocuparse por no convertirse en prisionera de su propia estrategia, pues aun la mejor estrategia se vuelve tarde o temprano obsoleta. Un plan estratégico nunca debe ser fijo. Las estrategias deben revisarse periódicamente para evitar que las directivas se vuelvan conformistas³⁸.

Los objetivos y estrategias deben desarrollarse en forma consciente y coordinada en vez de surgir de decisiones operativas cotidianas. Cuando una institución no sabe hacia dónde se dirige, termina en el sitio donde menos desea estar. Toda institución educativa debe determinar y comunicar objetivos y estrategias claras a la luz de su horizonte institucional.

El plan estratégico es la carta de navegación que posee la institución, donde están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos curriculares. La estructura del plan estratégico es entonces:

1. Objetivo (s)
2. Estrategia (s):
3. Actividades - Proyectos - Recursos
4. Tiempo
5. Responsable
6. Indicador de logro

En el proceso de ejecución de estrategias no es suficiente formular acertadamente las estrategias, es necesario que toda la comunidad que integra la corporación en la ejecución de las mismas y que esto sea posible de acuerdo con el nivel de participación en la elaboración de las mismas.

Además, no es suficiente fijar exitosamente metas, políticas y asignar recursos acertadamente, pues las estrategias hay que controlarlas y evaluarlas. El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias es la

³⁸Aportes y Desafíos de la RSE en Colombia. Roberto Gutiérrez, Luis Felipe Avella, Rodrigo Villar. Edisoma Ediciones Especiales Ltda. Abril de 2006.

retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se basa.

2.6 EVALUACIÓN DE RSE

Los Indicadores de RSE, fueron creados como una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de la empresa en lo que se refiere a la incorporación de prácticas de responsabilidad social empresaria (RSE), a la planificación de estrategias y el monitoreo del desempeño general de la empresa. Se trata de un instrumento de auto evaluación y aprendizaje de uso esencialmente interno³⁹.

La versión adaptada por IARSE⁴⁰ de la versión original del Instituto ETHOS, comprende una revisión conceptual, e incluye aspectos nuevos, como gobernabilidad corporativa, comercio justo, acoso moral y trabajo forzado.

La participación activa de los cuadros profesionales de la empresa para responder los Indicadores debe ser encarada como el inicio de un proceso de autodiagnóstico que, combinado con la misión y estrategia general de la empresa, permitirá identificar los aspectos de la gestión que necesitan acompañamiento detallado, nuevas metas y la participación de profesionales especializados.

Un aspecto que debe ser enfatizado en este proceso es la importancia del diálogo con representantes de los públicos con quienes la empresa se relaciona -sus partes interesadas (stakeholders)-, para evaluar los impactos de sus acciones, buscar soluciones y definir metas. A partir de allí, es fundamental que la empresa haga un esfuerzo para definir los aspectos y dilemas particulares de su iniciativa y que desarrolle sus propios indicadores de evaluación de gestión, complementando los aquí propuestos⁴¹.

El índice CCRE, es un instrumento estructurado que permite una comprensión de la situación de la responsabilidad social en cada empresa en sus cinco dimensiones (Entorno Organizacional, Autorregulación, Mercado, Comunidad y Medio Ambiente) a través de la evaluación de las prácticas y los procesos que giran en torno a los dieciocho aspectos que el CCRE ha identificado dentro de una gestión socialmente responsable:

- ❖ Gobierno Corporativo.
- ❖ Dirección Estratégica de RSE.

³⁹Perdiguero, Tomás: La Responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Editorial Anagrama, S.A., 1ª Ed. Barcelona, 05/2003.

⁴⁰ Organismo de índole internacional privado que asesora al Estado y a empresas transnacionales en temas de RSE.

41 INDICADORES DE RSE 2004/2005. IARSE

- ❖ Cultura Organizacional.
- ❖ Comunicación.
- ❖ Rendición de Cuentas.
- ❖ Relaciones Laborales.
- ❖ Valores Corporativos.
- ❖ Políticas Éticas.
- ❖ Gestión Ética.
- ❖ Mercadeo Socialmente Responsable.
- ❖ Cadena de Proveedores y Contratistas.
- ❖ Relaciones con la Competencia.
- ❖ Redes Empresariales.
- ❖ Integración con la Comunidad.
- ❖ Responsabilidad con el Estado.
- ❖ Gestión de Residuos.
- ❖ Conservación de Recursos.
- ❖ Producción Limpia.

2.6.1 Estructura del instrumento para medir RSE

El cuestionario de evaluación de la empresa está dividido en siete grandes temas:

- ❖ Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa
- ❖ Público Interno
- ❖ Medio Ambiente
- ❖ Proveedores
- ❖ Consumidores y Clientes
- ❖ Comunidad
- ❖ Gobierno y Sociedad

Estos temas son medidos por tres tipos de indicadores. El primer tipo permite evaluar el estadio actual de la gestión de la empresa. Está representado por cuatro cuadros contiguos presentando estadios de determinada práctica, cuyo nivel de desempeño evoluciona de izquierda a derecha, lo que permite a la empresa situarse fácilmente en la escala. El cuadro que está más a la derecha corresponde al mejor desempeño en aquella práctica, y presupone que la empresa ya alcanzó un nivel de superioridad en aquel indicador.

El segundo tipo de indicadores está compuesto de respuestas binarias (sí o no) relacionadas al primer grupo. Contiene elementos de validación y profundización del estadio de responsabilidad social identificado por la empresa y contribuye para la comprensión de las prácticas que deben ser incorporadas a la gestión de los negocios.

El tercer tipo son los indicadores cuantitativos, dispuestos en el Anexo, que son de uso interno de la empresa. Además de ser utilizados como soporte en la respuesta a los Indicadores de RSE, los indicadores cuantitativos también pueden ser incorporados al monitoreo y evaluación de la gestión de la responsabilidad social empresarial. El relevamiento sistemático de esos datos (que pueden ser evaluados en series anuales y cotejados con otros datos) permite un análisis más objetivo de los resultados de la empresa, facilitando la elaboración del Balance Social.

La estructura de los Indicadores permite que la empresa planee el modo de alcanzar un grado más elevado de responsabilidad social. La disposición en escala suministra parámetros para los pasos subsiguientes y, juntamente con los indicadores binarios, apunta directrices para el establecimiento de metas de perfeccionamiento dentro del universo de cada tema.

Este instrumento es superado por el creado por el CCRE que tiene 18 variables que permiten planificar, desarrollar, evaluar y controlar.

2.6.2 Instructivo para tramitar el instrumento

Cada unidad de negocios debe contestar a su propio cuestionario.

- ❖ Es aconsejable que la empresa indique un coordinador que centralice y sistematice las informaciones y facilite el diálogo interno.
- ❖ Debido al alcance de los temas, el proceso debe involucrar la participación de varias áreas de la empresa. Cuanto más personas estén involucradas en el proceso de recolección y de volcado de la información, y cuanto más diversificados sean los niveles jerárquicos y los departamentos a los cuales ellas pertenezcan, mayor será la representatividad de las respuestas y más profunda la reflexión interna, garantizando un mejor autodiagnóstico.
- ❖ Es muy importante que la alta dirección de la empresa acompañe el proceso y conozca los resultados.

2.6.3 Indicadores de Profundidad

Deberá seleccionar sólo uno de los cuatro cuadros, debiéndose optar por aquel que más se aproxime de la realidad de la empresa. En esta evaluación, considere que cada nivel presupone el cumplimiento del nivel anterior, y que el cuadro más a la derecha corresponde al mejor desempeño en aquella práctica, lo que representa maduración y plena integración de la responsabilidad social a los procesos de gestión de la empresa. En la hipótesis de que ninguno de los cuadros correspondiera a la realidad de la empresa, se debe señalar uno de los siguientes motivos:

- ❖ No se había tratado antes de este asunto.
- ❖ No se ve aplicación en la empresa.

Señalando la segunda opción, la empresa debe justificarlo en el espacio reservado para comentarios. Al seleccionar esa alternativa, las adicionales correspondientes serán automáticamente consideradas como no aplicables.

❖ **Indicadores Binarios**

Para los fines de la auto evaluación, los indicadores binarios (sí o no) deben ser respondidos, excepto en los casos en los que el Indicador de profundidad correspondiente no se aplique.

❖ **Indicadores Cuantitativos**

Los indicadores cuantitativos deben ser relevados con precisión, pues serán útiles en el monitoreo interno de la empresa. Estos indicadores, que señalan los aspectos que deben ser perfeccionados de acuerdo con las características de la empresa, sirven principalmente para el acompañamiento de los responsables de su gestión⁴².

❖ **Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial y los Principios del Pacto Global**

El Pacto Global es un programa de Naciones Unidas (ONU) que apela a la comunidad internacional y en particular al sector privado, para que adhiera a valores y principios universales en materia de derechos humanos, normas laborales y medio ambiente.

Se apoya en la evolución sostenida que ha tenido la responsabilidad social empresarial en los últimos años y en la voluntad del sector de transparentar sus actividades.

Asimismo, acompaña la profundización de esta tendencia generando una red que facilita la asistencia y el intercambio de conocimiento e información para que las empresas conduzcan su negocio teniendo en cuenta una guía de valores universales.

Con el fin de avanzar en esta dirección, el Pacto Global promueve la incorporación de diez principios considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial. Estos principios, agrupados en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y la protección del ambiente, y la lucha contra la corrupción son los siguientes:

1. Derechos Humanos

Principio N° 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.

Principio No 2. No ser cómplice de abusos de los derechos.

42 INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA 2004/2005. IARSE.

2. Ámbito laboral

Principio N° 3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.

Principio N° 4. Eliminar el trabajo forzado y obligatorio.

Principio N° 5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.

Principio N° 6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

3. Medio Ambiente

Principio N° 7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

Principio N° 8. Promover mayor responsabilidad medioambiental.

Principio N° 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

4. Anticorrupción

Principio N° 10. Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y criminalidad⁴³.

2.7 LA RSE Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL CAMPO DE LA MIPYMES

En la era de la globalización de los mercados, el rol de las empresas ha dejado de restringirse a la producción de bienes y servicios, para evolucionar hacia una visión integral basada en la construcción de valor para sus distintos stakeholders o grupos de interés, sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir.

Se trata de un cambio de paradigma en la forma tradicional de hacer negocios, que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), enfoque de negocios basado en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, los trabajadores, las comunidades y el medio ambiente, para contribuir a un desarrollo económico sustentable.

La RSE parte de la evidencia de que los resultados económicos, sociales y ambientales de la empresa mejoran si se mantienen relaciones no oportunistas con los grupos de interés afectados por su actividad (clientes, comunidad, empleados y sus familias, accionistas, proveedores, gobierno, etc.), es decir, si se conocen sus expectativas y se tienen en cuenta en los procesos de toma de decisiones y de gestión de la empresa⁴⁴.

Numerosas investigaciones demuestran empíricamente la correlación positiva entre las prácticas de RSE y rentabilidad. Esto ha llevado, por ejemplo, a que la Comisión de las Comunidad Europea haya declarado expresamente que la RSE

43 INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA 2004/2005. IARSE

44 PYME´s <http://www.vincular.org>

debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de calidad. Esta concepción ha sido adoptada por exitosas compañías del mundo, principalmente de Estados Unidos y Europa Occidental.

El aumento de la rentabilidad se produce, entre otros factores, por la obtención de mayores ingresos por ventas, menores costos asociados al reclutamiento, retención de personal de primera categoría y reducción de demandas, como también disminución del riesgo, lo que incide directamente en acceso a capital y a financiamiento externo para la empresa.

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

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

En este contexto, las compañías exportadoras que demuestran seguir normas y gestión con criterios de RSE, se benefician de un mejor acceso a los mercados y a veces pueden obtener mejores precios sobre sus productos.

Pero este concepto, a diferencia de lo que usualmente se cree, es aplicable a todo tipo de empresas, incluyendo a las pequeñas y medianas, que en la actualidad cuentan con claros incentivos para integrar la RSE en sus estrategias de negocio. Las grandes empresas crecientemente están haciendo exigibles estándares de RSE a sus cadenas de suministros, constituidas principalmente por PyMEs.

Por ello, estas empresas están más concientes de que para mantenerse competitivas e integradas a los sectores más dinámicos de la economía, deben demostrar ser socios comerciales confiables y alineados con las exigencias de sus clientes.

En el caso de la PyME no exportadora o que no se encuentra encadenada a un sector exportador, los incentivos vienen por aumentos en la productividad al mejorar la calidad de vida laboral y/o la disminución de los accidentes,

ecoeficiencia, mejora de las relaciones con la comunidad local y las autoridades públicas, ahorro de costos y mayor prestigio.

En consecuencia, la adhesión a este enfoque empresarial se convierte en una ventaja competitiva, que no sólo beneficia a la empresa, si no que también a la sociedad en su conjunto. Y que conlleva para su estructuración sistemática los siguientes aspectos, unos procedimentales o fases y otros netamente conceptuales:

❖ **Gobierno Corporativo y Sistemas de Gestión**

Implica incorporar la RSE en el sistema de dirección y control de la empresa, es decir, en su visión y misión, valores, políticas y códigos de conducta, así como en el sistema de gestión. Este estilo de liderazgo, basado en principios éticos, se refleja en una cultura de la responsabilidad social, que incorpora la sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales.

❖ **Calidad de Vida Laboral**

Esta área se refiere a las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos que inciden sobre su bienestar, lealtad y productividad, tales como: sistemas adecuados de compensaciones y beneficios, capacitación, desarrollo profesional, conciliación personal-profesional, salud y seguridad en el trabajo, desarrollo de programas que fortalezcan o creen una cultura corporativa basada en un adecuado clima comunicacional.

❖ **Aprovisionamiento Responsable**

Se refiere a las políticas y prácticas de abastecimiento, a través de las cuales la empresa incide indirectamente sobre la calidad de vida de los trabajadores de sus proveedores y sobre la calidad de su medioambiente. Consiste en establecer sistemas de evaluación y selección de proveedores con criterios ambientales y sociales, asegurar condiciones justas de pago y buscar alianzas de mutuo interés. Producción, Calidad y Marketing Responsable.

Corresponde a las políticas y prácticas relacionadas con clientes y consumidores, vinculadas a la elaboración del producto y a su comercialización. Implica incentivar la innovación, la calidad y seguridad del producto, el marketing responsable (precio, distribución, publicidad y promoción), la protección de datos y derechos de los consumidores, y la atención preventiva y postventa al cliente.

❖ **Gestión Medioambiental**

Se refiere a las políticas y prácticas de gestión ambiental y a su mejora, a través de la producción limpia, orientada a obtener los mismos niveles de producción con menor uso de recursos (materias primas, energía, agua, etc.) y menor generación de residuos, vertidos y emisiones. Según acuerdos internacionales como el de Kyoto es fundamental una producción limpia, que evite el deterioro del ecosistema terrestre. Esto se aplica sobre las prácticas de aprovisionamiento (utilización de materias primas y recursos naturales de menor impacto ecológico); infraestructura de trabajo (modificación de equipos para utilizar tecnologías más eficientes); y/o recursos humanos, (modificación de las técnicas y hábitos de trabajo).

❖ **Apoyo a la Comunidad**

Las empresas funcionan dentro de localismos de índole municipal y regional. Por lo tanto la imagen social de la empresa es fundamental para su buen desempeño económico. Se refiere a la contribución al desarrollo económico y social de la comunidad en la que opera la empresa, a través de apoyo económico o en especie (productos y servicios, tiempo, conocimiento, etc.).

Tanto las entidades públicas como las ONGs privadas deben trabajar mancomunadamente para alcanzar políticas de mediano y largo plazo que contribuyan a desarrollar tejido social sano. Uno de estos aspectos se vivió en Colombia ante la necesidad de que hubiera un apoyo privado y público para atender el desarrollo social del eje cafetero después del terremoto de 1999.

El apoyo a la comunidad consiste en colaborar con las comunidades y PyMEs locales, a través de distintas estrategias: dando prioridad a las empresas locales como proveedoras y estableciendo precios y condiciones justas de pago, ofreciendo servicios básicos, asistencia técnica, capacitación e instrumentos de financiamiento (micro crédito), transfiriendo conocimiento o desarrollando infraestructura y capacidades locales que beneficien a ambos colectivos⁴⁵.

Una manera efectiva de apoyo a la comunidad es establecer una relación entre entidades educativas y la posibilidad de que estudiantes puedan realizar prácticas remuneradas, lo cual fortalece la industria y genera un clima de confianza en los educandos que ven recompensada su labor. La RSE puede ser la decisión de compartir una empresa fuerte su experiencia con pequeños y medianos industriales que no tiene el conocimiento ni la experiencia para enfrentar por ejemplo un mercado externo.

45 PYME's <http://www.vincular.org>

2.8 BENEFICIOS E INCENTIVOS PARA LA RSE

La adopción de la RSE como estrategia de negocio, implica un aumento de la competitividad empresarial, que se traduce en los siguientes beneficios⁴⁶:

1) Facilita la identificación y aprovechamiento de oportunidades: la adopción de la RSE en la estrategia de negocio, implica realizar un análisis del desempeño de la empresa en todos sus procesos, lo que permite vincularlos de un modo más integrado y estratégico; así como identificar y aprovechar mejor las oportunidades. La evaluación permanente de los planes de la organización permite corregir problemas y alcanzar metas a corto y mediano plazo.

2) Mejora la gestión de riesgos: al realizar una revisión de los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa, es más fácil detectar riesgos actuales o potenciales (ambientales o sociales), lo que facilita la adopción de medidas preventivas antes de que se produzca una crisis. El mantenimiento de la organización no puede limitarse aun mantenimiento preventivo y correctivo de su planta de producción sino que debe anticiparse a las necesidades de su personal en materia de capacitación, confianza y un sentido de desarrollo personal y humano relacionado con el desarrollo de la empresa y su aporte social en términos de crear condiciones de vida adecuadas para sus clientes internos y externos.

3) Incentiva la innovación: al realizar una revisión de los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa, es más fácil detectar oportunidades de innovación en procesos, productos y servicios que repercutan sobre la cuenta de resultados. La innovación no sólo debe ser competir en el mercado sino competir por ser la que mejor aplica la RSE y cuida del medio social y el medio ambiente.

4) Mejora la eficiencia operacional: la introducción de mejoras en la gestión puede facilitar el acceso a nuevos mercados, el ahorro en materias primas y suministros, el aumento de productividad, etc., mejorando la eficiencia de la empresa. La empresa debe volcarse a invertir en inteligencia de mercados, inteligencia de procesos, debe pasar de ser una entidad que consume información en una organización que produce conocimiento.

5) Facilita la atracción y retención de clientes y consumidores: la introducción de buenas prácticas de RSE permite satisfacer los requerimientos de los clientes que empiezan a gestionar estratégicamente sus cadenas de aprovisionamiento y acceder a nuevos consumidores, especialmente en los mercados exteriores que

⁴⁶ Rodríguez y Ricart (IESE) y Pueyo y Viñuales (Fundación Ecología y Desarrollo): Los inversores como nuevos agentes del cambio ambiental de las empresas. Documento de Investigación. Octubre de 1999.

demandan estas prácticas. Un elemento muy importante de mantener un desarrollo continuo de posicionamiento en el mercado y en la sociedad consiste en que la empresa se crea un good will que tiene un reconocimiento incluso más allá de una marca, de un producto, de un servicio. Crea las condiciones para no estar solamente en la satisfacción material de los clientes sino en su reconocimiento y afecto.

6) Mejora la atracción, retención y productividad de los recursos humanos: la inversión en mejoras en la calidad de vida laboral y en la reputación de la empresa, repercute favorablemente sobre su capacidad para atraer a los mejores profesionales que valoran cada vez más estas prácticas. La relación entre una organización de conocimiento que produce con relación a instituciones académicas genera una expectativa de aceptación en el medio académico y empresarial.

7) Mejora la imagen y reputación de la empresa: la calidad y el precio ya no son suficientes para crear ventajas competitivas y obtener fidelidad en los consumidores y clientes internos. La responsabilidad social y ambiental son atributos intangibles de los productos, cada vez más apreciados⁴⁷. Cada vez la gente toma conciencia de que el capitalismo genera problemas muy graves a nivel social y medio ambiental que deben ser desarrollados en términos de una actividad empresarial comprometida.

Todo ello puede repercutir sobre la cuenta de resultados al permitirle mejorar la productividad, aumentar los ingresos o disminuir los costos, generalmente obteniendo beneficios que superan con creces los costos de inversión requeridos. Por ello, es importante que las empresas empiece a buscar oportunidades para mantener y crear valor a través de la incorporación de una cultura de responsabilidad social en su organización. Cultura que debe trascender a los aspectos meramente técnicos relacionados con la contabilidad de costos y los mecanismos técnicos implementados para obtener ganancias bajando salarios o evadiendo impuestos por vías legales o ilegales.

2.8.1 Incentivos para la adopción de RSE

Existen aspectos que se han posicionado como elementos determinantes en la aplicación de la RSE:

- Creciente importancia de las certificaciones: cada día los estándares de calidad cobran mayor fuerza como herramienta de aplicación de normas mínimas de RSE. La certificación validada internacionalmente es un mecanismo de desarrollo de un

47 PYME's. <http://www.vincular.org>

buen nombre que permite atravesar mercados y obtener contratos y solicitudes de compra que de otra manera no se pueden obtener en un comercio internacional altamente competitivo y exigente en valor agregado. De esta manera, certificaciones como SA, AA, ISO, son un claro ejemplo de cómo el concepto de RSE está marcando las pautas referidas a la conquista y manutención de mercados y consumidores, principalmente donde éstos son modernos y competitivos.

- Los gremios internacionales, las confederaciones de proveedores, los mercados comunes, los que manejan a nivel internacional las asociaciones cívicas y de consumidores miran que las empresas oferentes cumplan con niveles reconocidos de RSE. Presencia de grupos de presión globales: la globalización ha traspasado la esfera de los negocios, posicionando de manera creciente grandes temas transnacionales en la opinión pública, los cuales han sido adoptados por organizaciones que recogen estas inquietudes para generar conciencia o realizar medidas de presión, ya sea sobre comunidades, gobiernos o individuos, en temáticas que van desde los derechos humanos y el medio ambiente hasta el trabajo infantil o la antiglobalización. Uno de los casos más notorios es la pesca en aguas internacionales, el daño que causan las embarcaciones balleneras, la denuncia de usar delfines para producir atún y el drama de las especies en vías de extinción por el comercio suntuario de pieles y marfil.
- Apertura comercial y barreras para-arancelarias: la internacionalización de los mercados a raíz del aumento de acuerdos de libre comercio y la creciente presencia de la Organización Mundial del Comercio, han incentivado el desarrollo de barreras para-arancelarias. Éstas se centran principalmente en temáticas que afectan a la RSE, como por ejemplo el cumplimiento de mínimos laborales y ambientales. Lo cual es un proceso de defensa legal y social ante el auge de las maquilas y la denuncia de que la productividad en China y en India se está desarrollando bajo condiciones de esclavitud para su población.
- Reportes de sostenibilidad: frente a la necesidad de los grupos de interés de la empresa de conocer su desempeño, muchas compañías, principalmente de países desarrollados, han comenzado a incorporar junto a su cuenta financiera, reportes de su contribución social⁴⁸. Este tipo de labro se convierte en una plataforma de publicidad que va más allá de un consumo utilitario y busca encontrar en el cliente un apoyo que va en parte motivado por el consumo y en parte por una opción política y ética.

48 PYME's <http://www.vincular.org>

2.9 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN UN MUNDO GLOBAL

La globalización que se inició desde el siglo XVI con el descubrimiento y conquista de América ha tenido un desarrollo continuo hasta el proceso de la sociedad industrial avanzada que ha extendido su poder a todas las latitudes del globo. Los países Latinoamericanos, están en un proceso bastante más incipiente en términos de RSE, comparado con el nivel alcanzado en el mundo desarrollado. Sin embargo, tanto los gobiernos como diversas organizaciones de la sociedad civil y también algunas compañías, se han unido para llegar a acuerdos en torno a la adopción voluntaria de normativas de RSE, especialmente en temas medioambientales y de apoyo a la comunidad. Uno de los papeles más significativos lo está cumpliendo la academia y los medios de comunicación social.

Especialmente las multinacionales, cuyas acciones son las que realizan en sus empresas en el extranjero, aplicándolas en el medio latinoamericano. Pero también, por que los tratados de libre comercio internacionales, han comenzado a exigir el cumplimiento de estas normativas de responsabilidad social a las empresas, en congruencia con preceptos establecidos por organismos internacionales del trabajo, medioambientales, de derechos humanos, etc. Lo cual crea las condiciones técnicas, legales, comerciales y culturales para que se exija y se ofrezca la RSE.

Se está creando en América Latina una nutrida red de organizaciones no gubernamentales, dedicadas a la difusión y trabajo conjunto con las empresas, en el tema de la RSE, especialmente en inversiones hacia la comunidad y la acción social. En el caso colombiano el papel gubernamental, de la Superintendencia de Industria y comercio y de las cámaras de comercio del país es muy significativo con apoyo de las Naciones Unidas.

Los países que están a la vanguardia en este trabajo, son Brasil y México, sin desestimar lo que están haciendo al respecto, Chile, Colombia, Venezuela, Uruguay, Argentina, Ecuador y Perú, así como la red Centro Americana, especialmente Guatemala y El Salvador.

Tenemos por ejemplo, los capítulos latinoamericanos del WBCSD (El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible):

CEADS, Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible: que cuenta con 35 empresas asociadas entre las que se encuentra DuPont, Gas Natural, Grupo Minetti, Repsol YPF y Aguas Argentinas.

CECODES, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible: una de las organizaciones más activas en el ámbito del desarrollo sostenible en América.

CCRE, centro colombiano de responsabilidad empresarial. Retos del milenio en Colombia (2015), se ha propuesto desarrollar los siguientes temas:

- ❖ El 53% de la población esta en la pobreza (23 millones de colombianos) se espera disminuirla al 28.5%.
- ❖ El 16.6% vive por debajo de la línea de la miseria, se debe reducir al 8.8%.
- ❖ Incorporar al sistema escolar 1.2 millones de niños.
- ❖ La desnutrición debe descender del 13% al 7.5%.
- ❖ Reforestar 30.000 hectáreas al año.
- ❖ Atender a mas de 10 millones de personas con alcantarillado y acueducto.
- ❖ El DANE señala a cerca de 700.000 microempresas como responsables de la informalidad. (Fuente: El tiempo, Agosto de 2005).
- ❖ 4.8m millones de trabajadores de 13 ciudades son informales: 1 de cada 10 ocupados. (Fuente: El tiempo, Agosto de 2005).
- ❖ Colombia es uno de los países con mayor disparidad en el ingreso en América y el mundo (Misión contra la pobreza 2005).
- ❖ TLC y mercado regional.
- ❖ Pobreza, inequidad, desempleo, degradación ambiental y violencia.
- ❖ Desaparición de empresas.
- ❖ Se requieren prácticas éticas.
- ❖ Desconfianza en forma de hacer negocios.

Otras organizaciones latinoamericanas como:

DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial): que corresponde a una asociación de empresas y empresarios uruguayos implicada en el desarrollo del enfoque de RSE, de las mejores prácticas de gestión en Uruguay⁴⁹.

Perú 2021: Asociación empresarial peruana que pretende que la empresa peruana se convierta en un motor de desarrollo incorporando la responsabilidad social como herramienta de gestión. Los proyectos realizados hasta el momento, han sido dirigidos al ámbito de la inversión comunitaria.

ALIARSE (Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial): Corresponde a una alianza de organizaciones empresariales de México, formada con el propósito de difundir y promover la RSE. Cuenta con diversos países miembros, tales como:

⁴⁹ Rodríguez y Ricart (IESE) y Pueyo y Viñuales (Fundación Ecología y Desarrollo): Los inversores como nuevos agentes del cambio ambiental de las empresas. Documento de Investigación. Octubre de 1999.

Argentina, Brasil, Canadá, El Salvador, EE.UU, Guatemala, Panamá y Perú. Nuestro país es miembro de esta organización a través de "Acción Empresarial".

Centra RSE. Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala: Organización liderada por empresarios formada en Enero 2003. Su objetivo es generar una actitud de cambio en los empresarios que operan en el país, cuyo objetivo es orientar sobre políticas y prácticas de responsabilidad social en las empresas como un pilar fundamental de la estrategia de negocios.

Alianza Social (Venezuela): Instituto vinculado a la cámara venezolana, cuya misión es promover e incentivar la RSE de las empresas privadas con el fin de mejorar la calidad de vida del venezolano.

FUNDEMÁS (Fundación empresarial para la acción social de El Salvador): Tiene como objetivo contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador mediante el fortalecimiento de la Responsabilidad Social de la empresa privada, la promoción de la filantropía y de los valores empresariales.

CEDIS (Panamá): Organización auspiciada en sus inicios por la Fundación W. K. Kellogg. Nace en el año 2000 con el objeto de contribuir al desarrollo económico y social de Panamá a través del fortalecimiento, la movilización y la articulación de los actores relevantes de la RSE. Posee publicaciones, casos prácticos y proyectos de ONG's panameñas.

Sin duda que es en Brasil, donde la RSE, está más difundida, existen más empresas comprometidas y organizaciones trabajando en torno al tema. Algunas de estas organizaciones son:

El Sistema FIRJAN (Federación de las Industrias del Estado de Río de Janeiro): Organización empresarial del Estado de Río de Janeiro, de la que forman parte cerca de 16.000 empresas. Está estructurada en Consejos Empresariales, que prestan servicios de asesoría especializada en Medioambiente y Responsabilidad Social. Perdiguer, Tomás: RSE en un mundo global.05/2003.

Instituto Ethos, Empresa y Responsabilidad Social (Brasil): Organización empresarial brasileña, cuya misión es ayudar a las empresas a incorporar la RSE a su gestión diaria. Dispone de un conjunto de herramientas y publicaciones, así como, organiza periódicamente conferencias anuales de RSE, de gran repercusión nacional. Entre las herramientas de gestión ha elaborado indicadores de RSE, para grandes, pequeñas y microempresas. Además, una guía de elaboración del Balance Social, manuales para la aplicación de la RSE en diversos ámbitos de la empresa, etc.

El Instituto Ethos, ha organizado un importante debate acerca del Proyecto Ley que Reglamenta la RSE en Brasil. Este proyecto ley que fue lanzado en 2003,

dispone sobre la reglamentación de la responsabilidad social tanto en empresas nacionales como extranjeras. Pretende establecer la RSE con carácter obligatorio para empresas con más de 500 trabajadores. Su objetivo principal es hacer ética y transparentes las relaciones de las empresas con sus diferentes públicos: consumidores, proveedores, trabajadores, accionistas, comunidad y medio ambiente.

Así también en Brasil, existen programas que se destacan por sí mismos. Pero más allá de eso, "...el fenómeno brasilero sobresale debido a la clara tendencia (y conciencia) de que ninguno de los actores fundamentales (estado, mercado y sociedad civil) pueden por sí solos abordar los grandes problemas de la pobreza, la marginación y la inequidad social".

En este sentido, se ha producido un auge de organizaciones, en diversos estados brasileros, en términos de desarrollo urbano, cultural y educativo, el cual está siendo acompañado por la construcción de toda una infraestructura institucional que le da apoyo y la promueve: centros de desarrollo de la inversión social, asociaciones de donantes, empresas consultoras de asesoría y asistencia técnica, intercambios estructurados de aprendizaje, etc.

Aún cuando en otros países de América Latina, estas prácticas de RSE, no logran generalizarse, podemos encontrar algunas instancias de debates, seminarios, encuentros, etc., que se están realizando para tratar el tema de la responsabilidad social, tanto desde la ciudadanía, como en el ámbito empresarial.

En este sentido, la discusión en ámbitos académicos, ha estado centrada en reconocer que, si bien es cierto la Responsabilidad Social se ha consolidado en los últimos años en ámbitos académicos y empresariales como un elemento diferenciador desde el punto de vista del marketing, su rol va más allá y que sus actos comunican elementos que se encuentran inmersos en temas de competitividad e inversión económica.

Las empresas en América Latina, no han asumido aún la RSE como una práctica social a ser incorporada en sus planes de negocios corporativos. Con excepción de algunas multinacionales que como ya señaláramos, replican acciones de RSE, que realizan en el extranjero.

El desafío es modificar ciertos paradigmas como el que la empresa sólo funciona a partir de sus cantidades económicas o la mayor cantidad de utilidades, dejando de lado cualquier otro tipo de preocupación, los empresarios no ven a la Responsabilidad Social como una práctica que genere beneficios, sino que genera gastos y altos costos, lo que denomina 'política de riesgo', pero que tiene que ver con la condición de crisis y la lógica que impera en el sector empresarial. Al respecto, se hace un llamado a las organizaciones de la sociedad civil o tercer sector, para buscar relaciones con las empresas.

Son las personas que trabajan en estas organizaciones quienes tienen por misión aprender a hablar con las empresas. Se plantea entonces, la creación de empresas más sensibles a estos llamados de la comunidad, de tal manera que el dirigente popular pueda percibir que no está hablando con los grandes capitalistas, sino que con personas con necesidades como cualquiera contar con empresas u organizaciones que desde su constitución contemplan espacios o proyecciones a nivel comunal son más amigables.

En este contexto, se plantea la necesidad que opere un cambio en el empresariado, en términos de visualizar el "Voluntariado Corporativo", como una estrategia de RSE a ser incorporada en el quehacer empresarial y puesto en práctica por las personas que trabajan en la empresa, como un aporte hacia la comunidad. Sin embargo, no se desarrolla por la falta de una "clase empresarial" preocupada por la solidaridad del país.

Se propone, construir un cambio en la orientación de las empresas, que implique un cambio en el paradigma del funcionamiento, orientarlo hacia una visión más social, si se quiere solidaria, donde la preocupación no está en las utilidades, sino en la satisfacción de la propia población que conforma el grupo humano de una empresa hay muchas empresas (en Brasil, por ejemplo) cuyas bases constitutivas contemplan la Responsabilidad Social.

RSE no sólo como una función para generar beneficios económicos, sino para cumplir una función social La Responsabilidad Social se transforma así en una herramienta de cambio y de lucha, que de promoverse correctamente, puede alentar a la sociedad a asumirse como "agente de cambio" y a ejercer una democracia real y amplia. Planteado en esos términos, la Responsabilidad Social es, evidentemente, un paso que la sociedad debe dar en conjunto para recuperar el sentido de su vida cívica.

Sin embargo, en el ámbito empresarial latinoamericano, es fundamental, que la RSE comience por manifestarse primero internamente con los trabajadores.

Aún podemos ver que, en términos generales, las relaciones empresarios-trabajadores, no son de las mejores y esto incide en un medio que muchas veces tiraniza la necesidad de la labor social. Si el empresario cree que sus empleados son recursos, tendrá una posición muy diferente a si considera que sus empleados son personas⁵⁰.

En este último caso sabrá que las personas tienen motivaciones propias muy potentes que van más allá de lo que él cree dominar. En este caso, las conductas de los empleados motivadas por la ayuda al prójimo, pueden no sólo producir

50 Perdiguero, Tomás: RSE en un mundo global.05/2003.

efectos muy positivos fuera de la empresa sino mejorar notablemente el clima interno de la organización". Podemos ver que se trata de un problema de conciencia de parte de los empresarios primero, para luego poner en práctica acciones de RSE. Se trata de entender lo que le pasa al otro. No existen empresas solidarias como tampoco empresas egoístas. Existen sólo personas. En este sentido, es que los integrantes de una organización entenderán el 'voluntariado corporativo', no como un hecho aislado sino que como parte de la política general de la empresa, sintiéndolo como un hecho coherente.

Promover el cambio, hacia una mayor responsabilidad social, tanto en el contexto ciudadano, como en el ámbito empresarial, es por lo tanto una tarea de toda la sociedad en su conjunto. La voluntad de las personas al cambio, resulta fundamental.

Por lo tanto, en América Latina la nueva generación de empresas no existirá si nadie les reclama que cambien. Al igual que en la política, será la sociedad desde sus base la que, mediante consumo responsable y conciencia social, hagan emerger empresas socialmente responsables, la conciencia social y la educación son generadores de Responsabilidad Social, sin embargo, es la voluntad de las personas lo que mueve a realizar las acciones que ayudan a otros.

Con relación al establecimiento de ciertas normativas y reglamentación, resulta difícil y complejo imponer por ley aspectos de responsabilidad social a las empresas, pues harían muy rígidas sus operaciones. Al respecto, Antonio Vives, especialista en RSE del Banco Interamericano de Desarrollo, señala que "...debe regularse por ley lo más básico, lo más fundamental, aquello que no es negociable, como la mano de obra infantil o cierto tipo de contaminación del medio ambiente, se debe dejar lo más voluntario posible para asegurarse de que se cumpla, pero usando todos los medios posibles de presión o de estímulo por parte de las partes interesadas".

En este sentido, y como lo señaláramos anteriormente, es destacable que en Brasil se haya impulsado el año 2003, un proyecto de ley que reglamenta las relaciones de las empresas con sus diversos públicos: consumidores, proveedores, trabajadores, accionistas, comunidad y medio ambiente y que pretende volver ética y transparentes dichas relaciones. Esta instancia legal, puede constituir un ejemplo a seguir por otros países latinoamericanos, que verdaderamente están por asumir, voluntaria pero honestamente, políticas y normativas de RSE⁵¹.

51 Perdiguero, Tomás: RSE en un mundo global .05/2003.

2.10 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA

La responsabilidad social del empresario es un tema presente en la región es de principios del siglo XX, aunque el vínculo tradicionalmente reconocido como la primera relación entre la empresa y la sociedad es la filantropía una acción de caridad de la empresa hacia su comunidad.

La concepción de la RSE como parte de la gestión de negocios y dentro de un concepto integral es un tema con casi 10 años de presencia en la región; todas las iniciativas clave se iniciaron en la década de los noventa. Aunque todavía se nota la fuerte presencia de la filantropía, es sorprendente el interés y la cantidad de iniciativas, seminarios, organizaciones, trabajos universitarios, que aparecen en los dos últimos años en la región sobre el rol de la empresa en la sociedad.

Se recopila información acerca de la RSE en siete países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, México, Panamá, Colombia y Perú. No existe una definición de RSE que sea común a las diversas iniciativas en estos países, pero existen algunos temas comunes.

Tales temas se describen como la preocupación por el comportamiento ético de la empresa, las condiciones de los trabajadores, el desarrollo comunitario, y el impacto sobre el medio ambiente. Temas como la integración de la cadena de proveedores, la gobernabilidad corporativa y la transparencia no aparecen con tanta fuerza en la región⁵².

La preocupación por la RSE en sentido moderno ha sido liderada principalmente en los diferentes países por organizaciones sin ánimo de lucro —como aquellas asociadas a la red EMPRESA—, promovidas a su vez por organizaciones que tienen su origen en Europa o los Estados Unidos.

Estas iniciativas son en su mayoría apoyadas por grandes empresas locales y empresas multinacionales que operan en la región, y promueven el carácter voluntario de la RSE.

No se encuentra evidencia de organizaciones regionales de consumidores o accionistas, u otras organizaciones de la sociedad civil, que de manera proactiva y pública exijan un comportamiento empresarial responsable, ni desarrollos gubernamentales que indiquen una tendencia clara hacia la regulación de lo que hasta ahora es un compromiso voluntario de las empresas⁵³.

52 www.cepal.org.Correa, María Emilia -Flynn, Sharon - Amit, Alon.2004

53 www.cepal.org.Correa, María Emilia -Flynn, Sharon - Amit, Alon.2004

El país cuyo avance en el tema es el más destacado es Brasil, donde cerca de 500 empresas ofrecen reportes públicos siguiendo las líneas propuestas por el Instituto Ethos (llamados “balance social”).

La Bolsa de Valores de San Paulo ha iniciado una clasificación de empresas similar al Dow Jones Sustainability Index, que refleja el compromiso con la RSE de empresas cuyas acciones son transadas en bolsa, y el tema de la RSE hace parte de la agenda pública del sector privado, la sociedad civil y el gobierno.

Grandes empresas locales, como Natura, por ejemplo, no sólo publican reportes de sostenibilidad siguiendo las guías de la Global Reporting Initiative (GRI) sino que efectivamente han integrado la RSE como parte de su estrategia empresarial.

“Existen por lo menos dos organizaciones que desarrollan el tema de RSE con cubrimiento regional: la red EMPRESA y la red regional del Consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Es interesante notar que 118 compañías de la región han adherido a la iniciativa del pacto mundial (Global Compact) en América Latina. El total de empresas adherentes a la fecha en el mundo es de alrededor de 1100.

El tema de la RSE es todavía una consideración secundaria en los negocios de las empresas latinoamericanas, como lo es en el resto del mundo.

Sin embargo, el lenguaje de la RSE es cada vez más común entre los empresarios de la región y aunque no contamos con indicadores externos como el Dow Jones Sustainability Index o reportes de sostenibilidad que permitan hacer el seguimiento al desempeño de las empresas, podemos resaltar algunos hechos interesantes que nos indican el creciente interés por el tema:

Más de mil empresas se han asociado a la red EMPRESA. De sus 1.075 miembros, alrededor de 1.050 son empresas y 23 son asociaciones gremiales. La red regional del WBCSD cuenta con alrededor de 300 empresas miembro, y por lo menos 3 asociaciones gremiales. Los representantes de ambas organizaciones en Perú y Guatemala son las mismas organizaciones (Perú 2021 y CentraRSE)

Más de 1.400 empresas han obtenido la certificación ISO 14.001 en la región (Fuente: ISO)

Solamente 6 empresas han publicado reportes de sostenibilidad siguiendo la Global Reporting Initiative (Global Reporting Initiative – www.globalreporting.org): Natura en Brasil, Codelco en Chile, y Grupo nueva y sus empresas: Amanco, Ecos, Masisa y Terranova (Fuente: GRI). Estos últimos 4 reportes son los únicos que cuentan con verificación externa (de KPMG Sustainability, Holanda).

Cerca de 500 empresas han publicado reportes en Brasil siguiendo las sugerencias del Instituto Ethos. Cerca de 100 de estos incluye consideraciones

sobre temas sociales, ambientales y financieros, y los demás se refieren solo a aspectos sociales, ambientales o de información sobre proyectos (Fuente: ETHOS)

Las empresas que con mayor fuerza promueven la creación de foros, publicaciones y organizaciones alrededor de la RSE son empresas multinacionales, aunque cada vez cuentan con más apoyo de la gran empresa nacional. EMPRESA ha promovido con éxito foros regionales latinoamericanos sobre RSE desde hace varios años, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha promovido las reuniones de las Américas sobre el tema en 2002 y 2003.

La Bolsa de Valores de Sao Paulo, Brasil, está promoviendo una evaluación del compromiso con la RSE de empresas cuyas acciones son transadas en bolsa, lo cual es un gran avance para incorporar la voz de los accionistas en la evaluación del desempeño social, ambiental y financiero de las empresas.

La investigación sobre el tema ha aumentado de forma interesante en los últimos años, especialmente orientada hacia estudios de caso. Algunos son realizados por organizaciones de la sociedad civil, como la Fundación. ProHumana en Chile, universidades, y las organizaciones sin ánimo de lucro apoyadas por las mismas empresas.

La Fundación Avina apoyó la realización de un catastro de empresas interesadas en la RSE en Chile, utilizando como medida criterios externos como certificaciones de gestión ambiental o social internacionales, publicación de reportes, premios recibidos, lo cual da una interesante medida del interés de las empresas chilenas en el tema

Se han realizado encuestas más o menos formales en varios países de la región para medir el interés del tema por parte de los empresarios. Los gremios y cámaras industriales circulan cuestionarios al respecto en las reuniones anuales de sus miembros, y en general la recepción del tema es positiva. La organización SASE en Perú ha realizado dos encuestas formales, que han permitido tener una visión más completa del compromiso de las empresas desde la perspectiva interna de las mismas empresas encuestadas.

Es cada vez más común el trabajo conjunto entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, en especial orientado hacia programas de desarrollo comunitario, como lo demuestra la investigación y documentación de experiencias realizada por la red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) que aglutina a diez facultades de administración de empresas.

El tema de RSE aparece con cierta frecuencia en periódicos y publicaciones empresariales, y se ofrecen premios y reconocimientos públicos a las empresas más reconocidas en el campo, aunque es evidente el sesgo hacia la filantropía.”⁵⁴

2.11 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL AGRO COLOMBIANO

La empresa es un agente de continuo cambio social. Sus acciones tienen incidencia económica, social y cultural dentro de la organización y sobretodo en su entorno inmediato, es decir la comunidad donde se encuentra emplazada. Las empresas, actores y factores claves para el desarrollo económico de las sociedades, no son entes aislados; operan en un medio social que las contiene y que es pilar fundamental de su actividad. La empresa aparece como actor comprometido con el bienestar de la comunidad que lo rodea; un actor que debe orientar sus acciones en un sentido ambiental y socialmente responsable no solo como imperativo ético sino como condición necesaria para la sustentabilidad del negocio. Cada una de sus acciones repercute de manera directa o indirecta sobre su contexto. Esta organización debe obtener legitimidad social y para ello debe producir responsablemente lo que de ella se espera y respetando los derechos reconocidos por la sociedad en que vive como los valores que esa sociedad comparte.

2.11.1 Precisiones conceptuales de la RSE en el agro

Lo que de una empresa se espera es que a través de su actividad satisfaga necesidades mediante productos o servicios y que obtenga el lucro económico que le permitirá perdurar en el tiempo. Es por ello que la responsabilidad social de las empresas implica, en primera instancia, el reconocimiento y el dialogo de todos los actores involucrados a lo largo de todo el proceso productivo.

La RSE entendida integralmente es parte, desde el inicio, de un emprendimiento empresario, interactuando en todo el desarrollo del mismo. La RSE es la respuesta que la empresa da a la comunidad por el poder que ejerce, para mejorar la calidad de los vínculos con los diferentes sectores (proveedores, gobierno, clientes, consumidores, empleados, medio ambiente), con el objetivo de lograr en ellos efectos humanizadores. Cuando el productor desarrolla su actividad, en cualquier etapa, esta interactuando con estos sectores.

La responsabilidad social surge como respuesta al poder que tienen las organizaciones en la sociedad contemporánea. Así, reconocer a las

54 www.cepal.org.Correa, María Emilia -Flynn, Sharon - Amit, Alon.2004

organizaciones como actores clave en términos de poder económico, cultural, técnico, político determina su importancia no solo en la generación de riqueza sino en la dirección y ritmo de desarrollo social. Concepto este último que, más allá de las variables cuantitativas como el ingreso, incluye la calidad de vida y la calidad humana de una sociedad⁵⁵.

2.11.2 Públicos interesados

Cuando el productor desarrolla su actividad, en cualquier etapa de la misma, está interactuando con distintos sectores. Ejemplo, con los proveedores, con quienes procura mantener un trato estable, más allá del compromiso comercial; con el medio ambiente con el objetivo de alcanzar la sustentabilidad de los recursos renovables y evitar la desertificación de los suelos y así con cada uno de estos sectores. Todos estos sectores son los que llamamos públicos interesados: individuos o grupos que pueden influir en las actividades de una organización o verse afectado por ella; en otras palabras, quienes consideren que tienen un interés en las operaciones de una organización, sus valores, y comportamiento de hecho son partes interesadas. Entre los públicos interesados que abarca la RSE podemos encontrar:

- ❖ Los valores y principios de una organización, su cultura.
- ❖ Los trabajadores.
- ❖ El medio ambiente.
- ❖ La comunidad
- ❖ El gobierno.
- ❖ Los proveedores.

Dentro de los públicos involucrados, nos centramos en los que, a nuestro parecer, reflejan con claridad el desarrollo de los vínculos entre los productores y ellos. Esto no significa que la RSE se limite al desarrollo de los vínculos orientados solo a uno o dos de los públicos involucrados de forma estanca ni que la determinación de uno signifique el descuido o no el involucramiento de los demás públicos.

2.11.3 La cultura del agro, sus valores y principios

Los valores- honestidad, justicia, transparencia, respeto- con los cuales se conduce una empresa son el cuerpo intangible de acciones que realizadas en forma constante e ininterrumpida determinan los parámetros por los cuales ha de regirse la empresa tanto en su ambiente interno como externo.

55 Nicolás Liarte-Vejrup y Marcos Zuazaga, 2005

En su ámbito interno, desarrollar y gestionar los valores y principios permite lograr una mayor interacción interna que dinamiza la empresa hacia los resultados y legitima socialmente a la organización y en el ámbito externo, la gestión de los valores se traducirá en una buena reputación sobre su persona y su empresa⁵⁶.

El desarrollo de vínculos humanamente dignos con los trabajadores rurales es la clave en las agro empresas. La responsabilidad social de los productores sobre sus trabajadores implica ser respetuosos y concientes de las necesidades de sus empleados. Sin embargo, vemos que en gran parte de las agro empresas existen problemas graves que afectan a las necesidades de los trabajadores como es la alta precarización del empleo rural, la falta de seguridad laboral traducida en un alto índice de accidentes laborales y el empleo de mano de obra infantil para las tareas rurales.

Las relaciones con el medio ambiente deben tender hacia el logro del desarrollo sostenible, es decir, satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras. Esto es posible si se logra la eficiencia, entendida esta como el suministro de los bienes y servicios a precios competitivos que atiendan las necesidades humanas y mejoren la calidad de vida, al mismo tiempo reduzcan progresivamente las repercusiones ecológicas y la intensidad de utilización de los recursos durante todo el ciclo de vida de los productos.

Entre las acciones más importantes que puede realizar una agro empresa con respecto al medio ambiente podemos encontrar:

- ❖ Rotación de cultivos.
- ❖ Reducción del costo eléctrico y de combustibles fósiles.
- ❖ Tendencia a minimizar el uso de materias primas o recursos naturales por unidad de producto.
- ❖ Reducción en el consumo de agua por unidad de valor o de producto.
- ❖ Disminución de los volúmenes anuales de residuos por unidad de valor o de producto.
- ❖ Reciclamiento de materiales.
- ❖ Minimización del uso y del impacto sobre los recursos.
- ❖ Substitución de combustibles fósiles por energías renovables.
- ❖ Substitución de procesos/tecnologías obsoletas por tecnologías de punta de mayor eficiencia ambiental.
- ❖ Administración, minimización y manejo eficiente de residuos y aguas residuales, y reducción de emisión contaminantes a la atmósfera.

56 Liarte-Vejrup, Nicolás y Marcos Zuazaga, 20.

El crecimiento económico local tiene en cuenta que pueden hacer las empresas para compartir los beneficios de su actividad de inversión con empresas locales. Las compañías pueden transferir conocimientos prácticos y tecnologías a los residentes y empresas locales, utilizar precios justos a los abastecedores locales, contribuir al desarrollo y sostenimiento de los proveedores de servicios y establecer micro-financiamientos para las comunidades locales⁵⁷.

La inversión en apoyo del crecimiento económico local lleva, en definitiva, a crear una reserva de mayor cantidad a la que se puede recurrir para dotar de personal a las empresas, obtener suministros mas baratos y fiables, mejorar la reputación y disponer de una base de consumidores locales en situación económica mas desahogada. La falta de interés por el desarrollo local puede provocar resentimiento y hostilidad, lo que repercutiría negativamente en la aceptación social de la empresa.

2.11.4 Responsabilidad Social Empresarial de los productores agropecuarios en Colombia

El objetivo es poder visualizar a la Responsabilidad Social empresaria como un modelo de gestión ética integral que permite un cambio interno y externo donde se desenvuelve la empresa agropecuaria. Se intentará reconocer algunas particularidades de la empresa agropecuaria que se deben tener en cuenta para determinar las potencialidades para transformar parte de la realidad donde se está inmerso. Se trabajará el concepto de responsabilidad social empresaria, sus características, el desarrollo de la calidad de vínculos con los públicos involucrados. Se pondrá en evidencia " *la deuda pendiente* " que estarían teniendo los empresarios agropecuarios internamente⁵⁸.

La empresa agropecuaria y su responsabilidad social empresaria requiere participar de manera activa en el desarrollo económico y humano del campo, sobre todo en un país como Colombia donde existe un conflicto armado de décadas que ha tenido como principal escenario el campo y ha afectado a los campesinos de manera grave. Las empresas son actores y factores claves para el desarrollo económico de las sociedades. La empresa como institución capaz de generar riqueza puede contribuir a solucionar algunos de los problemas planteados anteriormente. Las organizaciones no son entes aislados, sino que operan en un medio social que las contiene y que es pilar fundamental de su actividad. La empresa aparece como actor comprometido con el bienestar de la comunidad que lo rodea y capaz de generar y distribuir riqueza. Un actor que debe orientar sus acciones en un sentido ambiental y socialmente responsable no solo

57 Liarte-Vejrup, Nicolás y Marcos Zuazag.

58 Morello, Gustavo. Curso de ética y responsabilidad social empresaria. Bogotá, editorial Norma, 2005.

como imperativo ético sino como condición necesaria para la sustentabilidad del negocio.

La empresa no se encuentra sola y cada una de sus acciones repercute de manera directa o indirecta sobre ese contexto. Por lo tanto, es necesario entender al productor como un empresario para entender su importancia en su contexto. En este caso, la empresa agropecuaria presenta algunas particularidades que deben ser tenidas en cuenta para determinar como pueden contribuir al desarrollo de la comunidad en la que se asientan. Las características son:

- ❖ Agentes generadores del desarrollo de comunidades en las cuales se desenvuelven.
- ❖ Estructura acotadas; son organizaciones con una pequeña estructura lideradas y gestionadas, por productores rurales.
- ❖ Participación y compromiso: bajo nivel de compromiso y participación de los productores en organizaciones intermedias y/ o ámbitos de diseño de políticas públicas.
- ❖ Inseguridad laboral: alto nivel de inseguridad en el desarrollo de la actividad del sector - se trabaja a cielo abierto - contribuyendo a inestabilizar el contexto en el que el empresario toma decisiones.
- ❖ Conformación familiar: problemas en la gestión relacionados a la falta de una clara delimitación entre el ámbito familiar y las responsabilidades del negocio. Regularmente se presentan inconvenientes vinculados con “retiros”, la cadena sucesoria y la necesidad de incorporar a parientes.
- ❖ Imaginario colectivo: los productores no se reconocen como empresarios lo cual dificulta el reconocimiento de responsabilidades ya que persigue el objetivo de cualquier empresario que es el de la búsqueda del lucro a través de la satisfacción de necesidades sociales.
- ❖ Aptitud y actitud empresarias: para conducir y gestionar los destinos de la empresa, donde muchas veces se carece de conocimiento sobre nuevas tecnologías o técnicas, por los condicionantes que le impone su propia labor.
- ❖ Escasez en la comunicación: es dificultosa la identificación de los canales de comunicación internos como externos dentro de las empresas agropecuarias que genera dificultades.

- ❖ Vinculado a los mercados internacionales: está sujeta a condicionamientos internacionales al momento de colocar sus productos en su mayoría indiferenciados.
- ❖ Dispersión territorial: es común que estas empresas realicen sus actividades en una amplia distancia geográfica, lo que permite una baja relación entre ellas.

2.11.5 Casos significativos de R.S.E en el agro en Colombia

El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE⁵⁹, es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, que desde 1.994, cuando nació por iniciativa y apoyo de la Fundación Social y de la Fundación Interamericana (IAF), viene trabajando en la investigación, desarrollo y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), aplicada a las empresas industriales urbanas y a las empresas agropecuarias en las zonas rurales.

El CCRE se ha propuesto promover la investigación para construir sistemas de gestión en RSE y ética de las organizaciones, que agreguen valor a éstas, a sus miembros, apoyen el fortalecimiento institucional, generen beneficio a la empresa colombiana y aporten al desarrollo del país, de tal manera que se generen cambios culturales y la construcción de una convivencia democrática. Nuestra Visión es ser la organización líder de Colombia en la investigación, el desarrollo y la generación de conocimiento aplicado en RSE y Ética de las organizaciones.

Este trabajo está guiado por valores éticos como la responsabilidad, el respeto, la confianza, la equidad y el compromiso, los cuales se convierten en elementos indispensables para la construcción de confianza y la convivencia democrática en el marco de los derechos humanos.

En su profunda convicción por generar confianza en los ambientes en los que se realizan los negocios y la necesidad de participación de diferentes sectores en el desarrollo del ámbito empresarial, para el correcto desempeño de sus actividades, el CCRE ha establecido alianzas estratégicas con organizaciones de altísimas calidades académicas y profesionales, lo que nos ha permitido acompañar a importantes empresas en el proceso de aplicación de la ética y la RSE en su gestión.

El Consejo Directivo del CCRE lo conforman entidades y profesionales con altos estándares éticos, como son: Presidente del Consejo Hernán Méndez Bages, Presidente Multidimensionales S.A; Eulalia Arboleda de Montes, Presidente Banco Caja Social BCSC; Pablo Largacha Escallón, Gerente de Asuntos Públicos Coca Cola Servicios de Colombia S.A.; Alejandro Martínez Villegas, Presidente

⁵⁹ <http://www.ccre.org.co/quienes.asp>

Asociación Colombiana del Petróleo; Catalina García Gómez, Gerente General J.A. Llorente & O. Cuenca Colombia; Wendy Arenas Wightman, Directora de Responsabilidad Social Casa Editorial El Tiempo; José Rafael Mateus Hoyos, Gerente Relaciones Externas Gas Natural S.A. ESP; Eduardo Villar Borrero, Vicepresidente Corporativo Fundación Social; Ramiro Santa García, Líder de Gobierno y Comunidades Hocol S.A.; Jorge Carulla Fornaguera, Director Agrogestión XXI Ltda y Fundación Corona, de gran visión y conocimiento en desarrollo organizacional y con compromiso con la RSE y el desarrollo sostenible del país. Dentro de los profesionales que la conforman encontramos el siguiente equipo de trabajo: Javier Torres Velasco Director Ejecutivo, Cesar Andrés Rodríguez Cabrera Coordinador de Proyectos Empresa Privada, Juan Carlos Herrera González Coordinador de Proyectos en Ética Pública, Diana Ximena Espinosa Serna Coordinadora de Comunicaciones, Angie Carolina Torres Ruiz Consultora CCRE, María Claudia Escobedo Lizarazo Consultora CCRE, Fanny Hernández Barón Asistencia Administrativa ,entre otros.

En el CCRE se considera que la Responsabilidad Social Empresarial es la forma de gestionar una organización mediante la interacción y relación armónica con sus diferentes grupos de interés dando respuesta a sus expectativas financieras, sociales y ambientales de manera que se contribuya al desarrollo sostenible y a la creación de valor en todo el sistema.

A continuación se toman (12) empresas representativas del agro en Colombia que han implementado programas de RSE y se describe, como se había planteado en 2.6, el instrumento que caracteriza y describe el tipo de desarrollo que cada una de estas organizaciones ha realizado en lo concerniente a RSE, en la perspectiva del CCRE.

Si bien estas empresas son representativas lo que se demuestra es primero que no todas las empresas en el agro tienen claro que es RSE y además en la necesidad de que otras investigaciones puedan llenar el vacío que hay de información y conocimiento sobre la realidad de la RSE aplicada en las empresas del campo en Colombia.

| INDUPALMA⁶⁰ | |
|--------------------------------------|--|
| Gobierno Corporativo | Indeterminado |
| Dirección Estratégica de RSE | El cambio estructural en la propiedad de los cultivos y en la formación de sus nuevos dueños permitió a Indupalma ser sostenible. Su meta en los próximos 10 años es sembrar 60.000 hectáreas más, propias o de terceros convirtiéndose en estructuradora, promotora y operadora de proyectos en Colombia y otros países de América. Todo ello para suministrar materia prima al grupo y para la exportación, atendiendo las necesidades e aceite en alimentos, oleó combustible y oleó química. |
| Cultura Organizacional | Fortalecida desde 1990 con fundamento en la psicología industrial. |
| Comunicación | Cuenta con un Dpto. de comunicaciones. |
| Rendición de Cuentas | Crecimiento económico Posibilidades de participar en proyectos de mayor valor agregado dentro de la cadena productiva. |
| Relaciones Laborales | Fundadas en el respeto y el apoyo al trabajador y una importante carga de incentivos distintos al salario. |
| Valores Corporativos | En 1993, Indupalma les propuso a sus trabajadores la conformación de cooperativas de trabajo asociado que permitieran sostener el negocio. Cada uno de los asociados recibía tierra que pagaría con sus ingresos y su trabajo y que explotaría con los demás. |
| Políticas Éticas | Proteger la sociedad y el medio ambiente. |
| Gestión Ética | Programas de RSE. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | Los pequeños proveedores están unidos a la cadena de valor. |
| Cadena de Proveedores y Contratistas | Comunicación y capacitación continua. |
| Relaciones con la Competencia | Basadas en ética empresarial y no competencia desleal. |
| Redes Empresariales | Incremento perceptible de la sensación de seguridad Mayores posibilidades de ingresos |

60 Información consultada en la página WEB oficial de la organización:
<http://www.indupalma.com/>

| | |
|-------------------------------|--|
| Integración con la Comunidad | Reputación y liderazgo en la industria Reducción de costos Incremento y mejoramiento en la productividad Mejora la competitividad |
| Responsabilidad con el Estado | Desarrollo humano por medio de la generación de riqueza, trabajo y educación Disminución en el índice de homicidios de la zona, desde la iniciación de las alianzas y la creación de las cooperativas |
| Gestión de Residuos | Tiene un programa en desarrollo. |
| Conservación de Recursos | Reciclaje del bagazo del proceso de aceite de palma. |
| Producción Limpia | Programa de cero emisiones a las fuentes de agua y al aire. |

| ALPINA⁶¹ | |
|--------------------------------------|--|
| Gobierno Corporativo | Indeterminado |
| Dirección Estratégica de RSE | Alpina, ha tenido programas de acción social desde su fundación hace algo más de 60 años. La visibilidad del programa de RSE de la empresa aumento cuando fue escogido para hacer de él un caso de estudio para la Universidad de Harvard. La firma fue seleccionada porque integra la responsabilidad social a la cadena de valor, porque tiene la RSE como una competencia que deben desarrollar sus empleados y porque busca formas de multiplicar los recursos para su acción comunitaria. |
| Cultura Organizacional | La empresa de lácteos Alpina es uno de los mejores ejemplos de acción social metida en todos los puntos de su cadena de producción. |
| Comunicación | Depto. estructurado hace 25 años. |
| Rendición de Cuentas | Convoca socios, proveedores, clientes y empelados. |
| Relaciones Laborales | Alpina considera fundamental el proceso pedagógico en el que la compañía da a sus funcionarios la oportunidad de participar en procesos de responsabilidad ciudadana con trabajo voluntario y donaciones en planes de niñez, educación y nutrición. |
| Valores Corporativos | Solidaridad, responsabilidad, investigación. |
| Políticas Éticas | Proteger la vida en todas sus formas y el entorno natuyral y social. |
| Gestión Ética | Basada En la empresa inteligente socialmente. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | El programa de mercadeo social Revolución Alimentaría pretende promover el consumo de alimentos cada vez más nutritivos y saludables, y generar mayor información nutricional para uso de los consumidores. |
| Cadena de Proveedores y Contratistas | Alpina capacita a mas de 500 productores rurales en métodos para mejorar su producción y su calidad. Además, los induce a que ellos mismos tengan programas de RSE. |

61 Información consultada en la página WEB oficial de la organización:
<http://www.alpina.com.co/final/index.php>

| | |
|-------------------------------|---|
| Relaciones con la Competencia | Indeterminado |
| Redes Empresariales | Capacita a sus distribuidores para convertirlos en empresarios. Hoy tiene 52 medianos empresarios de transporte y distribución que han sido promovidos desde su inicio por Alpina y que emplea más de 1.570 personas. |
| Integración con la Comunidad | Fondos mutuales de asistencia al pequeño productor lechero. |
| Responsabilidad con el Estado | Política fiscal de cero evasión. |
| Gestión de Residuos | Aplicación Norma ISO-14000 |
| Conservación de Recursos | Capacitación continua. |
| Producción Limpia | Programa implementado desde la fundación de Alpina. |

| FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS⁶² | |
|--|---|
| Gobierno Corporativo | La Federación cuenta con un alto reconocimiento como eficiente y transparente ejecutor de recursos para proyectos de inversión social. Sus fortalezas son su presencia en todas las zonas cafeteras a través de 15 Comités Departamentales de Cafeteros y 353 Comités Municipales; su capacidad de convocatoria, la experiencia en la ejecución y el trabajo con las comunidades rurales. |
| Dirección Estratégica de RSE | La Federación de Cafeteros como ONG. La Federación Nacional de Cafeteros es una organización de carácter gremial, de derecho privado, apolítica, democrática y sin ánimo de lucro, fundada en 1927 para fortalecer la industria cafetera colombiana y ofrecer mejores oportunidades económicas y beneficios sociales a las familias productoras. |
| Cultura Organizacional | A través de la historia se ha consolidado como una institución de servicio social orientada a mejorar la calidad de vida de los productores y el desarrollo de las zonas cafeteras. Su acción se ha enfatizado en la promoción del desarrollo social, productivo, ambiental, educativo y de infraestructura básica. |
| Comunicación | Basada en competencias comunicativas desarrolladas en programas pedagógicos de la Federación Nal., que se desarrollan en veredas, pueblos y ciudades. |
| Rendición de Cuentas | Los programas e inversiones en infraestructura y desarrollo, durante más de 7 décadas de historia, han mejorado la calidad de vida de las familias cafeteras. En los últimos años, gracias a convenios de ejecución con aliados estratégicos nacionales e internacionales, la Federación ha logrado minimizar el impacto negativo |

62 Información consultada en la página WEB oficial de la organización:
<http://www.cafedecolombia.com/proyectosocial/convenios/convenios.html#>

| | |
|--------------------------------------|--|
| | de la escasez de recursos de inversión social originado por la crisis mundial del café. Sin embargo, la tarea continúa siendo grande y los esfuerzos no pueden detenerse. |
| Relaciones Laborales | Mejorar el mercado laboral, tanto en cantidad de empleos como en calidad, y ampliar la cobertura de seguridad social. |
| Valores Corporativos | Conocimiento, equidad, comunicación, integración, solidaridad. |
| Políticas Éticas | Mejorar la calidad de vida de los caficultores colombianos. |
| Gestión Ética | Basada en la RSE con perspectiva del desarrollo humano y económico. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | Desde su creación cuidado del caficultor y su familia. |
| Cadena de Proveedores y Contratistas | Fortalecida desde hace más de 50 años. |
| Relaciones con la Competencia | Posición monopólica en el mercado del café interno y en el exterior respeto y comunicación concertada. |
| Redes Empresariales | Bajo el programa de diversificación cafetera. |
| Integración con la Comunidad | Las 566.000 familias productoras y sus zonas de influencia han recibido el beneficio, entre muchas otras cosas, de programas e infraestructura en educación, salud, ambiental, productiva, vías, puentes, y acueductos, entre otros. |
| Responsabilidad con el Estado | La caficultura es crucial para Colombia por su importancia económica, es fundamental para el sector agropecuario y para las exportaciones. A pesar de la crisis mundial cafetera, sigue siendo un sector estratégico para el país. |
| Gestión de Residuos | Cero emisiones fuentes de agua. |
| Conservación de Recursos | Reciclaje de la pulpa de café. |
| Producción Limpia | Basada en la ecología viva, programa que lleva 40 años en ejecución. |

| FEDEGAN Federación Nacional de Ganaderos⁶³ | |
|--|--|
| Gobierno Corporativo | Estructurado desde 1990. |
| Dirección Estratégica de RSE | Reducir la dualidad campo-ciudad, e integrar económicamente al país. (reducir la gran brecha de desarrollo entre estos dos). |
| Cultura Organizacional | Basada en círculos de calidad. |
| Comunicación | Programa de comunicación corporativa basado en la planeación estratégica. |
| Rendición de Cuentas | Promover la reconversión de las actividades perdedoras en el marco de las negociaciones comerciales mediante el diseño de un marco financiero y empresarial apropiado para el período de transición y reordenamiento del sector rural. |
| Relaciones Laborales | Desarrollar soluciones y alternativas, de carácter productivo, para los desmovilizados y desplazados, con el fin de hacer viable su proceso de reinserción a la vida civil |
| Valores Corporativos | Solidaridad, verdad, justicia, apoyo mutuo. |
| Políticas Éticas | Hacer compatible el crecimiento económico y el desarrollo social (articular las políticas económica y social, como componentes para reducir la pobreza estructural del campo, como condición necesaria para alcanzar la paz, "Ganar el campo") |
| Gestión Ética | Educación para el campesino y su familia. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | Inversiones Sustitutivas de Impuestos, una opción de democracia de la propiedad rústica en Colombia. Las Inversiones Sustitutivas de Impuestos habilitarán la participación, efectiva y real, en el proceso de paz, de sectores económicos más rentables, para contribuir, solidariamente, en apuntalar la estrategia de seguridad democrática en que se ha comprometido el Gobierno y la sociedad. |
| Cadena de Proveedores | Convertir al campo en fuente de creación |

⁶³Información consultada en la página WEB oficial de la organización: Revista Carta FEDEGAN, Edición 95.

| | |
|-------------------------------|---|
| y Contratistas | de riqueza, desarrollo y bienestar colectivo |
| Relaciones con la Competencia | Respeto y apoyo mutuo en planes de control ambiental y calidad de la carne y la leche. |
| Redes Empresariales | Cadena de valor beneficiarios de alimentos y marroquinería. |
| Integración con la Comunidad | <p>Reducir los niveles de pobreza e indigencia en el campo</p> <p>Promover nuevas dinámicas de crecimiento y desarrollo rural, que favorezcan el flujo de inversiones en zonas de alta vulnerabilidad socioeconómica, en especial, las que estaban bajo la acción de los grupos desmovilizados (“Generar, en la ruralidad, espacios económicos y sociales, viables”)</p> <p>Consolidar una estrategia económica para el aseguramiento de las zonas que han sido despejadas del control militar de una fuerza ilegal, con miras a garantizar su mantenimiento, la generación de dinámicas socioeconómicas que fortalezcan la cohesión social y la protección de los derechos fundamentales de la población (“Habilitar la convivencia y la prosperidad rural, dentro de un marco de equilibrio y ganancia social”)</p> |
| Responsabilidad con el Estado | <p>Crear civilidad, mediante reglas de juego claras y estables.</p> <p>Crear conciencia sobre la necesidad de una gran reinstitucionalización, pública y privada, que asuma las nuevas responsabilidades, éticas, políticas y económicas, que impone el creciente fenómeno de la población desplazada y la desmovilización de fuerzas armadas ilegales y el tránsito hacia el posconflicto.</p> |
| Gestión de Residuos | Control de aguas residuales. |
| Conservación de Recursos | Noción de la ganadería como recurso vivo y de vida. |
| Producción Limpia | Cuidado de la naturaleza. |

| COLANTA ⁶⁴ | |
|----------------------------------|---|
| Gobierno Corporativo | Indeterminado |
| Dirección Estratégica de RSE | COLANTA les compra a los campesinos los excedentes de leche en época de abundancia para distribuirlos gratuitamente a las clases menos favorecidas del país, con prelación a los niños, madres, ancianos y desplazados. En los últimos seis años ha donado 55 millones de litros de leche en capitales de Colombia como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Armenia, Pereira y Manizales. |
| Cultura Organizacional | Influencia de los Kibuz israelíes en la producción agropecuaria. |
| Comunicación | Programa desarrollado con fundamento en su misión, visión, objetivos, principios, valores. |
| Rendición de Cuentas | El balance social de COLANTA en sus cuatro décadas de vida cooperativa se resume en crecimiento y calidad de vida para sus asociados, trabajadores, clientes y comunidades en general. |
| Relaciones Laborales | En síntesis, COLANTA es un claro ejemplo de lo que se puede lograr gracias al sistema cooperativo y a la solidaridad de asociados, trabajadores, consumidores y a los gobiernos que entienden los beneficios de este sistema como solución intermedia ante la opción del neoliberalismo y el capitalismo salvaje. |
| Valores Corporativos | COLANTA ha logrado convertirse en la distribuidora de leche más grande y sólida de Colombia y estar entre una de las 28 empresas más fuertes del país, con un solo objetivo: contribuir con el desarrollo del campo y el fortalecimiento de la economía del país. |
| Políticas Éticas | Solidaridad con campesinos y sus familias. |
| Gestión Ética | Empresainteligente con énfasis en el recurso humano. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | A medida que COLANTA ha crecido, se ha fortalecido, los campesinos tienen otras |

64 Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.colanta.com.co/Colanta/index.php/colanta/content/view/full/293>

| | |
|--------------------------------------|---|
| | actividades complementarias como el ganado de carne, en la que COLANTA sacrifica 130.000 animales año entre novillos de carne, terneros y cerdos, les brinda capacitación en mejoramiento de razas y les paga al mejor precio del mercado. |
| Cadena de Proveedores y Contratistas | Los mejores productos y los mejores precios, de la granja al consumidor final, eliminando intermediarios. |
| Relaciones con la Competencia | Líder en el sector agropecuario. |
| Redes Empresariales | Creación de fuentes alternativas de emprendimiento. |
| Integración con la Comunidad | Dentro de su labor social, COLANTA también ha querido inculcar el estudio en los niños del campo y para apoyarlos ha obsequiado más de un millón de cuadernos a estudiantes de primaria y ha pagado cupos escolares por valor de más de Mil 230 millones de pesos para beneficio de 53 mil niños del campo en 2004 y 802 millones de pesos en 2005, para aproximadamente 40 mil cupos nuevos. |
| Responsabilidad con el Estado | Programa de control fiscal. |
| Gestión de Residuos | Educación permanente sobre conservación del medio ambiente con los asociados. |
| Conservación de Recursos | Plan de granja integral segura. |
| Producción Limpia | Aplicación ISO 14000. |

| ASOCOLFLORES⁶⁵ | |
|--------------------------------------|--|
| Gobierno Corporativo | Implementado hace 15 años. |
| Dirección Estratégica de RSE | La calidad de vida de los trabajadores y el fortalecimiento de las relaciones con el entorno, son los ejes del enfoque de Responsabilidad Social Empresarial de Asocolflores. Floricultura Sostenible con Responsabilidad Social. |
| Cultura Organizacional | Mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y la comunidad relacionada. |
| Comunicación | Basada en la planeación estratégica. |
| Rendición de Cuentas | Desarrollado cada año a la junta de socios. |
| Relaciones Laborales | El 45.45% de los trabajadores pertenecen a un fondo de empleados El salario de enganche es el mínimo y un 75% de las compañías tienen mínimo de empresa. En más del 60% de los Hogares no trabaja ni devenga ingresos otra persona diferente al empleado del cultivo. |
| Valores Corporativos | Protección del trabajador, Equidad de género, Prevención del trabajo infantil, Atención a los hijos de los trabajadores, Familia como núcleo de la sociedad. |
| Políticas Éticas | Solidaridad con el pequeño productor. |
| Gestión Ética | Basado en el programa PNUD. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | En desarrollo con apoyo del Incomex. |
| Cadena de Proveedores y Contratistas | Desarrollada a partir de la noción de empresa inteligente y RSE. |
| Relaciones con la Competencia | Basada en la solidaridad, el respeto, el apoyo en planes de cuidado del medio ambiente. |
| Redes Empresariales | Cadena de valor plenamente definida e integrada. |
| Integración con la Comunidad | Programas de Desarrollo Social <ul style="list-style-type: none"> • Cultivemos la paz en familia • Vivienda: "Asocolflor es hogar" • Plan de empleo • Escuela de floricultura • Capacitación • Alfabetización y educación continuada |

65 Información consultada en la página WEB oficial de la organización:
<http://www.asocolflores.org/site/new/index.html>

| | |
|-------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo escolar • Recreación • Hogares infantiles • Municipios |
| Responsabilidad con el Estado | Plan de cuidado fiscal. |
| Gestión de Residuos | Programa de reciclaje y ahorro de energía. |
| Conservación de Recursos | Cuidado a la naturaleza con el plan producción verde. |
| Producción Limpia | Cuidado de las fuentes de agua y programas fortalecidos en seguridad industrial y salud ocupacional. |

| ASOCIACIÓN DE CULTIVADORES DE CAÑA DE AZÚCAR DE COLOMBIA – ASOCAÑA⁶⁶ | |
|--|--|
| Gobierno Corporativo | En desarrollo. |
| Dirección Estratégica de RSE | Representante y vocera del sector azucarero colombiano |
| Cultura Organizacional | Aportar efectivamente al proceso de desarrollo socioeconómico de la región y el país, de acuerdo con la filosofía de empresa privada con responsabilidad social. |
| Comunicación | Basada en planeación estratégica. |
| Rendición de Cuentas | Cada año en la justa de socios y accionistas. |
| Relaciones Laborales | Basadas en el respeto, la legalidad, la formalidad. |
| Valores Corporativos | Promover oportunamente su evolución y la del entorno en beneficio de sus afiliados. |
| Políticas Éticas | Cuidado del ser humano y del medio ambiente. |
| Gestión Ética | Basada en la producción con RSE. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | Respetando al pequeño productor. |
| Cadena de Proveedores y Contratistas | Definida para disminuir costos que resultan diferidos al consumidor final. La panela es un alimento de pobres. |
| Relaciones con la Competencia | Basadas en la solidaridad social. |
| Redes Empresariales | Asocaña, es reconocida en el ámbito nacional e internacional como la organización azucarera que promueve el desarrollo y el crecimiento integral del sector propiciando la unidad de sus afiliados dentro de un marco de respeto y promoción de los valores, realiza las acciones necesarias para lograr un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental y apoya un mejoramiento de lo público a nivel regional y nacional. |
| Integración con la Comunidad | Por medio de comités educativos y tiendas comunitarias. Apoyo a la educación de los hijos de los trabajadores. |
| Responsabilidad con el Estado | Política fiscal de cero evasiones. |
| Gestión de Residuos | Plan basado en ISO140000. |

66 Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.asocana.com.co/>

| | |
|--------------------------|--|
| Conservación de Recursos | Programa de reciclaje del afrecho de caña para ser usada como combustible. |
| Producción Limpia | Cuidado de las fuentes de agua. Y programa de reforestación en las cuencas hídricas. |

| ASOCIACIÓN DE INGENIEROS AGRÍCOLAS DEL VALLE DEL CAUCA –ASIAVA⁶⁷ | |
|--|---|
| Gobierno Corporativo | Es difícil de implementar en unidades productivas pequeñas. Pero existe un plan educativo. |
| Dirección Estratégica de RSE | Su fin es participar activa y eficientemente en el desarrollo agropecuario, con el compromiso y disposición de cambio social y tecnológico, incorporando nuevas metodologías que conduzcan a la competencia con profesionales similares de otras latitudes. |
| Cultura Organizacional | La Asociación de Ingenieros Agrónomos del Valle del Cauca fue fundada el 28 de Mayo de 1971 como un gremio que agrupa a los Ingenieros Agrónomos que cumplen sus funciones profesionales en el Valle del Cauca, tiene domicilio en la ciudad de Palmira, Capital Agropecuario de Colombia |
| Comunicación | Indeterminado |
| Rendición de Cuentas | A través de sus años de existencia se ha caracterizado por brindar apoyo científico, técnico y gremial a todos sus asociados. Cuenta en la actualidad con 680 Ingenieros Agrónomos asociados distribuidos en los Capítulos de Palmira, Buga, Tuluá y Centro Norte en el Departamento del Valle del Cauca. |
| Relaciones Laborales | Cuenta con un plan de compensación e incentivos salariales diferentes a salario. |
| Valores Corporativos | La investigación y el conocimiento como base de la productividad. |
| Políticas Éticas | Utilidad económica con RSE. |
| Gestión Ética | El principal activo es el recurso humano y la sociedad que recibe el producto. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | Apoyo al campesino que no tiene su propia tierra. |
| Cadena de Proveedores y Contratistas | Mantiene la cadena de valor y busca minimizar intermediarios y costos para que el precio al consumidor final sea bajo. |
| Relaciones con la Competencia | Cordiales y basadas en el respeto y en que no exista ni monopolio, ni competencia desleal. |
| Redes Empresariales | Se construyen con proveedores y clientes |

67 Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.asiava.com.co/>

| | |
|-------------------------------|---|
| | minoritarios, especialmente tenderos y pequeños propietarios. |
| Integración con la Comunidad | Trabajo con las comunidades. |
| Responsabilidad con el Estado | Aplicación de control y auditoría fiscal. |
| Gestión de Residuos | Plan especial para control de escombros. |
| Conservación de Recursos | Plan de reciclaje. |
| Producción Limpia | Programa de control de residuos sólidos que provienen de la construcción. |

| FEDERACIÓN NACIONAL DE CACAOTEROS DE COLOMBIA – FEDECACAO⁶⁸ | |
|---|--|
| Gobierno Corporativo | Indeterminado |
| Dirección Estratégica de RSE | Su función ha sido la de mejorar la calidad de vida del gremio cacaocultor y contribuir al desarrollo de las zonas productoras, mediante el fomento, la tecnificación y la comercialización del cacao, dentro de los principios y valores que rigen la organización. |
| Cultura Organizacional | Basada en la gestión por objetivos. |
| Comunicación | Cultura comunicacional base de la identidad corporativa. |
| Rendición de Cuentas | Para ello ha buscado permanentemente el crecimiento integral y equitativo de su talento humano, representará los intereses de los productores, para hacer del cacao una actividad eficiente, social, económica y ambientalmente sostenible y competitiva a nivel nacional e internacional. |
| Relaciones Laborales | La contratación directa y el plan de carrera caracterizan la política de contratación laboral de los empleados. |
| Valores Corporativos | Solidaridad, emprendimiento, creatividad, respeto. |
| Políticas Éticas | El ser humano como principio, medio y fin de la productividad. |
| Gestión Ética | Enseñar valores en la forma de hacer negocios no es una quimera, es algo realizable. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | Que los productos y servicios lleguen a u precio fácil para el consumidor final. |
| Cadena de Proveedores y Contratistas | Está en proceso de ser estructurada. |
| Relaciones con la Competencia | Basadas en la legalidad y la ética empresarial que permite la RSE. |
| Redes Empresariales | Indeterminado |
| Integración con la Comunidad | La Federación Nacional de Cacaoteros tiene como visión para el próximo quinquenio, estar en la vanguardia de las entidades gremiales del sector agropecuario colombiano, promoviendo las mejores tecnologías para el fomento del cultivo, procurando mejorar las condiciones de vida de sus asociados y trabajadores a través de una gestión técnico |

⁶⁸Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.fedecacao.com/>

| | |
|-------------------------------|---|
| | administrativa eficiente, cooperando con el desarrollo integral del sector rural colombiano. |
| Responsabilidad con el Estado | Colaborando con las políticas de estado y con las obligaciones tributarias, como con la seguridad democrática, para un campo seguro y en paz. |
| Gestión de Residuos | Aplicación de la Norma ISO14000. |
| Conservación de Recursos | Plan de productividad con ahorro de materias primas, insumos y energía. |
| Producción Limpia | Control de contaminación ambiental y plan de cuidado de las fuentes naturales de agua. |

| FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE CEREALES Y LEGUMINOSAS –FENALCE⁶⁹ | |
|--|---|
| Gobierno Corporativo | En construcción |
| Dirección Estratégica de RSE | La Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas -FENALCE-, es una entidad gremial del sector agropecuario, de derecho privado, sin ánimo de lucro, máxima representante de los cultivadores de cereales y leguminosas de grano en el país. |
| Cultura Organizacional | En desarrollo. |
| Comunicación | No tiene un plan definido. |
| Rendición de Cuentas | Publica semestralmente sus estados financieros. |
| Relaciones Laborales | Con fundamento al código laboral y demás legislación vigente. |
| Valores Corporativos | Una productividad al servicio del hombre. |
| Políticas Éticas | Es una organización gremial que representa a los agricultores de cereales y leguminosas a nivel nacional que defiende sus intereses. |
| Gestión Ética | Basada en los principios del desarrollo a escala humana. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | Promueve asistencia agrícola y técnica con el pequeño productor. |
| Cadena de Proveedores y Contratistas | Está en proceso de consolidarse a partir de contacto con proveedores y clientes extranjeros. |
| Relaciones con la Competencia | Acuerdo de no competencia monopólica o desleal. |
| Redes Empresariales | Basadas en apoyo mútuo para las exportaciones. |
| Integración con la Comunidad | Cuenta con un equipo de trabajo comprometido que administra Fondos Parafiscales, diseña y ejecuta programas y proyectos técnicos orientados a brindar a los agricultores información, capacitación, asesoría, investigación y otros servicios, produce y comercializa semillas, que permiten aumentar su competitividad en armonía con el medio ambiente. |
| Responsabilidad con el Estado | Acatamiento respetuoso de toda la legislación productiva y fiscal. |
| Gestión de Residuos | Plan de reciclaje en implementación. |
| Conservación de | Plan de arborización con tres fines: aire |

69 Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.fenalce.org/>

| | |
|-------------------|---|
| Recursos | limpio, conservación fuentes hídricas; contrarrestar la erosión. |
| Producción Limpia | Aplicación ISO 14000. |

| FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA DE ACEITE⁷⁰ | |
|--|---|
| Gobierno Corporativo | Indeterminado |
| Dirección Estratégica de RSE | Los palmicultores colombianos se han trazado una meta ambiciosa, cuyos principales elementos son: Multiplicar en siete veces la producción, pasando de 500.000 toneladas en 1999 a cerca de 3,5 millones en el 2020. Incrementar la productividad por hectárea de 3,9 toneladas de aceite en 1999 a 5,5 toneladas en el 2020. Crecer el área sembrada de 170.000 hectáreas en el año 2000 a 743.000 en el 2020, con una tasa de crecimiento del 8% anual, teniendo en cuenta que en Colombia hay 3,5 millones de hectáreas de tierras aptas para el cultivo de la palma de aceite. Crecer en exportaciones de aceite de palma, pasando del 24% de la producción nacional en 2001 al 78% en el 2020. |
| Cultura Organizacional | Aplicación de la moderna administración personal japonesa, por objetivos y círculos de calidad. |
| Comunicación | Plan corporativo de comunicación interna y de relaciones públicas. |
| Rendición de Cuentas | Sistema de rendición de cuentas a socios, trabajadores clientes. |
| Relaciones Laborales | Promoción de empresas asociativas de trabajo. |
| Valores Corporativos | Basados en la RSE como el cuidado del medio ambiente y la proyección del recurso humano. |
| Políticas Éticas | El ser humano como principio de toda acción de valor, incluyendo las económicas que sólo tienen sentido cuando se trata de un conocimiento aplicado. |
| Gestión Ética | Programa de pedagogía social que se apoya en darles útiles escolares a los niños de los trabajadores del campo. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | Se produce para satisfacer las necesidades del consumidor final. |
| Cadena de Proveedores y Contratistas | Ha creado un directorio corporativo para manejar este tipo de relaciones. |
| Relaciones con la Competencia | Basadas en el derecho y en una ética comercial que reconoce el valor del |

70 Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.fedepalma.org/>

| | |
|-------------------------------|---|
| | emprendimiento. |
| Redes Empresariales | En construcción en el exterior, consolidadas en Colombia en el gremio. |
| Integración con la Comunidad | Asistencia los trabajadores, a los pequeños productores y a las comunidades campesinas. |
| Responsabilidad con el Estado | Política de no evasión. |
| Gestión de Residuos | Patrocina en las comunidades proyectos de reciclaje. |
| Conservación de Recursos | Apoyo a la comunidad mundial al participar activamente en el programa de biocombustibles. |
| Producción Limpia | Cuidado de no arrojar residuos a las fuentes de agua. |

| FEDERACIÓN NACIONAL DE PANELEROS – FEDEPANELA⁷¹ | |
|---|--|
| Gobierno Corporativo | Implementado desde 1990 con la gestión estratégica. |
| Dirección Estratégica de RSE | Son una agremiación nacional que trabaja por la organización, representación y desarrollo de los productores de panela, comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida mediante el intercambio de experiencias y el diálogo constante de todas las personas vinculadas con este propósito. |
| Cultura Organizacional | Esta federación se ve como una organización gremial eficiente, que a través de la representación activa de la mayoría de productores de panela, el liderazgo regional y la sostenibilidad económica, se convierta en el eje articulador de políticas claras para el desarrollo del subsector panelero. |
| Comunicación | Incentivada en el plan de inducción y en la educación continua a sus trabajadores. |
| Rendición de Cuentas | De carácter público, incluyendo sus estados financieros. |
| Relaciones Laborales | Política de contratación directa. |
| Valores Corporativos | Un producto de primera necesidad, de alta calidad, para el pueblo colombiano. |
| Políticas Éticas | Producir con RSE. |
| Gestión Ética | Educar en valores a los trabajadores y sus familias. |
| Mercadeo Socialmente Responsable | Lucha contra los productos de mala calidad que amenazan la salud de los niños, principales consumidores del producto. |
| Cadena de Proveedores y Contratistas | Permanentemente actualizada y disposición de Internet. |
| Relaciones con la Competencia | De respeto y no monopolio. |
| Redes Empresariales | Consolidada desde hace más de 50 años. |
| Integración con la Comunidad | Desarrollo de procesos permanentes de aprendizaje, participación y liderazgo gremial en los niveles municipal, regional y nacional, que contribuyan a la calidad del producto, a la rentabilidad empresarial y al desarrollo de la cadena agroindustrial, con una gestión de recursos transparente, |

71 Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.fedepanela.org.co/>

| | |
|-------------------------------|--|
| | eficiente y autónoma en alianza con otras organizaciones. De esta manera aportamos al desarrollo del país. |
| Responsabilidad con el Estado | Pago de impuestos y denuncia de la evasión por parte de proveedores. |
| Gestión de Residuos | Planta propia de reciclaje. |
| Conservación de Recursos | Tecnología para ahorro de materiales. |
| Producción Limpia | Certificación ISO 14000 |

2.11.6 Entidades gubernamentales que incentivan la RSE en el agro colombiano

A parte de las empresas que desde su posición económica de ánimo del lucro trabajan con RSE en el campo colombiano, es pertinente tener en cuenta aquellas entidades y organizaciones que promueven la RSE con fundamento en el Estado social de derecho y la proyección del sujeto económico como ciudadano y corresponsable frente al cuidado de lo social y del medio ambiente.

La principal razón para no aplicar el índice CCRE a estas entidades radica en que ellas no realizan una sola misión o proyecto empresarial sino que dirigen su actividad por planes, programas y proyectos que además se ven complementados por el desarrollo de políticas de capacitación y de crédito que abarcan tanto los usuarios corporativos o empresariales como las familias y comunidades campesinas.

FUNDACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO AGRICOLA⁷²

La Fundación para la Investigación y el Desarrollo Agrícola FIDAR, es una organización no gubernamental, orientada a la búsqueda de alternativas para el desarrollo de comunidades urbanas y rurales en el sur occidente de la región andina de Colombia.

Funciona desde Diciembre de 1989 con personería jurídica No 1410 otorgada por la oficina de Asuntos Delegados de la Nación de la Gobernación del Valle del Cauca y con registro de la Cámara de Comercio de Palmira No 01170.

FIDAR cuenta con una estructura ágil, transparente y participativa para llevar a cabo todas sus actividades y el respaldo de un equipo multidisciplinario, apoyado por un grupo de asesores de universidades y centros de investigación de la región.

⁷² Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.fidar.org/>

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO – ICA⁷³

Contribuye al desarrollo agropecuario sostenible, mediante la prevención, control y disminución de problemas y riesgos sanitarios, biológicos y químicos, que afecten la producción agropecuaria y al hombre. Mejorar la capacidad nacional de oferta agroalimentaria y agroindustrial de acuerdo con los mercados en condiciones de rentabilidad, menor deterioro ambiental y competitividad para beneficio de la sociedad colombiana.

Es una la entidad líder en el diseño, concertación e implementación de estrategias para prevenir, controlar y disminuir riesgos y problemas sanitarios en la producción, agropecuaria sostenible, orientadas a satisfacer las demandas agroalimentarias y agroindustriales nacionales e internacionales en forma competitiva, con una estructura organizacional eficiente y un talento humano calificado y comprometido con el desarrollo socioeconómico del país. De esta manera el ICA se dedicará a propiciar y proteger la producción agropecuaria, facilitar el comercio de productos y minimizar los riesgos sanitarios, biológicos y ambientales y promover el autocontrol de los agentes económicos involucrados en la producción y comercialización.

INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL – INCODER⁷⁴

Su función es liderar la identificación y consolidación de áreas de desarrollo rural, promovidas por iniciativa pública, privada o mixta para adelantar en éstas, programas de desarrollo rural de propósito común, que permitan atender realidades específicas de zonas y comunidades rurales. Fortalecer los procesos participativos de planeación institucional, regional, local para la definición de programas de desarrollo rural, que permitan a los actores rurales la identificación de oportunidades que su realidad les ofrece y la concertación de las inversiones requeridas. Fortalecer los procesos de coordinación inter e intersectoriales que posibiliten la integración de las acciones en el medio rural. Consolidar el proceso de delegación y descentralización a las administraciones departamentales mediante el apoyo a las instancias competentes del nivel departamental y municipal para su fortalecimiento, así como de las organizaciones de productores y de sus comunidades para la gestión de su propio desarrollo. Gestionar y otorgar recursos de cofinanciación, subsidios e incentivos para apoyar la ejecución de programas de desarrollo rural, facilitando a los pequeños y medianos productores el acceso y uso de los factores productivos. Contribuir al fortalecimiento de la actividad pesquera y acuícola mediante la investigación, ordenamiento,

73 Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.ica.gov.co/>

74 Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.incoder.gov.co/index/index.asp>

administración, control y regulación para el aprovechamiento y desarrollo sostenible de estos recursos.

EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN AGRÍCOLA - IICA⁷⁵

El Instituto Interamericano de Cooperación en Agricultura (IICA) es una agencia especializada del sistema del sistema interamericano y su propósito es animar y ayudar los esfuerzos de los estados miembros para el desarrollo de la agricultura y el buen desempeño rural en sus territorios. Con más de seis de seis décadas de vida institucional, el Instituto responde a las nuevas ordenanzas establecidas por el Jefe de Estado y Gobierno de las Américas, la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA) y los ministros de agricultura de las Américas, auto adaptándose de forma que pueda conocer los nuevos retos de cara a la agricultura y ayudar en los requerimientos de los países miembros. Tanto en sus objetivos, como en su visión y misión, el Instituto tiene ventajas competitivas que le permiten llevar a cabo su nuevo rol. Tiene acumulado gran cantidad de conocimiento pertinente a la agricultura y al sector rural, la diversidad de gentes culturas y la diversidad agroecológica del hemisferio, todos los cuales son importantes en la elaboración de soluciones creativas a una gran variedad de problemas y retos.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL⁷⁶

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural tiene como objetivos primordiales la formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.

SOCIEDAD COLOMBIANA DE AGRICULTORES – SAC⁷⁷

Las “Juntas de Agricultores”, creadas mediante decreto constitucional en 1819, constituyen un notable antecedente histórico de organización democrática que inspiró la creación de un organismo que representara a los agricultores colombianos ante las autoridades y buscara condiciones propicias para el desarrollo agropecuario. El nacimiento de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, en 1871, sucedió en medio de uno de los momentos más interesantes y decisivos de la vida del país: justamente cuando se hacía el tránsito de los Estados Unidos de Colombia (federalismo) a la República de Colombia

75 Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.iica.int/>

76 Información consultada en la página WEB oficial de la organización: <http://www.minagricultura.gov.co/inicio/default.aspx>

77 <http://www.sac.org.co/website/inicio.asp>

(centralismo). Entre sus fundadores se citan: Eustorgio Salgar, su primer presidente, Gregorio Obregón, Manuel Umaña, Manuel Silvestre, entre otros. Los objetivos de la Sociedad estaban desde entonces claramente delineados alrededor de la integración entre productores agropecuarios y la defensa de sus intereses mediante la discusión pública, el intercambio de conocimientos y tecnologías, la divulgación de información, la promoción del avance científico y tecnológico y la formulación de propuestas al Estado.

Entre los objetivos de la Sociedad Colombiana de Agricultores se cuentan; promover el desarrollo agropecuario nacional y el bienestar del campesino colombiano. Representar y defender los intereses de los productores agropecuarios rurales. Cooperar y concertar con el Gobierno en la formulación de una política agropecuaria moderna y de desarrollo rural sostenible, así como en la ejecución de los programas que se adelanten para desarrollarla.

3. PROGRAMA DE RSE PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROPECUARIO

A partir de las fuentes consultadas se ha planteado en este trabajo proponer unas pautas mínimas que deben ser parte de un programa de RSE que vaya a ser implementado en una empresa agropecuaria.

❖ **Premisas, objetivos, estrategias, funciones, control y políticas de la empresa con responsabilidad social empresarial.**

Para la puesta en marcha de la empresa con RSE es necesario diseñar objetivos en cada una de sus áreas, lo cual se lleva a cabo a partir de unas premisas previas identificadas y genera como resultado la estructuración de estrategias y políticas para realizar tales objetivos.

En la etapa de diseño y proyección es posible identificar y diseñar premisas, objetivos, estrategias y políticas generales para la empresa, que darán lugar a la identificación y el diseño de otros de tipo general y específico para cada área.

Toda empresa que implemente la RSE debe partir de un auto-diagnóstico, del conocimiento del medio social y de plantear un proyecto de gestión. Del desarrollo de actividades que hacen parte de la puesta en marcha del proyecto y que sólo será posible una vez se tenga la totalidad del estudio de factibilidad con los resultados que de él se obtengan, porque implementar la RSE debe partir de una evaluación del costo/beneficio.

Una vez descritas empresas del sector agropecuario, de índole industrial y con preeminencia en el mercado interno y en la exportación de productos, es un valor agregado de la investigación tener en cuenta el alcance de los objetivos generales y específicos planteados para la misma.

A continuación se presentan las premisas, objetivos, estrategias y políticas de tipo general para la empresa ideal agropecuaria que implemente la RSE.

Premisas. Las premisas generales a partir de las cuales se han estructurado los objetivos de una empresa con RSE son:

❖ Para lograr el adecuado funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos se deberán aplicar criterios técnicos para prever problemas con la capacidad productiva.

- ❖ El recurso humano vinculado a la empresa debe ser integrado al cumplimiento de la misión y visión corporativas.
- ❖ Producir con altos estándares de calidad con miras a obtener una certificación de calidad.
- ❖ El proceso de producción deberá supervisarse permanentemente para corregir errores y solucionar los problemas que se puedan presentar.
- ❖ Uno de los valores de la empresa será atender las sugerencias que permitan mejorar el producto.
- ❖ Es importante que la parte administrativa mantenga un canal abierto permanente de comunicación que contribuya a generar un clima óptimo organizacional, baluarte de una cultura organizacional que no entra en conflicto con la misión y visión de la organización.
- ❖ La correcta remuneración como los incentivos que se puedan ofrecer a los empleados servirá para generar un ambiente laboral entusiasta.
- ❖ Todos los actos productivos deberán garantizar técnicamente un control que permita preservar el medio ambiente, en una tendencia al 0% de emisión contaminante.

Objetivos. Los objetivos generales de la empresa con base en un buen gobierno corporativo y con RSE son:

- ❖ Desarrollar un programa de capacitación del cliente interno.
- ❖ Aplicar criterios de aseguramiento de la calidad.
- ❖ Mantener un control sobre el área productiva.
- ❖ Mejorar teniendo en cuenta las sugerencias del cliente externo e interno.
- ❖ Comunicación permanente con los clientes internos y externos de la empresa.
- ❖ Pagar lo justo, de manera oportuna.

Estrategias. Las estrategias generales que seguirá la empresa con el fin de lograr los objetivos planteados de la RSE son:

- ❖ Ser una empresa productora/comercializadora/realizadora de productos/servicios con altos estándares de calidad.
- ❖ Ser una empresa reconocida en el mercado local y en los mercados nacionales e internacionales.
- ❖ Marcar un impacto positivo en el consumidor final y en sus hábitos de consumo, contribuyendo a un mejoramiento de su calidad de vida.
- ❖ Proveer a los clientes internos los medios necesarios de desarrollo y promoción.
- ❖ Posicionar la marca en los mercados local, nacional e internacional.
- ❖ Generar oportunidades de desarrollo y una justa retribución al equipo de trabajo creando un clima laboral de respeto y confianza.

Funciones. Las funciones administrativas que permitirán el desarrollo de las estrategias de RSE son:

- ❖ Hacer mantenimiento preventivo y correctivo de manera proactiva.
- ❖ Reservar anualmente los recursos necesarios para cumplir con los periodos de mantenimiento de los equipos e instrucción al personal de la empresa.
- ❖ Definir anualmente el plan de capacitación y actualización del personal de la empresa e incluirlo en el presupuesto.
- ❖ El área de mercadeo, trimestralmente, presenta a la gerencia un informe de gestión en el cual evalúan el desarrollo del programa anual. Al cierre del ejercicio anual, en conjunto con la gerencia se revisa la estrategia de mercadeo de mediano plazo y se presentan las proyecciones requeridas por la asamblea general de socios.
- ❖ Las reclamaciones y quejas de los clientes son atendidas directamente por el responsable del Sistema de Calidad y las acciones correctivas necesarias son verificadas directamente por la gerencia.
- ❖ El área de mercadeo y atención al cliente mantendrá una comunicación oportuna con los clientes la cual que permitirá ofrecer un producto acorde con sus necesidades.

Control. Como medio de control en las empresas que implementen la RSE se tendrá en cuenta:

- ❖ El Sistema de Calidad establece los mecanismos para detectar las no conformidades que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades productivas de la empresa y adicionalmente permite el seguimiento de las acciones correctivas. Igualmente se ha destinado el personal necesario para realizar estas actividades.

Políticas. Las políticas generales que guiarán a la empresa en la puesta en práctica de sus estrategias de RSE son:

- ❖ El control técnico de materias primas, insumos y proceso productivo, garantiza la calidad del producto.
- ❖ El producto mantendrá unas condiciones características que sólo serán modificadas previo estudio de las sugerencias de los clientes.
- ❖ La realización periódica de auditorías internas y revisiones de la gerencia, permiten a la organización la implantación oportuna de las acciones de mejoramiento que requiere la calidad del producto que se ofrece.
- ❖ Mantener comunicación permanente con los clientes corporativos y consumidores finales para atender sus sugerencias.
- ❖ Nos distingue una atención amable a nuestros clientes que busca aportar un producto de excelente calidad por sus características nutritivas, su presentación y su sabor.
- ❖ Entrega oportuna del producto dentro los plazos de entrega establecidos.
- ❖ El crecimiento de nuestra organización está unido al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores. Sus condiciones de vida y bienestar son básicos para su desempeño individual y para el trabajo en equipo requerido en el desarrollo de nuestras actividades.
- ❖ Los salarios están acordes con el cargo y funciones para las cuales se contrata al personal. El pago oportuno de esta remuneración es un compromiso para la organización.
- ❖ **Programas.** Una vez definidas las estrategias se diseñar la programación para la puesta en marcha del pal de RSE en la empresa. Los principales programas son:
 - ❖ El programa diario de proceso.
 - ❖ El programa de producción (diario, mensual y anual).

- ❖ El programa de ventas (diario, mensual y anual).
- ❖ El programa financiero.
- ❖ El programa de recursos humanos.

- ❖ **Presupuestos.** De manera paralela a la planificación de los programas de la empresa se debe realizar el presupuesto de los recursos financieros necesarios para cada elemento y tarea dentro de ella, y para calcular y consignar cada uno de dichos presupuestos se deberá elaborar un formato. Los principales cálculos presupuestales dentro de la RSE son:
 - ❖ Presupuesto de costos de materias primas e insumos.
 - ❖ Presupuesto de control medioambiental.
 - ❖ Presupuesto de costos de mano de obra directa e indirecta.
 - ❖ Presupuesto costos operativos.
 - ❖ Presupuesto de gastos administrativos.
 - ❖ Presupuesto de gastos de ventas.
 - ❖ Presupuesto de valor de los activos fijos.
 - ❖ Presupuesto de valor de los inventarios.
 - ❖ Presupuesto de capital de trabajo.
 - ❖ Presupuesto de amortización de gastos diferidos.
 - ❖ Presupuesto de amortización financiera (préstamos bancarios).
 - ❖ Presupuesto de ventas.

- ❖ **Procedimientos.** La planificación también incluye los diferentes procedimientos realizados dentro de la empresa. A continuación se describen los principales procedimientos en un plan de RSE.

Procedimiento de fabricación del producto. La planificación de procedimientos se realiza con base en la descripción del proceso de producción, realizada con base en la norma ISO 14000.

Procedimiento de compra de materia prima e insumos. Para las compras de materia prima se seleccionarán mínimo 3 proveedores que ofrezcan productos de excelente calidad realizando pedidos mensuales para cumplir con la producción programada.

- ❖ **Organización.** La organización se define como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de

actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social⁷⁸.

❖ **División del trabajo**⁷⁹. A continuación se describen los elementos que determinarán la división del trabajo dentro de la empresa con RSE.

Jerarquización. Para la empresa que implemente un programa de RSE., la jerarquización estará enmarcada bajo una autoridad de línea y staff que demarcará a cada operación de la empresa para contribuir así al cumplimiento de los objetivos propuestos. Se mantendrán relaciones directas en la que un superior ejercerá supervisión directa sobre sus subordinados determinándose así la autoridad lineal complementada con el ofrecimiento de asesoría y consejos en el cual se implementaría una autoridad de staff

El Gerente General de la empresa con RSE ejerce una autoridad lineal de subordinación al departamento de producción y ventas; el jefe de producción ejerce una autoridad de subordinación sobre los operarios y personal de mantenimiento. La secretaria sirve de apoyo al administrador en cada una de las funciones correspondientes a su cargo y a su vez da apoyo al departamento de producción y ventas.

Departamentalización. Las empresas que implemente un programa de RSE implementarán una departamentalización de tipo funcional donde se agrupan las actividades análogas según la función primordial para lograr la especialización y con ello la eficiencia del personal. La departamentalización funcional significa que no se trata de una división orgánica porque es una empresa pequeña con una operación administrativa y productiva discreta en cuanto a nómina. Esto quiere decir que ciertas funciones serán ejercidas bajo un mismo cargo, porque es lo que permite la realidad de la empresa en cuando a su disponibilidad de recursos humanos y financieros. Una vez hecha esta importante aclaración, se estructurarán los departamentos de Gerencia General, Producción y Mercadotecnia.

❖ **Descripción de funciones.** Es necesario definir los procedimientos que se desarrollan en cada puesto de trabajo de la empresa con RSE, así como los manuales de cada cargo, con el fin de mantener información básica en la determinación de las políticas de desarrollo de personal y establecer su misión frente al objetivo de la empresa; mediante estudios de descripción y análisis de actividades de los cargos existentes.

78 MUNCH, Gallindo Lourdes. Fundamentos de administración. México Trillas. 1994. PG. 109.

79 CHIAVENATO, idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá. Ed. MC Graw Hill. 3ra. Ed, 1987. Pág. 465.

El manual de funciones es un medio por el cual la empresa que implementa un programa de RSE., evaluará y conocerá las funciones específicas de cada departamento con el fin de optimizar cada una de las operaciones que ejerce cada miembro de la organización.

En el momento que se desarrolle este manual será dado a conocer a cada una de las partes con el fin de que conozcan las funciones a realizar en cada cargo, posteriormente se mantendrán relaciones de acuerdo al rol de cada persona para que se integren y se sincronicen los esfuerzos con el fin de conseguir la unidad, armonía y rapidez para estar comprometidos con el logro de los objetivos.

Cada persona que sea vinculada a la empresa debe conocer y tener claro las funciones a desarrollar en su cargo.

❖ **Coordinación.** Por medio de la coordinación los diferentes integrantes de la empresa con RSE intercambian información sobre las diversas actividades que llevan a cabo, planifican la forma de realizarlas y evalúan los resultados obtenidos.

Dirección⁸⁰. Al igual que la planeación y la organización, la dirección está conformada por varias etapas y elementos.

❖ **Toma de decisiones.** La toma de decisiones de la empresa con RSE va dirigida a evaluar, analizar e investigar las alternativas que implica resolver una situación que involucre tomar una decisión en el ámbito administrativo, productivo y de mercadotecnia según la estructura organizacional inicial que toma la empresa permitiendo que esta decisión contribuya al logro de los objetivos generales de la empresa. Cuando se presente un problema, primero se debe identificar sobre quien recae la responsabilidad de tomar una decisión, siguiendo un conducto regular si se trata del gerente general, el jefe de producción o la parte de mercadotecnia.

Si en la empresa se presenta un problema rutinario que con anterioridad ya ha sido estructurado a través del establecimiento de políticas y reglas la solución del problema recae directamente sobre un nivel inferior y si por el contrario hay que tomar una decisión trascendental que involucra directamente los intereses de la empresa debe ser evaluada y tomada por el gerente general de la empresa con RSE. Al tomar una decisión se aplicaran y se desarrollaran los siguientes pasos:

80 DOMINGUEZ MACHUCA, José Antonio. Dirección de Operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios. Bogotá 1995. Ed. Mc Graw Hill.

- 1) Definir el problema: Interviene el gerente general o el jefe de departamento, según el caso, con la persona que presenta el problema. Ambas partes identifican y definen el problema a tratar.
- 2) Analizar el problema: Las partes se reúnen y se desglosan cada una de los componentes que conforma el problema con el fin de plantear alternativas que den una solución que beneficien a cada una de las partes.
- 3) Evaluar las alternativas: Se estudian las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas para aplicar la más justa y apropiada al caso.
 - ❖ Decisión trascendental: Para estudiar la alternativa se debe buscar apoyo en la investigación de lo que se plantea posteriormente, se aplica un análisis de los aspectos cualitativos y cuantitativos utilizando la técnica del árbol de decisión, donde se busca la opción que alcance la máxima productividad en el resultado final.
 - ❖ Decisión no trascendental: Se evalúa el problema y se compara con las reglas y políticas ya establecidas, con el fin de tomar una decisión de acuerdo con lo establecido por la empresa con RSE.
- 4) Elegir entre alternativas:
 - ❖ Decisión trascendental: Se elige y se toma la decisión teniendo en cuenta la investigación, experimentación y la experiencia. La alternativa que se tome debe ofrecer los máximos beneficios para la empresa, a si mismo, se crearan planes alternativos dejando las dos alternativas siguientes que permitan tener beneficios para contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.
 - ❖ Decisión no trascendental: Se toma la decisión y se informa a la parte interesada.
- 5) Aplicar la decisión:
 - ❖ Decisión trascendental: Se toma la decisión y se procede a desarrollar un plan donde se describen los recursos, procedimientos y programas para la implementación de la decisión.
 - ❖ Decisión no trascendental: En mutuo acuerdo ambas partes se comprometen y se procede a aplicar lo decisión y queda constancia escrita del procedimiento a seguir.

❖ **Integración.** La empresa con RSE. trabajará por la unificación entre la empresa y el recurso humano con el fin de crear un ambiente organizacional agradable permitiendo las buenas relaciones interpersonales entre todo el personal vinculado en la empresa. El recurso humano debe adaptarse a las características de la organización y no la empresa al personal. El programa de RSE, contará con el personal adecuado y apropiado que tenga cualidades y capacidades integrales para desempeñar el puesto adecuado. Esto se logrará a través del estudio de la persona interesada en el puesto y las funciones propias del cargo.

La empresa con RSE. Proporcionará a cada departamento los elementos necesarios para el desarrollo de sus labores contribuyendo a la productividad y efectividad en la ejecución de los procesos. Cuando el personal es vinculado a la empresa se le dará la respectiva inducción que le permitirá conocer la empresa y asumir una actitud positiva frente al cargo que va a desempeñar, logrando establecer excelentes relaciones interpersonales y así mismo tomar una actitud de desenvolvimiento, desarrollo en su comportamiento y progreso de las funciones asignadas en su cargo.

La integración se realizará a través de las etapas de selección, introducción o inducción y capacitación y desarrollo. Adicionalmente, en dicho proceso se contará con los elementos de escala salarial y reglamento interno de trabajo. Elementos esenciales que relacionan los incentivos y la compensación con la RSE.

Reclutamiento. La empresa con RSE., por medio de medios idóneos ofertará el cargo vacante de la empresa y se procede a obtener los candidatos para ocupar los puestos requeridos.

Selección. Al estudiar la hoja de vida, dependiendo el cargo se aplicaran pruebas de idoneidad, se realizaran entrevistas con los candidatos con el fin de evaluar la actitud y las capacidades de cada uno, por último se confirman las referencias. De esta forma se evalúa y se selecciona el candidato adecuado para el puesto adecuado teniendo en cuenta que debe existir integridad entre las funciones del cargo y la persona elegida posteriormente se confirman las referencias.

Introducción o inducción. El candidato seleccionado se citará en la empresa con el fin de darla a conocer la estructura organizacional y la filosofía institucional.

Capacitación y desarrollo. Es un medio para que los empleados se instruyan, se enriquezcan personalmente y lo apliquen en su labor diaria adquiriendo mas habilidades para desarrollarlas en su medio laboral creando un sentido de pertenencia con la empresa.

Su máximo aprovechamiento se incorporará cuando la empresa tome decisiones críticas que modifiquen alguno de los procedimientos productivos o incremente o modifique tanto su maquinaria como el margen de su capacidad productiva. Se dará capacitación por medio de:

- ❖ Conferencias.
- ❖ Videos.
- ❖ Instrucción programada.
- ❖ Análisis de casos.

Adicionalmente, se evaluarán los programas de capacitaciones dictados.

Escala salarial. De acuerdo con la naturaleza de cada cargo y con el fin de optimizar la gestión sobre las actividades asignadas, el sistema de remuneración variará para cada labor, dependiendo el grado de responsabilidad que conlleva cada actividad.

Reglamento interno de trabajo. El reglamento interno de trabajo establecerá normas relacionadas con el horario de trabajo, el periodo de prueba, el consumo de bebidas alcohólicas dentro de la empresa y las relaciones interpersonales, entre muchos otros elementos; pero esencialmente la empresa con un programa de RSE deberá tener incluido elementos de prevención, cultura organizacional, salud ocupacional y seguridad industrial.

Relaciones interpersonales. Se establecerán elementos sobre relaciones interpersonales, tanto para el personal administrativo como servicios generales.

Personal administrativo:

- ❖ Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador de sus creencias y sentimientos.
- ❖ Respetar tanto opiniones como sugerencias
- ❖ Conservar la armonía con sus compañeras como con los subalternos.
- ❖ Colaborar de buena voluntad y de la mejor manera posible.
- ❖ Guardar buena conducta en todo sentido
- ❖ Encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.

- ❖ Proporcionar al trabajador todos los materiales que necesita para la elaboración de su trabajo.
- ❖ Trabajadores.
- ❖ Respeto a sus superiores como compañeros de trabajo.
- ❖ Procurar completa armonía en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- ❖ Conservar buena conducta y obrar con espíritu de leal colaboración.
- ❖ Ejecutar los trabajos que se le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posibles.
- ❖ Hacer los respectivos reclamos y solicitudes en orden jerárquica para conservar una buena comunicación.
- ❖ Recibir y aceptar las ordenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, orden y en conducta general.
- ❖ No facilitar a terceros información confidencial de la empresa.
- ❖ **Motivación.** La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, hoy en día es un aspecto en el cual la administración debe trabajar e implantar ya que a través de ella se logra la ejecución eficiente del trabajo facilitando el logro de los objetivos.
- ❖ **Control.** El control le permitirá a la empresa con RSE, verificar que lo que se planea se lleve a cabo permitiendo identificar los errores que se puedan presentar con el fin de corregirlos en el momento preciso. Este control se aplica desde la gerencia a través de un sistema que la empresa debe diseñar en todas sus áreas con el fin de obtener la efectividad en cada uno de los procesos y poder tomar decisiones relevantes que ayuden al crecimiento de la empresa.
- ❖ **Factores claves del éxito e indicadores.** El proceso de control parte de la identificación de los factores claves de éxito, que a su vez se estructuran con respecto a elementos de efectividad, eficacia, productividad y eficiencia. A cada factor de éxito le corresponde un indicador cuyo diseño se deberá llevar a cabo a la par de la etapa de planeación durante la puesta en marcha del programa de RSE en la empresa.

- ❖ **Diseño de la medición.** Para empresas con RSE. se plantearon para cada una de sus áreas los indicadores de evaluación de su desempeño, diseño realizado por el CCRE, con base en un estudio detallado de los requerimientos necesarios para la creación y puesta en marcha de la empresa. La información analizada será:
 - ❖ La proyección de los años 2007-2014.
 - ❖ Indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad, resultado y productividad de cada una de las áreas de la empresa CON RSE.

La frecuencia de la recolección de información, análisis y tabulación debe ser anual. La presentación se realizará por medio de una tabla. En la Tabla 1 se observa el formato de la tabla para el registro, cálculo y análisis de los indicadores.

La medición de los resultados se realizará a través del jefe de cada área, quien se encargará de registrar en una tabla específica el comportamiento de cada indicador.

El formato de la tabla contiene las siguientes especificaciones: la tabla en la columnas izquierda a derecha, se plantean los indicadores; luego el comportamiento de cada uno de los indicadores y finalmente se encuentra el grupo promedio que se debe llevar en cada área para alcanzar los objetivos propuestos. En las filas encontraremos, de arriba hacia abajo, los índices de eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y los resultados de cada indicador propuesto, con fundamento en la RSE.

➤ **Medición y ajuste.** Se comparan los resultados obtenidos con los indicadores propuestos en cada área con el fin de ajustar y poder cumplir la meta propuesta. Se estable mediante el formato de la tabla anterior asignando la medición real de cada actividad analizando en qué nivel de efectividad y productividad se encuentra cada indicador, determinando en forma porcentual el cumplimiento que se le dio a cada una de las variables que involucran el indicador⁸¹. En la Tabla 2 se muestra el formato de la tabla para llevar a cabo la comparación de los resultados obtenidos.

81 BELTRAN J. Jesús Mauricio. Indicadores de gestión: herramienta para lograr la competitividad. Ed. 3R Editores. PG. 56.

Tabla 1. Formato de registro de la medición de indicadores

| FACTOR \ MEDICIÓN | 1 | 2 | 3 | PROMEDIO |
|--------------------------|----------|----------|----------|-----------------|
| Eficiencia | | | | |
| Eficacia | | | | |
| Efectividad | | | | |

Tabla 2. Formato de la tabla de comparación de resultados

| COMPARACIÓN VALOR META - VALOR OBTENIDO AÑO 2007 | | | |
|---|-------------------|-----------------------|---------------------|
| FACTOR | VALOR META | VALOR OBTENIDO | CUMPLIMIENTO |
| 1. EFICIENCIA | | | |
| | | | |
| 2. EFICACIA | | | |
| | | | |
| 3. EFECTIVIDAD | | | |
| | | | |
| 4. PRODUCTIVIDAD | | | |
| | | | |
| 5. RESULTADOS | | | |
| | | | |
| | | | |

Luego, se realiza la tabla de cumplimiento de la medición identificando en qué nivel de medición se encuentran los indicadores. De acuerdo con los resultados arrojados y el análisis se determina si las actividades de cada área se han cumplido eficientemente especificando que su cumplimiento pueda estar entre el mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente o máximo. En la figura 3 se puede

ver la tabla que se debe realizar para especificar el nivel en que se encuentra cada indicador.

En esta etapa de control se especifica si es necesario se ajusta y se corrige el proceso que no está dentro del rango establecido por con RSE.

Tabla 3. Formato de la tabla para el seguimiento de indicadores

| ÁREA | FACTOR CLAVE DEL ÉXITO | INDICADOR | ESTATUS | UMBRAL | MÍNIMO | ACEPTABLE | SATISFACTORIO | SOBRESALIENTE | MÁXIMO | PROMEDIO | NIVELES DE MEDICIÓN |
|------|------------------------|-----------|---------|--------|--------|-----------|---------------|---------------|--------|----------|-----------------------------|
| | | | | | | | | | | | Mínimo |
| | | | | | | | | | | | Mínimo-aceptable |
| | | | | | | | | | | | Mínimo-Satisfactorio |
| | | | | | | | | | | | Mínimo-Sobresaliente |
| | | | | | | | | | | | Mínimo-Máximo |
| | | | | | | | | | | | Aceptable |
| | | | | | | | | | | | Aceptable-Satisfactorio |
| | | | | | | | | | | | Aceptable-Sobresaliente |
| | | | | | | | | | | | Aceptable-Máximo |
| | | | | | | | | | | | Satisfactorio |
| | | | | | | | | | | | Satisfactorio-Sobresaliente |
| | | | | | | | | | | | Satisfactorio-Máximo |
| | | | | | | | | | | | Sobresaliente |
| | | | | | | | | | | | Sobresaliente-máximo |

❖ **Mejora continua y retroalimentación.** Para que cualquier sistema sea una herramienta capaz de apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones, sustentando la RSE, es necesario mantener una serie de medidas que faciliten la comunicación y la libre circulación de los sistemas de información⁸², asegurando la continuidad en un entorno cambiante para la empresa con RSE.

El equipo de trabajo que se encarga del programa de RSE deberá estar dispuesto a enfrentar los cambios y actuar pro activamente cumpliendo a cabalidad con las responsabilidades de cada área y políticas de la empresa contribuyendo al desarrollo de cada una de las estrategias para la consecución de los objetivos propuestos.

82 PACHECO, Juan Carlos. Indicadores integrales de gestión. Ed Mc Graw Hill. 2002.

La divulgación y retroalimentación directa en cada área de con RSE permitirá desarrollar un sistema en el que permanentemente se informará el proceso y los resultados de cada uno de los indicadores establecidos con el fin de optimizar cada una de las actividades del grupo de trabajo de la empresa.

La empresa tendrá que establecer actividades en pro de garantizar un adecuado uso de la información mediante la sistematización de la misma en forma de registro, en el cual se especificara el comportamiento del indicador y gracias a ellas se podrán establecer niveles de conducta con base en los parámetros de mínimo, aceptable, sobresaliente y máximo durante todo el periodo u horizonte de tiempo establecido. También se establecerán actividades como:

1. Inspecciones directas a los procesos y al comportamiento de las variables para prever variaciones que afecten los estándares establecidos.
2. Se comprobarán y confirmarán si las prácticas están acorde con las establecidas en los manuales de funciones y si éstas afectan de manera negativa el desempeño laboral y por ello la consecución de los indicadores de gestión.
3. Se realizará un seguimiento a los estándares que se han propuesto para el área a manera de evaluación para establecer su efectividad en el proceso de mejoramiento continuo y si en las condiciones actuales siguen presentando la misma importancia, esto también facilitara la distribución de puntos para la posterior evaluación del departamento.
4. La ejecución de una auditorias integrales internas al área brindarán la oportunidad de establecer un diagnóstico y a su vez un perfil del departamento, también será decisivo para la implementación de estrategias y su relación con las demás áreas como cliente interno de la compañía.
5. Por ultimo se llevará a cabo una revisión analítica de los datos y los resultados obtenidos, se compararan con los históricos para verificar el umbral establecido y su posterior modificación de ser necesario. Esta información será fuente fundamental del proceso de retroalimentación del sistema, también generara una base sistemática del comportamiento actual tanto interno como externo de la empresa.

Para que se cumpla lo anterior es necesario cuantificar el mejoramiento que se requiere en cada uno de los factores claves del éxito, por esta razón proponemos las siguientes recomendaciones que se deben tener en cuenta en el desarrollo de la actividad comercial de la empresa con RSE.

- ❖ La empresa con RSE, debe controlar el desarrollo de sus actividades con el fin de lograr un rango que ubique a la empresa en un nivel aceptable-sobresaliente.
- ❖ Al mantenerse en este rango la empresa cumplirá con los factores claves del éxito y trabajara día a día por la mejora continua sobrepasando a nivel más alto y ubicarse en el rango satisfactorio-máximo.
- ❖ En el caso que la empresa no cumpla con el rango inicial se retroalimenta, se estudia y se hacen los ajustes necesarios para cumplir con los estándares de calidad establecidos para cada indicador. En la tabla siguiente se muestran los estándares que debe cumplir la empresa con RSE.

CONCLUSIONES

En una época donde el conocimiento define el desarrollo productivo, los negocios, las comunicaciones, la interacción humana y las organizaciones no puede haber un desarrollo de RSE sino hay procesos de producción y aplicación de conocimientos. La empresa que produce los conocimientos que requiere para ser autónoma, creativa, productiva y competitiva con responsabilidad ecológica y social es la empresa inteligente, la empresa del Siglo XXI.

Efectivamente la empresa que busque implementar la responsabilidad social no sólo requiere de un plan de carrera para el desarrollo de una política de gestión humana a largo plazo, sino también para permitirse la propia organización crecer y desarrollarse aprovechando al máximo su capital humano.

Por tal razón no es posible desligar la RSE del Buen gobierno corporativo, de la planeación estratégica, del programa de desarrollo del talento humano y de un implementación de un plan de carrera y de un programa de desarrollo de la comunicación y participación al interior de la empresa que conciba una proyección en la comunidad y en el cliente externo.

Puede afirmarse categóricamente que la empresa agropecuaria que podrá crecer y desarrollarse mejor en el mercado en el que participa, sí efectivamente introduce internamente un plan de carrera que sea uno de los principales incentivos para que el cliente interno desarrolle al máximo sus capacidades y por ende la gestión que realiza dentro de la organización tenga una efectividad social.

Todo proceso de RSE debe estar acompañado de un plan de carrera sujeto a cambio, para que se adapte a la dinámica cambiante de la empresa y de la sociedad, no es posible pensar en un plan rígido, además de los aspectos técnicos como el manual de funciones, la valoración y el perfil de cargos, la capacitación y demás aspectos, como un programa de gestión para el reclutamiento, selección y capacitación del personal vinculado se debe asumir que un plan de carrera debe estar imbricado de la cultura organizacional, del clima comunicacional, de la identidad corporativa externa, del medio ambiente organizacional en términos de interacción hacia el desarrollo de conductas dirigidas a metas y que permitan desarrollar la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y valores que caracterizan a la empresa en el presente y en el futuro.

De igual forma la RSE debe tener no sólo una proyección científica, técnica, tecnológica sino también humanista que no desconozca los principios y alcances del enfoque comportamental, la psicología organizacional y ocupacional, en una

cooperación interdisciplinaria quienes han aportado las bases del edificio, pero que requiere para sustentarse tener como valores la creatividad y la autonomía para saber cambiar a tiempo y poder dar una respuesta efectiva a los requerimientos reales que demanda el entorno productivo, la competitividad y la responsabilidad social.

Se ha podido comprobar por medio de este estudio que efectivamente crece la demanda por parte de las empresas de administradores integrales que permitan un mejor desempeño a partir de la gestión del talento humano. El líder en materias organizacional y ocupacional puede trabajar de manera armónica en el desarrollo del recurso humano, a partir de investigar las reales condiciones de la organización y diagnosticar el manejo de los diferentes procesos de selección, inducción, calificación, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño y plan de carrera, entre otras etapas del proceso necesario para que la calidad de la experiencia de vida laboral del recurso humano al servicio de la organización se convierta en factor de retención y a su vez sea parte del proyecto de vida y desarrollo del cliente interno. Lo que garantiza la proyección y RSE de la organización.

Este trabajo muestra la razón de ser de los estudios de especialización en el enfoque sistémico aplicado a la administración de empresas con desarrollo de conocimiento y responsabilidad social, prerequisite para formar propuestas que impulsen el desarrollo integral del recurso humano como principal insumo empresarial y de competitividad de las empresas que operan en Colombia.

Se reconoce que en el diseño de un plan de RSE se parte de tratar con personas reales, con nombre propio, historia laboral y académica, competencias y destrezas específicas, vocaciones y preferencias diferentes. Lo cual hace de un proyecto de estos una atención del administrador que da como resultado unas organizaciones que se desarrollan partir de su principal activo, el ser humano.

Las empresas del sector agropecuario deben generar confianza dentro de la comunidad donde operan y establecer propósitos que sirvan al bien común, sin descuidar el fin de maximizar el retorno económico para sus asociados.

Las empresas dentro de la RSE adoptarán mecanismos que les permitan responder a las exigencias de los procesos de globalización, las políticas para-arancelarias y las convenciones internacionales con miras a lograr mayor competitividad y promover la inversión extranjera.

La RSE de la empresa agropecuaria está aún muy lejos de alcanzarse con equidad. Lo primero que hay que decir es que la inversión social de las empresas agropecuarias, en particular las grandes empresas es demasiado precaria frente a las inmensas utilidades que obtienen. Con toda seguridad si en el campo

colombiano hubiera desarrollo y satisfacción para su habitantes no existiría razón para un conflicto armado que lleva 40 años; por otra parte es la pobreza la que genera el cultivo ilícito en los campesinos arruinados y también la iniquidad en el campo es un factor ancestral de desplazamiento hacia los centros urbanos, el cual se ha visto incrementado de manera exponencial por culpa del narcotráfico y la guerra.

Una empresa socialmente responsable es la que se gestiona de manera transparente y abierta al dialogo; ¿con quienes? Con todos los públicos que de alguna manera tienen intereses o se ven involucrados en forma directa o indirecta con la actividad que desarrolla la empresa; como ser los trabajadores, clientes, el sindicato, la comunidad, el gobierno, proveedores, universidades, opinión pública, medio ambiente.

La responsabilidad social como modelo de gestión, supone la evaluación y consideración de los públicos involucrados en el negocio cuando estas sean afectadas directa o indirectamente por la actividad realizada. En este sentido se presenta a la empresa como un ámbito particular de vincularse con el entorno, buscando su propio estilo.

Dichos públicos van a pretender el crecimiento de la actividad de la empresa pero no a cualquier costo. Entonces una empresa socialmente responsable es la que es gestionada teniendo como fin " *al hombre* ". Podemos decir que el hombre necesita del aire para vivir y sin él perece; ahora no es su fin el respirar; con la empresa pasa lo mismo, es imprescindible ganar dinero para no perecer; pero no es su fin último. Si confundimos el fin de las empresas, es cuando comenzamos a aceptar cualquier atropello en post de lograr una mayor tasa de rentabilidad.

De esta forma se concibe a la empresa no sólo como un asunto de sus propietarios, sino que se entiende y se legitima desde toda la comunidad. Que los niños dejen de ir a clase por ir a trabajar deja de ser para este modelo un problema solo de las familias, ya que también se compromete el futuro de la localidad; que los trabajadores no sean tratados dignamente en su trabajo deja de ser solo un problema del empleado.

La responsabilidad social parte del supuesto del cumplimiento de la ley y los convenios colectivos, mediante una gestión integral que contemple acciones o proyectos planeados por la empresa a favor de las personas y su dignidad, emprendidas libremente o de carácter voluntario y que presentan la particularidad de estar vinculadas en forma directa con el negocio.

El desarrollo de vínculos humanamente dignos con los trabajadores rurales es clave en las agroempresas. La responsabilidad social de los productores sobre

sus trabajadores implica ser respetuosos y consientes de las necesidades de sus empleados.

En gran parte de las agroempresas existen problemas graves que afectan a las necesidades de los trabajadores como es la alta precarización del empleo rural, la falta de seguridad laboral traducida en un alto índice de accidentes laborales y el empleo de mano de obra infantil para las tareas rurales.

En primer lugar, la precarización del empleo se traduce principalmente en la situación irregular en la que se encuentra la mayoría de los trabajadores rurales. La cuestión de no trabajar con empleados “en negro” no pasa sólo por una expresión coloquial sino que refleja las condiciones de precariedad del trabajador del campo.

Otro de los problemas que aquejan a los trabajadores rurales son los riesgos de trabajo. El sector agropecuario registra junto con la construcción y la minería el mayor índice de accidentes del trabajo. Los productores agropecuarios tienen la responsabilidad primaria de realizar prevención y proveer cobertura de riesgo laboral a sus empleados.

El trabajo agrario tiene características que lo diferencian del trabajo industrial y del de servicios, al tiempo que las condiciones de vida del hombre de campo guardan una estrecha relación con su ambiente laboral. El ambiente prácticamente no se puede modificar ni controlar. La naturaleza actúa como un verdadero socio de la empresa agropecuaria. Ella fija condiciones a las que el hombre debe ajustarse al realizar su tarea. Establece cual es el tiempo útil, la posibilidad y oportunidad del trabajo, la duración de las jornadas y la urgencia ante tareas que se hacen impostergables frente a la posible ocurrencia de una inclemencia climática.

Por último aparece el trabajo infantil prohibido por la legislación pero una realidad concreta que se presenta en muchas empresas agropecuarias en las cuales los hijos de los trabajadores rurales se insertan al mercado laboral desde la niñez.

Distintos estudios sobre el sector rural han mostrado que la significativa disminución de la población económica activa agropecuaria, el aumento de la pobreza, tiene una estrecha relación con el aumento de la fuerza laboral de los menores en el campo.

La modalidad habitual de inserción los niños en las actividades laborales es el trabajo junto a los padres, sobre todo en aquellas familias en que los adultos perciben un salario por trabajo a destajo. Para las familias rurales, por tradición cultural, es algo natural que sus hijos menores ayuden en las tareas laborales de los adultos y muchas veces se considera que trabajando desde niño se aprenderá mejor el trabajo de sus padres, valorizándose como más favorable este tipo de

formación que la que puede recibir en la escuela, comprometiendo así su futuro y reproduciéndose las condiciones de pobreza.

RECOMENDACIONES

Las organizaciones tienen una responsabilidad social innegable, no sólo porque sus opciones repercuten en la sociedad, sino también porque los fines que persiguen son sociales.

La responsabilidad como concepto involucra también a la libertad como concepto, con matices tanto económicos como éticos y filosóficos. En este contexto, ser empresario o emprendedor, significa tener responsabilidades, pero también libertad para elegir actuar de una u otra forma, seguir por uno u otro camino.

La RSE como una práctica cada vez más reconocida en el ámbito empresarial, involucra valores éticos que hasta hace unas décadas no se relacionaban con el actuar de los negocios, en general. Su rol estaba asociado sólo a la acumulación de riquezas, proporcionar empleo y cumplir con normativas y leyes, especialmente tributarias. Sin embargo, hoy se entiende la empresa como un sujeto o actor social, con un nuevo rol dentro de la sociedad.

La empresa hoy, requiere de un buen entendimiento de la sociedad no sólo en términos de producción y difusión de bienes y servicios, sino también requiere de una experiencia de vida social como lugar de aprendizaje comunitario, como espacio de resolución de conflictos y de responsabilidad social las organizaciones empresariales y sus líderes, comienzan a verse como ciudadanas responsables por su entorno, del cual dependen y se fortalecen.

Para hacer buenos negocios, es fundamental elevar la calidad de vida y los niveles de ingresos de la población más vulnerable, lo que permitiría un aumento de su poder adquisitivo, por esto es muy conveniente superar los actuales índices de pobreza en el país.

Trabajo conjunto y comprometido entre el gobierno, el empresariado y la sociedad civil, especialmente en la elaboración de Políticas Sociales sectoriales, poniendo mayor énfasis en aquellas dirigidas a grupos prioritarios. Asimismo, paralelamente al tema de la educación, es importante, que las personas más vulnerables "sientan" que son incluidas socialmente, como seres humanos valiosos.

En la era de la globalización la ética y la responsabilidad social de la empresa adquieren importancia primordial, ya que sin su conocimiento y correcta aplicación el comercio internacional no podrá desarrollarse adecuadamente.

Es imprescindible que los dirigentes políticos, los gerentes de corporaciones, empresas, agro negocios, ONGs, pongan en práctica en sus respectivos ámbitos los principios éticos y de responsabilidad social de la empresa, a fin de que con su

aplicación se puede lograr una globalización mas humana y con mayor justicia social.

Los gerentes de agro negocios deben aplicar el modelo socioeconómico de responsabilidad social basado en la noción de que el objetivo permanente del negocio no es solo la rentabilidad sino el impacto de las decisiones del agro negocio en el bienestar de la sociedad.

Los gerentes de agro negocios deben implementar a nivel interno no solo el estudio y aplicación de los principios éticos y de responsabilidad social, sino también los del medio ambiente, derechos del consumidor y calidad total.

Las empresas del sector agropecuario adoptarán las siguientes políticas, entre otras:

La empresa agropecuaria debe generar las estrategias para prevenir y minimizar los impactos y riesgos a los seres humanos y al ambiente, garantizando la protección ambiental de la localidad en la que se encuentra ubicada mediante la optimización en el uso de los recursos naturales, materias primas y energía, prevenir y minimizar la contaminación, los residuos y los impactos ambientales, adoptar tecnologías limpias y prácticas de mejoramiento continuo, apoyándose en estructuras como promoción de la producción más limpia y promoción de la autogestión y autorregulación ambiental empresarial.

Las empresas colombianas agropecuarias, sean manufactureras o industriales, propiciarán una administración ambiental sana y ayudarán a controlar el impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente de acuerdo con las siguientes directrices:

1. Trabajo de Planeación: Las empresas deberán conocer la normatividad ambiental que les sea aplicable e incorporarán dentro de su plan estratégico o ejercicio de planeación, programas de evaluación y mejoramiento ambiental que permitan dar cumplimiento a las disposiciones legales y cuando los costos resulten razonables frente a los beneficios obtenidos, desarrollar proyectos que vayan más allá de la exigencia normativa.
2. Trabajo de Prevención: Las empresas asumirán políticas que enfatizen la prevención de la contaminación, a través del uso de tecnologías limpias y un manejo adecuado de los desechos industriales.
3. Tecnologías limpias: Las empresas desarrollarán sistemas de administración ambiental en los procesos de producción diarios y propenderán por el manejo de tecnologías limpias en las diferentes etapas

productivas con participación activa de los empleados, los proveedores y demás terceros.

4. Desechos industriales: Las empresas desarrollarán sistemas eficientes de recolección, eliminación, almacenamiento y recirculación segura de desechos industriales.
5. Uso eficiente de los recursos: Las empresas deberán desarrollar, diseñar, operar instalaciones, realizar actividades y proveer productos y servicios considerando el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales adversos.
6. Educación y promoción: Las empresas adoptarán mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los empleados, proveedores, contratistas y en la comunidad en donde opera la empresa.

Las empresas agropecuarias deben asegurar el cumplimiento de las normas nacionales y convenciones internacionales, sobre los derechos de autor, propiedad industrial e intelectual, con las cuales se respetan las creaciones de terceros. Para ello se adoptarán los siguientes mecanismos:

1. Reglamentar internamente el uso de: la copia, su distribución y demás acciones sobre los productos propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, (como software, música ambiental, fotocopias, marcas, patentes, etc.), para evitar las infracciones intencionales o por equivocación de estos derechos por parte de los empleados, y en general por parte de la empresa.
2. Convenciones internacionales: Considerar la protección que en otros países se ha reconocido, a los distintos elementos de propiedad intelectual, para garantizar su protección internacional independientemente de la territorialidad de las normas, cuando ello resulte adecuado.
3. Cláusulas contractuales: Incluir cláusulas de protección de la propiedad intelectual (derechos de autor y de propiedad industrial), en los contratos con los empleados, proveedores y demás terceros relacionados con la empresa, en los que se defina claramente su titularidad y su uso adecuado con el fin de evitar problemas interpretativos futuros.
4. Promoción: Educar, entrenar y motivar a los empleados para que conozcan la importancia y las consecuencias legales de la protección de la propiedad intelectual.

5. Contrabando: Las empresas promoverán la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los proveedores y contratistas, desestimando la adquisición de productos de contrabando o sin licencias.

6. Valoración de la propiedad intelectual: Las empresas colombianas considerarán sus creaciones como un activo valioso del patrimonio de la misma, de manera consistente con las normas contables.

Se recomienda a las empresas adoptar los siguientes mecanismos de tal manera que se impidan y prevengan la aparición de fenómenos de soborno y corrupción en su interior:

1. Contemplar principios éticos que sean preferiblemente el resultado de una construcción colectiva al interior de las empresas.

2. Darle publicidad a las normas éticas y advertir sobre la determinación inquebrantable de cumplirlas en el giro ordinario de sus actividades.

3. Promover la suscripción de pactos de integridad y de transparencia por parte de los proponentes en las licitaciones públicas y concursos de méritos, como herramienta que mejora las condiciones estructurales de la contratación estatal, al discutir públicamente los pliegos, evaluar las ofertas dando prioridad al espíritu de la norma y no a los aspectos formales, promover el control social.

4. Fomentar procesos internos claros, equitativos, viables y transparentes.

5. Denunciar las conductas irregulares que se observen al interior de la empresa o en otra empresa.

6. Capacitar al personal de la empresa en materia de ética ciudadana y responsabilidad social, como parte de una estrategia empresarial.

7. Crear Comités de Ética al interior de la empresa para conocer y dirimir los conflictos que se presenten entre sus miembros.

Las empresas desarrollarán programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde están ubicadas y promoverán y estimularán la participación de las personas vinculadas con la empresa en proyectos de interés general.

Las empresas colombianas que utilicen tecnologías de información establecerán mecanismos para garantizar que la información transmitida por medios electrónicos responda a los más altos estándares de confidencialidad, veracidad e integridad.

Las empresas deben establecer mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias sobre materias laborales, tributarias y de libre competencia.

Las empresas agropecuarias deben demostrar tener un desarrollo mayor en la calidad de los vínculos con sus proveedores, consumidores, gobiernos locales, y los valores y principios que reconocen estas empresas.

La deuda pendiente sigue siendo, comenzar a trabajar con los públicos con mayor riesgo potencial, como público interno – empleados, peones, encargados-, el medio ambiente y la comunidad donde se encuentran emplazados.

BIBLIOGRAFÍA

Alfredo Aguilar Valdés, Guillermo Guerra Espinal, Agustín Cabral Martell, Universidad Autónoma Agropecuaria "Antonio Narro"(México).2006, Vol. 1, No. 2.JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT & INNOVATION UNIVERSIDAD DE TALCA 53-63.

Aportes y Desafíos de la RSE en Colombia. Roberto Gutiérrez, Luis Felipe Avella, Rodrigo Villar. Edisoma Ediciones Especiales Ltda. Abril de 2006.

Colanta. Obtenida Enero 2007.

<http://www.colanta.com.co/Colanta/index.php/colanta/content/view/full/293>

Comisión de las Comunidades Europeas, 2.7.2002, La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/Csr/csr_responses.htm, Número de página: 4-27.

Comisión de las Comunidades Europeas: Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Bruselas, 18 de Julio de 2001.

Cortina, Adela: Ética de las empresas, Editorial Trotta, S.A., Quinta edición, Madrid, Octubre de 2000.

Correa, María Emilia -Flynn, Sharon - Amit, Alon.2004. www.cepal.org.

Comunicación eficaz RSE. Obtenida Marzo 2007.

http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaing/documentación/download/guide_es.pdf Número de pagina :2-26

Entidades agropecuarias vinculadas con RSE. Obtenida Mayo 2007.

<http://agrovirtual.cundinamarca.gov.co/Default.asp>

Fedecafe RSE, Obtenida Noviembre 2006.

<http://www.cafedecolombia.com/proyectosocial/convenios/convenios.html#>

Gustavo Morello SJ. Curso de ética y RSE. Octubre de 2002.PROETICA, Universidad de Córdoba.

Indicadores de RSE 2004/2005 es una publicación puesta a disposición por el IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria). Comprende la

adaptación del Manual de INDICADORES DE RSE publicado por el Instituto ETHOS de Brasil (Edición 2004). Luis Alberto Ulla, Alicia Rolando de Serra, Alejandro Roca.

Nicolás Liarte-Vejrup y Marcos Zuazaga, 2005 Proetica - Gestión Ética Empresaria. Congreso de la Región Centro del 2005 de AACREA que se realizó el 18, 19 y 20 de agosto en la Ciudad de Córdoba. Argentina.

Norma SA8000. Obtenida Diciembre 2006.
<http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf>

Norma ISO 26000. Obtenida Diciembre 2006 <http://www.iso.org>

Norma AA 1000. Obtenida Diciembre 2006.
<http://www.empresasustentable.com/resources/downloads/herramientas/aa1000-es.pdf>

Perdiguero, Tomás: La Responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Editorial Anagrama, S.A., 1ª Ed. Barcelona, 05/2003.

Programa RESA. Obtenida Noviembre 2006. <http://www.resa.org>.

PYME's. Obtenida Abril 2007.
http://www.vincular.org/index/base.php?id_subsecciones=141&id_secciones=11

Reyes Acuña D. Diciembre 2005, Informe Diagnostico del Sector Rural. Valparaíso, Chile: pagina: 3-46 www.vincular.org

Revista Dinero, Septiembre 15 de 2006/No 262

Revista Javeriana, Abril de 2006, No 723. Tomo 142 Año de publicación 73.

Revista Carta FEDEGAN, Edición 95

Revista Construyendo Confianza. Modelo de Gestión Ética. Capacitación en Ética y Valores para funcionarios Públicos. CCRE. USAID, Jilio de 2002, Ediciones Impresol Ltda.

Rodríguez y Ricart (IESE) y Pueyo y Viñuales (Fundación Ecología y Desarrollo): Los inversores como nuevos agentes del cambio ambiental de las empresas. Documento de Investigación. Octubre de 1999.

Smurfit Carton de Colombia, programas. Obtenida Febrero 2006.
<http://www.smurfit.com.co/>

V Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional Seminario
Comunicación, Participación y RSE, Septiembre 3,4 y 5 de 2003, Santiago de
Cali, Colombia. JENNY TAMAYO

ENLACES RELACIONADOS CON RSE

www.accountability.org.uk

Organización internacional, sin ánimo de lucro, dedicada a la promoción de la responsabilidad ética y social de las organizaciones para conseguir un desarrollo sostenible.

www.bsr.org

Organización internacional no lucrativa que ayuda a sus miembros a lograr éxitos comerciales respetando los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Ofrece información, herramientas, formación y consultoría para lograr la incorporación de la Responsabilidad Social a las políticas y actuaciones de la empresa.

www.cauxroundtable.org

Es una red global de líderes empresariales que entiende que las empresas con un papel esencial en el desarrollo y la promoción de una sociedad justa, libre y transparente. La declaración de principios empresariales que elaboraron, basados en los ideales de cooperación y dignidad humana, se han convertido en una referencia básica. Ofrecen artículos, códigos, herramientas y vínculos materia de responsabilidad social

www.empresa.org

Coalición norteamericana de fondos de inversión, organizaciones medioambientales y grupos públicos cuya misión es orientar los negocios, el capital y los mercados hacia una prosperidad sostenible, es decir, en la que se tenga en cuenta el medio ambiente y la sociedad que lo habita. Sus principales actividades son la difusión de principios medioambientales, la promoción, en colaboración con la *Global Reporting Initiative*, de la realización de informes medioambientales por parte de las empresas y la investigación en estas materias

www.ftse.com/ftse4good/

Compañía que ofrece una serie de índices de referencia para la realización de inversiones en empresas socialmente responsables. Su página Web ofrece amplia información acerca de las características de los índices, la metodología seguida para la construcción de un índice o instrucciones detalladas para formar parte de la serie.

www.bsr.org

Institución global independiente fundada por la coalición para las economías ambientales responsables. Trabaja en cooperación con el Global Compact de la Naciones Unidas. Esta desarrollando un marco generalmente aceptado para la

elaboración de informes de sostenibilidad o informes sociales. El objetivo es capacitar a las organizaciones para prepara informes comparables sobre su actuación económica, social y ambiental

www.iadb.org/etica/

La Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo con el apoyo del gobierno de Noruega esta orientada a impulsar el fortalecimiento de los valores éticos y del capital social en los países de la región

www.iarse.org

Es una organización sin fines de lucro, de carácter privado, que aspira a constituirse en un centro de referencia en materia de responsabilidad social, ofrece información, divulgación de buenas practicas, servicios, etc.

www.ethos.org.br

Promueve el desarrollo de la RSE en Brasil. Formada por empresas asociadas interesadas en desempeñar sus actividades económicas de forma socialmente responsable y que crean un proceso permanente y continuo de evaluación y perfeccionamiento

www.reputationinstitute.com

Organización privada de investigación y consultoría dedicada a progresar en el conocimiento sobre la reputación corporativa; su gestión, medida y evaluación. Esta integrado por un grupo internacional de académicos de escuelas de negocios y expertos en gestión de la reputación

www.iso.org/sr

Su principal objetivo es ofrecer a los participantes la oportunidad de compartir sus experiencias e iniciativas en materia de responsabilidad social, obtener un entendimiento común de las partes en materia de responsabilidad social y normalización y conseguir involucrar al mayor numero de participantes para identificar aspectos claves que proporcionen una base para el desarrollo de las normas ISO en materia de RSE.

www.sustainability.com

Empresa consultora dedicada a la estrategia de negocios para un desarrollo sostenible. También realiza investigaciones en el área del negocio y el desarrollo sostenible.

www.Unglobalcompact.org/Portal/Default.asp

Llamamiento a las empresas para que adopten nueve principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. Dicho pacto agrupa a empresas, asociaciones internacionales de trabajadores y

ONG's con organismos de las Naciones Unidas, para fomentar la colaboración y crear un mercado mundial mas equitativo con cabida para todos.

www.iblf.org

Organización sin ánimo de lucro, respaldada por empresas internacionales que promueven internacionalmente practicas socialmente responsables de las empresas, que benefician a la sociedad y a las empresas y que ayudan a alcanzar el desarrollo social, económico y medioambiental. Proporciona a las empresas asistencia práctica en la implantación de estrategias de ciudadanía corporativa. Asimismo, presenta iniciativas funcionales en línea con los intereses y competencias de sus empresas.

www.wbcasd.ch

Coalición internacional de empresas unidas por el compromiso con el desarrollo sostenible, es decir, el crecimiento económico, el equilibrio medioambiental y el progreso social recoge vínculos a organizaciones de todo le mundo que fomentan la RSE, el desarrollo sostenible y las buenas prácticas.

www.bitc.org.uk

Asociación cuyo objetivo es promover la mejora continua del impacto de la empresa en la sociedad. Su misión es promover y fomentar la calidad y extensión de las aportaciones de la empresa al desarrollo social y económico, haciendo de la responsabilidad social una parte integrante de la excelencia empresarial.

www.ecodes.org

Formada por un grupo de profesionales que desean contribuir a la construcción de un desarrollo sostenible mediante la generación de alternativas ecológicamente sostenibles, socialmente justas y económicamente viables. Entre sus áreas de actuación se encuentran la investigación y el análisis de la sostenibilidad de las compañías presentes en los principales índices bursátiles.

www.ccre.org.co

El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE-, es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, que desde 1.994, cuando nació por iniciativa y apoyo de la Fundación Social y de la Fundación Interamericana (IAF), viene trabajando en la investigación, desarrollo y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

The Corporate Citizenship Company

www.corporate-citizenship.co.uk

Entidad que realiza investigación, consultoría y publicaciones para ayudar a las empresas a tener éxito como buenas ciudadanas de la sociedad en la que operan. Realiza, de modo específico, actividades relacionadas con el benchmarking, valoración del impacto social y económico, gestión de asuntos internacionales, evaluación de los programas para la comunidad, elaboración de informes, etc.

Además de describir los servicios que se ofrecen, el sitio proporciona abundantes recursos para comprender mejor la naturaleza cambiante de la ciudadanía corporativa en el mundo actual.

ANEXO

NORMAS TÉCNICAS RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Norma ISO 26000

Un estándar internacional para la Responsabilidad Social

La norma ISO 26000, cuya publicación se estima para el año 2008, pretende ser una guía práctica no obligatoria, que permita a las organizaciones comprender y aplicar el concepto de Responsabilidad Social, respetando las particularidades del ambiente cultural, político, legal, económico, social, etc. en el que se encuentran. Esta guía no pretende sustituir los acuerdos gubernamentales existentes sobre Responsabilidad Social y no se trata de una norma certificable. Su objetivo principal es constituirse en una herramienta para el desarrollo sustentable de las organizaciones.

Organización Internacional de Estandarización (ISO)

ISO desarrolla estándares voluntarios frente a necesidades expresadas y demostradas de los mercados, las que son exhaustivamente revisadas antes de comenzar el proceso de generación de nuevos estándares. Hoy en día existe una amplia preocupación de muchos grupos de interés, como el gobierno, organizaciones no gubernamentales, consumidoras, grupos de trabajadores y público en general sobre el impacto que generan las organizaciones en términos económicos, sociales y medioambientales y de la necesidad de incorporar la Responsabilidad Social para contribuir al desarrollo sustentable.

La discusión sobre la Responsabilidad Social (RS) es relativamente nueva en el mundo, más aún en lo que se refiere a su estandarización. Los hitos más importantes en la historia del proceso de desarrollo de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social son los siguientes:

- ❖ En mayo de 2001 ISO comienza a discutir sobre el tema dentro de su Comité de Política de los Consumidores (COPOLCO), organismo al que se le encarga realizar un estudio sobre la factibilidad de generar una norma sobre Responsabilidad Social.
- ❖ Ese mismo año el Comité Técnico 207 (TC207) encargado de la serie de ISO 14000 considera la posibilidad de ampliar su alcance al de la RS.
- ❖ En junio de 2002 en un taller realizado en Trinidad se entrega la recomendación de formar un Grupo de Asesoría Estratégico (Strategic Advisory Group- SAG), para evaluar si ISO debería involucrarse en la elaboración de normas internacionales de RS, sugerir el alcance de la norma y el tipo de documentos más adecuados (norma, guía, etc.).

- ❖ En septiembre de 2002 comienza a trabajar el SAG, formado por dos representantes de cada continente, con miembros del sector productivo, de ONGs y de entidades internacionales ligadas al tema.
- ❖ En abril de 2004 el SAG entrega el informe final al Consejo de Gestión Técnica de ISO (TMB).
- ❖ En junio de ese mismo año se realizó la conferencia internacional de ISO sobre RS en Estocolmo, cuyo principal objetivo fue constatar si existía una real contribución al desarrollo de una norma ISO en RS.

ISO presenta los fundamentos de la Norma ISO 26000 Guía sobre responsabilidad social⁸³. La futura Guía ISO 26000 que proveerá orientación sobre responsabilidad social, ha logrado un importante paso adelante, con la decisión de ISO sobre su estructura y contenidos generales, así como con la fijación de una fecha objetivo de entrega, para el último cuarto de 2008.

El Grupo de Trabajo de ISO en Responsabilidad Social (WG RS) presentó los fundamentos de ISO 26000 en su segunda reunión, realizada entre el 26 y 30 de Septiembre de 2005, en Bangkok, Tailandia. ISO 26000 entregará a las organizaciones, una orientación sobre responsabilidad social, armonizada y acordada internacionalmente, basada en las mejores prácticas y de manera consistente con declaraciones y convenciones importantes de las Naciones Unidas y de sus constituyentes, destacando la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La Guía no contendrá requisitos que permitan que ISO 26000 sea utilizada para certificación.

La segunda reunión del Grupo de Trabajo de ISO sobre Responsabilidad Social (WG RS), que posee la característica de tener un liderazgo conjunto entre brasileros y suecos, fue organizado en Bangkok, Tailandia, por el Instituto Tailandés de Estándares Industriales (TISI), con el apoyo del Comité Japonés de Estándares Industriales (JISC).

Uno de los mayores logros en Bangkok, fue el desarrollo de las “especificaciones de diseño” (esbozo de la estructura) para ISO 26000. El WG RS acordó la siguiente estructura para organizar el contenido de la futura Guía:

0. Introducción
1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para consulta
3. Términos y Definiciones

83 www.iso.org

4. El contexto de la RS en el cual opera la organización
5. Principios de RS importantes para las organizaciones
6. Orientaciones sobre los temas/materias centrales de la RS
7. Orientaciones para implementar la RS en organizaciones
8. Anexos de la Guía
9. Bibliografía

El trabajo de realización de borradores para el contenido de los capítulos 1, 4, 5, 6 y 7 será llevado a cabo dentro de tres grupos de tareas, que se establecerán durante los próximos 2 a 3 meses, de acuerdo al proceso designado por el WG RS, para asegurar una representación equilibrada de los grupos de stakeholders del WG: industria; gobierno; trabajadores; consumidores; organizaciones no gubernamentales; servicio, apoyo, investigación y otros. Adicionalmente, el liderazgo de los grupos de tareas, debe ser compartido entre un país desarrollado y uno en desarrollo⁸⁴.

La responsabilidad del desarrollo de los borradores de las otras secciones, no ha sido asignada aún.

De acuerdo a las orientaciones entregadas por el WG RS, para dar asistencia a estos grupos de tareas, ISO 26000 debe ser clara, entendible y objetiva, y aplicable en todo tipo de organizaciones, incluyendo las gubernamentales.

Otro resultado del encuentro de Bangkok, fue el borrador de un plan del proyecto, que pone como meta, la publicación de un borrador de ISO 26000 en noviembre – diciembre de 2007, un borrador final para septiembre de 2008 y la Guía Internacional totalmente finalizado para octubre de 2008.

Los líderes conjuntos del WG RS, comentaron los progresos obtenidos. El presidente, Sr. Jorge E.R. Cajazeira, nominado por ABNT (Brasil), dijo: "Nuestra primera reunión en Brasil, fue muy dinámica con muchas energías yendo en todas las direcciones. En Bangkok, la energía aún era alta, pero estaba focalizada y esto dio como resultado una reunión excepcional, donde se logró un progreso real sobre ISO 26000.

Debido a que ISO 26000 debe reflejar el consenso internacional entre todas las categorías de stakeholders afectadas por la responsabilidad social, el WG RS incluye a personas con antecedentes y experiencias muy variadas. Ahora estamos tirando juntos como un equipo, y mientras el camino adelante incluya el compartir los desafíos, el WG RS tiene la voluntad de afrontar y superarlos, porque sabemos que nuestro trabajo es importante".

84 www.iso.org

Adicionalmente a presentar los fundamentos para ISO 26000, el WG RS continuó explorando formas de comunicar sobre su trabajo (esto incluye un sitio web dedicado a ISO RS,; www.iso.org/sr) y cómo mejorar aún más la amplia participación en este trabajo. Los últimos temas incluyen la identificación de cualquier parte clave que no se haya involucrado hasta ahora, cómo aumentar la participación de las categorías de stakeholders que cuentan con baja representación, y encontrar organizaciones patrocinadoras y otras fuentes de financiamiento para esta participación.

En la reunión del WG RS de Bangkok, fueron anfitriones el Instituto Tailandés de Normas Industriales (TISI), con la colaboración del Comité Japonés de Normas Industriales (JISC). La próxima reunión se realizará en mayo o junio de 2006 en Lisboa, Portugal, con la invitación del Instituto Portugués de la Calidad (IPQ)⁸⁵.

NORMA SA 80000 SAI Social Accountability internacional.

Social Accountability 8000 (SA8000) es una norma internacional para la responsabilidad social iniciada por CEPAA (Consejo de la Agencia para la Prioridad Económica) a fin de asegurar las normas para la producción ética de bienes y servicios. Esta es una norma voluntaria que puede aplicarse a cualquier organización o empresa en el campo industrial.

SA8000 establece normas básicas para el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad, la libertad de asociación y el derecho de intercambio colectivo, la discriminación, las prácticas disciplinarias, las horas de trabajo y las compensaciones.

Los requisitos de esta norma están basados en las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (NU), la Convención de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas y otras convenciones. Una organización debe tener además de las normas de funcionamiento un SMS (Social Management System) Sistema de Gestión Social para garantizar el acatamiento de las normas y el perfeccionamiento sostenido en el desempeño social de las prácticas mencionadas. El SMS de SA 8000 está basado en el sistema de gestión ISO 9000/ 14000.

Algunos aspectos del sistema de gestión incluyen una política social, un proceso de planificación y la designación de un director con experiencia para asegurar el cumplimiento de las normas de SA8000⁸⁶.

85 www.iso.org

86 <http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf>

ACCOUNTABILITY 1000 (AA1000)

Es un método de responsabilidad que pretende garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial. AA1000 es una norma de procedimiento, no un tipo de desempeño sustancial.

Especifica los procesos que debe llevar a cabo una organización para responder por sus acciones, pero no por los niveles de desempeño que la empresa deberá alcanzar en los indicadores sociales, ambientales y económicos. Ser "Accountable" (responsable al rendir cuentas) significa explicar o justificar las acciones u omisiones por las cuales uno es responsable ante quienes poseen un interés legítimo.

"Accountability" es una rendición de cuentas transparente. Implica transparencia ante los afectados o interesados con relación a las empresas, ser responsivo (responsabilidad ante los actos y omisiones de la organización y para el desarrollo de procesos y metas para el mejoramiento sostenido del rendimiento) y acatar (o cumplimiento de los requerimientos legales en relación con las políticas y difusión empresarial)⁸⁷.

El sistema AA1000 incluye métodos, directivas para implementar los métodos y pautas para el desempeño de los profesionales. Los métodos de AA1000 son un conjunto de pautas sobre principios y procesos para la rendición de cuentas transparente. Los métodos describen los procesos y las interacciones entre la planificación, contabilidad, auditoría y difusión; incluye también el compromiso del "afectado o interesado" y la coherencia organizacional.

Una contribución original del método es el proceso por el cual una empresa identifica los indicadores claves de desempeño de sus "afectados o interesados" mediante su grado de compromiso. AA1000 brinda las herramientas para la comunicación y se ocupa del modo en que una empresa debe estructurar sus sistemas de comunicación, así como el modo en que estos sistemas se relacionan con los valores, objetivos y metas organizacionales.

Las directivas se diseñan para facilitar el uso y acatamiento de los métodos de AA1000.

Estos se dividen en los cinco temas siguientes:

❖ Verificación y garantía de calidad. Formular principios generales y una estructura para gestionar una auditoría social y ética. La estructura cubre el

87 <http://www.empresasustentable.com/resources/downloads/herramientas/aa1000-es.pdf>

proceso completo, desde los acuerdos hasta los términos de contratación, pasando por la comunicación.

- ❖ Incorporación de AA1000. AA1000 está diseñada para integrar la calidad como lo establecen los métodos de "accountability" y otras herramientas para la administración, y actuar además como un sistema completo en sí mismo: un método para garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, contabilidad e información sobre aspectos sociales y éticos de la gestión organizacional. Las pautas de integración reflejan la relación entre AA1000 y otros métodos y herramientas.

- ❖ Compromiso de los afectados o interesados. Las pautas señalan las metas del compromiso y describen una serie de métodos y técnicas para colaborar con las organizaciones y el logro de la calidad en el asesoramiento y el diálogo.

- ❖ Directivas para la evaluación de la "Accountability". Colaborar para que comprendan y evalúen los componentes incluidos en un informe.

- ❖ Primeros pasos. Estas pautas permiten comprender la transformación hacia la confiabilidad empresarial.

Las pautas para el desempeño de los profesionales aseguran la calidad y consistencia de los servicios profesionales (tales como ofrecidos por consultores, auditores y contadores).

Están diseñadas para capacitar al personal de la organización incorporando AA1000 además de los proveedores de servicio de la empresa y otros interesados en evaluación ética y social.

Puntos fuertes de la herramienta

AA1000 promueve un constante perfeccionamiento. El método requiere que se instale un sistema de gestión. El proceso de administración facilita el perfeccionamiento constante y el conocimiento a nivel de organización. Además promueve la reflexión, planificación, fijación de metas y el compromiso de los stakeholders.

AA1000 establece pautas para la evaluación de la calidad de los informes éticos y sociales. El sistema de verificación AA1000 brinda seguridad en cuanto a la calidad y exactitud del informe de una empresa. Es especialmente importante cuando el método informativo no cuenta con una seguridad en sí mismo, como el de GRI.

- ❖ Cualquier organización podrá utilizar esta herramienta. Todo tipo de organizaciones puede incorporar el método de AA1000 en su proceso de

comunicación. El sistema AA1000 incluye directivas sobre dónde y cómo comenzar a producir información más confiable.

❖ El sistema AA1000 se complementa con GRI. AA1000 se ha dedicado a compatibilizar sus propios métodos de difusión con los de GRI. GRI se concentra en el "qué" de la información (los indicadores y el formato de lo difundido), mientras que AA1000 brinda normas aplicables a los procesos de difusión y el desarrollo de informes accesibles y objetivos.

Puntos débiles de la herramienta:

❖ Al presente no hay constancias de los procedimientos de AA1000 o de consideraciones éticas y sociales. La calidad de los resultados depende de la calidad del proceso.

❖ AA1000 requiere un compromiso significativo de gestión y se basa en un compromiso con el mejoramiento sostenido a través de múltiples ciclos empresariales⁸⁸.

88 <http://www.empresasustentable.com/resources/downloads/herramientas/aa1000-es.pdf>