

**ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS
CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE
BUCARAMANGA**

Autor

ROCÍO AYALA MORENO



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Gestión de Proyectos

Bucaramanga, Colombia

2017

**ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS
CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE
BUCARAMANGA**

Autor

ROCÍO AYALA MORENO

Trabajo de Investigación presentado para optar al título de Especialista en
Gestión de Proyectos



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Gestión de Proyectos

Bucaramanga, Colombia

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, diciembre de 2017

Agradecimiento

A Dios, por permitirme llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos,
además de gozar de su infinita bondad y amor.

A mi esposo: Alirio Capacho, por su orientación y apoyo en mis labores académicas.

A mis hijos: Juan Camilo y Daniel por su paciencia y comprensión constante.

A la UNAD y su equipo de profesores y tutores por sus enseñanzas.

A mi asesor, Dr. German Guarnizo Bocanegra por sus precisas observaciones.

Resumen

Título: Análisis de la responsabilidad social empresarial bajo los criterios del PMBOK® en las 10 más grandes empresas de Bucaramanga.

Autor: Rocío Ayala Moreno.

Palabras clave: Responsabilidad, Empresa, planes, RSE.

Descripción: Este trabajo de investigación, busca establecer cómo se encuentran los programas, planes y gestión de la responsabilidad social empresarial en grandes empresas de Bucaramanga, aplicando los criterios y áreas del conocimiento que aborda el PMBOK®, teniendo en cuenta las acciones y prácticas habituales que tienen estas empresas en el desarrollo de sus actividades.

La investigación se realiza inicialmente, analizando la información obtenida de una muestra representativa de las empresas de Bucaramanga con respecto a su proceso interno en materia de responsabilidad social empresarial.

La metodología de investigación utilizada para la recolección de la información es de carácter descriptivo, con un muestreo no probabilístico, en la que se analizaron diez (10) grandes empresas del sector público y privado de Bucaramanga, a las que se le realiza el análisis de su operación, teniendo en cuenta quince (15) variables referentes al tema de interés.

La implementación de esta metodología pretende consolidar los resultados obtenidos, que permitan establecer el grado de aplicabilidad de la RSE en dichas empresas, y también demostrar los beneficios empresariales y tributarios que consiguen las organizaciones, en el emprendimiento y fomento de estos programas.

Para la elaboración de esta monografía, fueron utilizadas diversas herramientas de administración de proyectos como son Microsoft Word y Microsoft Excel para la elaboración de

los documentos y cálculos, MS Project para el cronograma del proyecto, WBS para la generación de la red de secuencias, Microsoft Visio para la EDT y el organigrama del proyecto.

Con la aplicación de las buenas prácticas en la gestión de proyectos se pudieron obtener resultados, que de otra forma hubieran resultado de mayor complejidad por falta de organización, lo cual hubiera afectado este análisis; Igualmente, la guía PMBOK® resultó fundamental para realizar el ordenamiento de las áreas de conocimiento consideradas importantes para este proyecto, donde solo se abarcan procesos de iniciación y planificación, quedando los procesos de ejecución, seguimiento y control, y de cierre para otro análisis.

Abstract

Title: Análisis de la responsabilidad social empresarial bajo los criterios del PMBOK® en las 10 más grandes empresas de Bucaramanga.

Author: Rocío Ayala Moreno

Keywords: Responsabilidad, Empresa, planes, RSE.

Description: This paper seeks to establish how the programs, plans and management of corporate social responsibility in large companies in Bucaramanga are applied, applying the criteria and areas of knowledge that the PMBOK® addresses, taking into account the usual actions and practices that these companies have in the development of its activities.

The investigation is carried out initially, analyzing the information obtained from a representative sample of the companies of Bucaramanga with respect to their internal process in matters of corporate social responsibility.

The research methodology used for the collection of information is descriptive, with a non-probabilistic sampling, in which ten (10) large companies of the public and private sector of Bucaramanga were analyzed, to which it is made the analysis of its operation, taking into account fifteen (15) variables related to the topic of interest.

The implementation of this methodology aims to consolidate the results obtained, which allow to establish the degree of applicability of CSR in these companies, as well as to demonstrate the business and tax benefits that the organizations obtain in the undertaking and promotion of these programs.

For the preparation of this monograph, various project management tools such as Microsoft Word and Microsoft Excel were used for the preparation of the documents and calculations, MS Project for the project schedule, WBS for the generation of the sequence network, Microsoft Visio for the WBS and the organization chart of the project.

With the application of good practices in project management results could be obtained, which would otherwise have been more complex due to lack of organization, which would have affected this analysis; Likewise, the PMBOK® guide was fundamental for the ordering of areas of knowledge considered important for this project, where only initiation and planning processes are covered, leaving the execution, monitoring and control processes, and closure for another analysis.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	18
2.1. Objetivo General	18
2.2. Objetivos específicos	18
3. JUSTIFICACION	19
4. MARCO TEORICO	21
4.1. Antecedentes de la RSE	22
4.2. Clasificaciones Teóricas sobre la Responsabilidad Social Empresarial	24
4.3. Características de la RSE en América Latina	27
4.4. Percepción de la RSE en Colombia	30
5. METODOLOGIA PROPUESTA	33
5.1. Tipo de Investigación	33
5.2. Método de investigación	34
5.3. Fuentes de Información:	35
5.3.1. Fuentes Primarias	35
5.3.2. Fuentes Secundarias:	36
5.4. Técnicas de recolección de la información	38
5.4.1. Instrumento:	39
5.4.2. Modo de aplicación:	39
5.5. Tratamiento de la información	39
6. DESARROLLO DEL PROYECTO BAJO LINEAMIENTOS DEL PMBOK® EN LOS PROCESOS DE INICIACION Y PLANEACION	42

6.1. Gestión de Iniciación	42
6.1.1. Acta de inicio del proyecto	43
6.1.2. Identificar los interesados	46
6.2. Gestión de Planeación	51
6.2.1. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	51
6.2.2. Planificar la gestión del alcance	55
6.2.3. Recopilar requisitos	56
6.2.4. Definir el alcance	60
6.2.5. Crear la EDT	61
6.2.6. Planificar la gestión del cronograma	65
6.2.7. Definir las actividades	66
6.2.8. Secuenciar las actividades	68
6.2.9. Estimar los recursos	68
6.2.10. Estimar la duración	69
6.2.11. Desarrollar el cronograma	70
6.2.12. Planificar la gestión de los costos	70
6.2.13. Estimar los costos	71
6.2.14. Determinar el presupuesto	71
6.2.15. Planificar la gestión de calidad	73
6.2.16. Desarrollar el plan de los Recursos humanos	73
6.2.17. Planificar las comunicaciones	74
6.2.18. Planificar la gestión de los riesgos	75
6.2.19. Identificar los riesgos	75
6.2.20. Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	76
6.2.21. Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	78
6.2.22. Planificar las respuestas a los riesgos	78

	10
6.2.23. Planificar las adquisiciones	81
6.2.24. Planificar la gestión de los interesados	83
6.3. Gestión de Ejecución	83
6.3.1. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	83
6.4. Gestión de Monitoreo y Control	84
6.5. Gestión de Cierre	85
7. VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA RSE	86
7.1. Factores Sociales	86
7.2. Factores Legales ó Jurídicos	86
7.3. Factores Medioambientales	87
7.4. Factores de Tipo Ético	87
8. ANALISIS DE LAS VARIABLES DE RSE	89
9. CLASIFICACION DE GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA	91
10. APLICACIÓN DE LAS VARIABLES IDENTIFICADAS A LOS PROGRAMAS DE RSE EN LAS GRANDES EMPRESAS EN BUCARAMANGA	94
11. PARAMETROS LEGALES RESPECTO A LA RSE Y SU APLICACIÓN	116
12. BENEFICIOS PARA EMPRESAS QUE APLICAN PROGRAMAS DE RSE	118
12.1. Beneficios Empresariales	118
12.2. Beneficios Tributarios	118
13. CIERRE	125
14. CONCLUSIONES	126
15. RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	128
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	132
TABLAS	135
ANEXOS	138

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1 Estructura de Desglose de Trabajo. EDT RSE	62
Gráfica 2 RBS Responsabilidad Social Empresarial	76
Gráfica 3 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	84
Gráfica 4 Clasificación de las Empresas según su tamaño	92
Gráfica 5 Clasificación de las empresas según su ubicación	92

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Project charter	44
Tabla 1 Variables de interés vs Stakeholders	50
Tabla 3 Línea base y planes subsidiarios	52
Tabla 4 Plan de gestión del alcance	53
Tabla 5 Plan de gestión de los requisitos	54
Tabla 6 Plan de gestión del tiempo	55
Tabla 7 Matriz de trazabilidad	58
Tabla 8 Diccionario EDT - Acta de constitución del proyecto	64
Tabla 9 Desglose paquete de trabajo – Estudios de mercado	65
Tabla 10 Actividades del proyecto	67
Tabla 11 Estimación de costos	72
Tabla 12 Matriz de riesgos	77
Tabla 13 Plan de respuesta a los riesgos principales	80
Tabla 14 Plan de adquisiciones	82
Tabla 15 Estructura de un modelo de responsabilidad social empresarial	87
Tabla 16 Las 10 más Grandes empresas de Bucaramanga - RSE	91
Tabla 17 Beneficios Tributarios de empresas que aportan a la RSE	124
Tabla 18 Matriz de comunicaciones	135
Tabla 19 Matriz de probabilidades	137

GLOSARIO

GP: Sigla utilizada que hace mención o referencia al Gerente del Proyecto.

PROJECT CHARTER: Es el acta de constitución de proyecto, el cual es un documento que autoriza formalmente un proyecto, en el que se detallan cada uno de los aspectos fundamentales y cruciales de todo Proyecto, es aquí donde se delimitan el alcance, definición de objetivos, se establecen los entregables, se asignan responsabilidades, se definen los planes (Financieros, Recursos, Calidad) y las consideraciones a tener en cuenta en el mismo tales como riesgos, asunciones, restricciones, etc.

RSE: Sigla para definir la Responsabilidad Social Empresarial.

SPONSOR: Es un término inglés que significa patrocinador, indica quien es la persona que apoya financieramente un proyecto.

STAKEHOLDERS: Son todos los actores interesados directa o indirectamente en el desarrollo de un proyecto, y que pueden verse afectados por el desarrollo del mismo, *este* término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de los proyectos en una organización

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema que actualmente se está presentando con mayor importancia en las organizaciones, este compromiso social adquirido voluntariamente tiene también sus antecedentes, cuando en tiempos anteriores, cerca del siglo XIX, las empresas buscaban aplicar buenas prácticas en el manejo eficiente de los recursos, para a su vez elevar en todo sentido la productividad y el crecimiento sostenible. Ya posteriormente se busca hacer énfasis en la ejecución de buenas condiciones de trabajo, protección social, aspectos de salud, seguridad y gestión del talento humano.

La creación de grandes organizaciones como la ONU, sirvieron como fundamento sólido para que se generara una mayor conciencia social, En aspectos de derechos humanos, tratados y hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987, el protocolo de Kioto en 1997, Greenpeace o Transparencia Internacional; dan paso a iniciativas formales empresariales como acontecimientos, que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como **Responsabilidad Social Empresarial**.

Hoy en día la **Responsabilidad Social** se encuentra más establecida, a través de diferentes organismos alrededor del mundo; ya que se habla de una forma más sólida de sustentabilidad, La RSE no es algo que se pueda decir que se encuentra en un estado estático, sino que sigue vigente, cambiante, y creando nuevos acontecimientos que habrán de sumarse al esfuerzo de crear una nueva visión del quehacer empresarial.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Profundizar en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial – RSE, implica actualmente, un paso necesario por los planteamientos teóricos y normativos de la ética organizacional. No es menos cierto que el discurso de la RSE es un concepto en el que se viene trabajando desde la década de los noventa, y ha tomado un valor significativo en distintas disciplinas. La labor social como compromiso de quienes estamos inmersos dentro de una comunidad debe ser tomada como acción prioritaria para generar lazos de cooperación donde se brinde beneficio mutuo.

Las empresas funcionan en medios donde, por aceptación del cliente, desarrollan sus labores, buscando rentabilidad y permanencia, en este sentido, y entendiendo que toda organización requiere de los clientes para lograr objetivos, se deben implementar acciones que contribuyan al desarrollo de la sociedad, buscando generar beneficios e incrementar la competitividad, donde se vea directamente involucrada la comunidad, mediante lo cual la organización retribuye en su mercado los beneficios obtenidos, y con esto garantiza en la misma medida fidelidad del cliente, permanencia en el medio, ventaja comparativa y mayor credibilidad que aquellas que no lo realizan, lo que se traduce en resultados positivos tanto a nivel económico como a nivel social.

Según Mbare, O. (2007), la “RSE guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés, como los trabajadores, los clientes, las personas y los grupos a quien puede afectar las políticas y prácticas corporativas. Parte relevante de gestionar estas obligaciones es intentar minimizar cualquier daño de largo plazo que una empresa puede generar sobre la sociedad”. (Mbare, O. (2007). “El Papel de Responsabilidad social corporativa (CSR) en la Nueva Economía. Negocio y Red de Ética de Organización”. Vol. 12, N° 2).

Al igual que la definición anterior, aparecen cientos de nuevas definiciones que tratan de explicar que significa la RSE. De acuerdo con el World Business Council for Sustainable Development - WBCSD (2000), la RSE es “el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general” (El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD), asociación mundial de más de 200 empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible). Para la Comisión Europea (2001), la “RSE es un concepto en el cual las áreas productivas integran, de una manera voluntaria, consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones y en las relaciones con sus grupos de interés.” (El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD), asociación mundial de más de 200 empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible)

Basados en los conceptos dados, y bajo la estructura de La Responsabilidad Social Empresarial con enfoque de gestión en área social, ambiental y económica, las organizaciones deben plasmar acciones a largo plazo, continuas e indefinidas, bajo unos criterios de ejecución eficientes, en el área económica, social y medioambiental, mediante la implementación de programas y proyectos que contribuyan a entregar balance social y en la misma medida generar marca social en la empresa, donde se deja evidencia que existe una preocupación por atender sectores desprotegidos y por consiguiente se adopten políticas internas de funcionamiento que coadyuven al desarrollo de la sociedad.

En los últimos años el desarrollo y crecimiento mundial ha sido especialmente agitado, formándose cada vez economías más dinámicas, innovadoras, compactas, fuertes y competitivas.

Sin embargo, este rápido crecimiento no se ha dado de una forma más completa y generalizada, esta progresión no ha sido totalmente expandida y difundida; es por esto por lo que la importancia del concepto de responsabilidad social se ha ido adquiriendo y estableciendo en ser un acto humanitario mas no de asistencialismo, del que las empresas se benefician, hacen usufructo para destacar su nombre y enaltecerse. Es así como en el transcurrir del tiempo y las generaciones, el uso y la evolución de un concepto como la RSE, es aún mal interpretado y aprovechado por algunas compañías para su propio beneficio.

En este sentido, y entendiendo que hoy debe ser un compromiso empresarial contar con dichas acciones sociales, se pretende realizar un estudio que permita verificar cual es el nivel de compromiso y de ejecución, que las empresas del medio tienen para con la comunidad bumanguesa, verificando los programas que son adelantados por las grandes empresas y los usuarios de los mismos, a fin de medir el grado de enfoque al desarrollo social de dichas empresas. Es así como se pretende con esta investigación dar una conclusión sobre si ¿Están realmente las empresas en Bucaramanga ejerciendo programas de responsabilidad social empresarial? Si es así, ¿en qué medida?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Realizar el análisis que permita identificar el grado de aplicabilidad de proyectos y/o programas sociales, que bajo el concepto de responsabilidad social empresarial desarrollan las 10 más grandes empresas de la ciudad de Bucaramanga.

2.2 Objetivos específicos

- Hacer un análisis de dichas variables de programas de responsabilidad social empresarial.
- Establecer cuales de las empresas de la Ciudad de Bucaramanga, que clasifican en el rango de grandes, tienen enfoque de Responsabilidad Social Empresarial.
- Conocer los parámetros legales que a nivel nacional existen en lo referente a la responsabilidad social empresarial y su obligatoriedad de aplicación.
- Identificar los beneficios empresariales y tributarios que tienen las 10 más grandes empresas que desarrollan planes de desarrollo social, a fin de dar unas recomendaciones a las empresas que no aplican dichos programas.

3. JUSTIFICACION

Actualmente la concepción de Responsabilidad social empresarial RSE, se ha ido remarcando con mayor frecuencia en las empresas, lo que significa que además de trabajar por la obtención de beneficios económicos, se está enfatizando a su vez en el cumplimiento cívico, ético y moral con el entorno y con la sociedad; Es así como surge la necesidad de analizar el análisis de programas de RSE que existe en las grandes empresas en Bucaramanga.

De acuerdo con McWilliams, Siegel y Wright (2006), se define la RSE como situaciones donde la empresa se compromete y cumple acciones que favorecen el bien social, más allá de los intereses de la empresa y por sobre lo que se espera como cumplimiento de la ley. En este sentido, las empresas no solo debe enfocar sus acciones en obtener rendimientos monetarios, sino que además deberían implementar iniciativas, que ayuden a lograr beneficios sociales y con el medio ambiente; De esta manera las empresas serán beneficiadas en términos de imagen gremial, corporativa, en ahorros en costos operacionales y en la preferencia en la compra de sus productos, bienes o servicios en el mercado; Ya que de esta manera convertirían a la compañía en una empresa representativa, responsable con el medio ambiente.

Ahora dentro del modelo actual de empresa, se encuentran mecanismos estratégicos, tendientes a lograr la participación de los empresarios en el desarrollo integral y armónico de la RSE con el entorno, mediante la identificación de alternativas de integración y desarrollo, de acciones estratégicas, que generen calidad de vida a toda la población del Área Metropolitana.

Existen también variadas revisiones bibliográficas que buscan clasificar la RSE (Carroll, 1979, 1998,1999;). “Estas clasificaciones buscan entender el comportamiento de las empresas invirtiendo recursos en RSE para aquellas actividades que son de carácter económico o aquellas

de carácter puramente social y éticas.” Es así que las principales acciones del proyecto están dirigidas no solo a conocer un margen de estimación, sino a fortalecer y mejorar la situación de responsabilidad social empresarial que se vive en las grandes empresas; Bucaramanga es un lugar donde existe amplia participación empresarial, donde se pretende conocer que contribuciones importantes se están generando al bienestar social como del entorno, que valor social se está creando, ya que este valor social representa el aporte que hacen estas empresas u organizaciones más allá de sus obligaciones legales internas y externas.

4. MARCO TEORICO

En este marco teórico, se pretende dar un acercamiento en cuanto a lo que la materia de Responsabilidad Social Empresarial significa y algunos conceptos atados al mismo, como lo son los interesados o los Stakeholders, la filantropía y la clasificación de la responsabilidad social empresarial en las grandes empresas de la Ciudad de Bucaramanga, no sin antes dar una idea de lo que significa responsabilidad social empresarial de acuerdo a las teorías modernas, sus antecedentes, características de la RSE, definición de grande empresa, a fin de definir el contexto en el que se desarrolla la temática propuesta.

De acuerdo con Chomali, F. y Majluf, N. (2007). En su libro *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*, es preciso señalar que la “Responsabilidad Social Empresarial tiene grandes antecedentes, es un tema que se ha dado en todas las épocas, los aportes al tema de responsabilidad social principalmente se encuentran en las empresas de economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables, que se dedican a buscar beneficios para sí mismas y para toda la sociedad que las rodea, empresas con iniciativa de compromiso de cuidado al medio ambiente”.

Davis, K. (1960), Como punto introductorio, el autor plasma en su artículo “Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities” la idea de que los ejecutivos deben reevaluar sus puntos de vista con respecto a los temas con los que se enfrentan, básicamente porque los escenarios en los cuales éstos se desenvuelven cambian, indicando que cada día será más frecuente que los negocios se comprometan con la sociedad. Davis propone que en la medida que aumenta la participación y tamaño de la empresa en una economía, las decisiones de negocio de una empresa empiezan a afectar al medio donde se desarrolla. La empresa genera empleos, transa con un sin número de clientes, desarrolla un intercambio de insumos con proveedores, entre otras

actividades, con lo cual va generando movimientos en su economía. Esto, nos debe hacer entender que las organizaciones mientras más grandes sean pueden ser vistas como un ente político que, al tomar decisiones acordes a intereses sociales, adquieren poder e influencia sobre una sociedad.

En concordancia con lo anterior, el desarrollo de las actividades de RSE por parte de algunas empresas les permitiría influir en el marco cultural, político y de los negocios que regulan su actividad.

En este sentido, ser responsable con la sociedad no implica solo cumplir con todas las obligaciones jurídicas y legales, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, en el entorno y en las relaciones con los demás.

La inversión en nuevas tecnologías y prácticas comerciales e industriales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar significativamente la competitividad de las empresas; La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de ley del ámbito social, por ejemplo, en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre un camino para administrar el cambio y armonizar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

4.1 Antecedentes de la RSE

Según el Dr. Jorge Emiro Sierra Montoya, presidente de RSE consultoría Colombia en ponencia dada en el primer congreso Binacional sobre Responsabilidad Social empresarial, realizado en la Ciudad de Cúcuta el día 5 de mayo del año 2012, en referencia a los antecedentes de la RSE, destaca lo siguiente:

Las causas históricas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se remontan a los orígenes del hombre, la sociedad y el Estado. “El hombre es un animal político”, según dijo Aristóteles para destacar ese carácter social por naturaleza, que es también el principio fundamental de la Sociología como ciencia.

La Responsabilidad Social (RS), por tanto, viene desde tiempos inmemoriales, cuando el propio Estado surgió en defensa de la supervivencia humana a través de la vida en sociedad, como plantearon los enciclopedistas franceses, encabezados por Rousseau, al establecer los principios de la democracia moderna.

La RSE, además, ha identificado siempre a las actividades productivas, mucho antes de surgir la empresa moderna; el cristianismo, en la cultura occidental, durante más de dos mil años ha predicado los valores éticos, como por ejemplo la caridad, que hoy son característicos de la RSE, y ésta, a su vez, desarrolla valores democráticos como los derechos humanos, consagrados en normas constitucionales, pilar del Estado de Derecho.

La RSE, por último, extiende sus raíces hasta la política social promovida en el siglo XX, tanto en el socialismo democrático como en el intervencionismo estatal de la economía keynesiana (1930) y la Economía Social de Mercado (1945), por oposición al socialismo de Estado y su abierto rechazo de la propiedad privada y las libertades individuales.

Entre las causas próximas están la globalización y los modelos de apertura, cuyos múltiples beneficios coinciden con graves impactos negativos como la brecha creciente entre los países ricos y pobres o la desigualdad en países como el nuestro, las continuas crisis financieras que se expanden por todo el planeta y en general, la presencia de un mercado sin valores, sin ética, al tiempo que la propia supervivencia humana está en peligro por factores como el cambio climático y la amenaza nuclear.

En realidad, asistimos a una crisis mundial sin precedentes, manifiesta en los niveles político, económico, social y de valores, según lo confirman diversos indicadores y estudios de reconocidos especialistas (Stiglitz y Soros, entre otros).

Esto ha obligado incluso a la búsqueda internacional de soluciones en forma conjunta, desde organismos como las Naciones Unidas, a través de políticas como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y el avance hacia un capitalismo social, más humano y ético, en el marco de la Ética Global enunciada por Hans Küng, la cual dio origen al Pacto Global, decálogo por excelencia de la Responsabilidad Social Empresarial.

De ahí que la RSE sea vista ahora como solución de fondo a tales problemas globales, naturalmente con la debida participación del sector privado que se ha convertido en el gran motor de la vida económica, política y social en el mundo, en algunos casos con mayor poder que los gobiernos, con los cuales comparte o debe compartir una verdadera política social, sobre todo en beneficio de los sectores más desprotegidos de la sociedad.

4.2 Clasificaciones Teóricas sobre la Responsabilidad Social Empresarial

Así como son muchas las teorías que explican las actividades de RSE que realizan las empresas, existen también variadas revisiones bibliográficas que buscan clasificarlas (Carroll, 1979, 1998,1999; Lantos, 2001; Garriga y Melé, 2004). Estas clasificaciones buscan entender el comportamiento de las empresas invirtiendo recursos en RSE para aquellas actividades que son de carácter económico o aquellas de carácter puramente social y éticas.

Carroll (1991), por ejemplo, explica que es posible distinguir al menos cuatro tipos de acciones en responsabilidad social que gestionan las empresas:

- Responsabilidades Económicas. - se busca ser rentable para los accionistas, entregar buenos trabajos a los empleados y producir productos de calidad para los clientes.
- Responsabilidades Legales. - se busca cumplir las leyes y las reglas del juego preestablecidas.
- Responsabilidades Éticas. - se debe conducir la moral de la empresa realizando lo que es correcto y justo, evitando generar daños a terceros.
- Responsabilidad Filantrópica. - se deben hacer contribuciones voluntarias a la sociedad, dándole tiempo y dinero como una buena obra.

Por otro lado, Lantos (2001) estudia cuatro focos de compromiso de recursos en actividades de responsabilidad social:

- Visión de generación de ganancias como fin único: esta visión está enmarcada en el ámbito económico de la RSE, en donde la generación de ganancias es el fin único de la empresa y su único deber con la sociedad es respetar las leyes vigentes (normas explícitas). Aquí la idea es generar el máximo de utilidades mientras se respeten las leyes.
- Visión de generación de ganancias en un ámbito limitado: también es una visión económica de la RSE, pero además de cumplir la ley, la empresa se entiende como una entidad que respeta tanto las leyes como las normas tácitas dadas por el entorno en que se desenvuelve.
- Visión de bienestar social: en esta visión se lleva la ética a un nivel superior, donde la empresa debe estar consciente del daño que puede causar a la sociedad y hacerse responsable de él (gestión de externalidades negativas), integrando en esta visión las relaciones existentes con los diversos grupos de interés de una empresa.
- Visión de empresa al servicio de la comunidad: esta visión corresponde a una visión altruista donde la empresa debe usar sus recursos de la manera más eficiente con el fin de generar bienestar en la sociedad (derramar beneficios sociales).

A las dos clasificaciones anteriores se suma una tercera clasificación (Garriga y Melé, 2004) que se caracteriza por su rigurosidad formal y amplio poder explicativo. Esta última clasificación analiza distintos trabajos de RSE en torno a cuatro grupos de teorías: Instrumentales, Integradoras, de Carácter Político, y sobre Ética y Moral. A continuación, describiremos a cada uno de los grupos de teorías propuestos.

Las llamadas Teorías Instrumentales se enfocan en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial (Friedman, 1970; Murray y Montanari, 1986; Litz, 1996; Porter y Kramer, 2002; entre otros). Para este primer grupo, las empresas buscarían desarrollar actividades de RSE siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Bajo este enfoque, existe una relación directa entre RSE y creación de riqueza y sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa importa al momento de llevar a cabo el negocio.

El segundo grupo lo constituyen las Teorías Integradoras. En este grupo se desarrollan una serie de trabajos que buscan explicar el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa (Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005). El cumplimiento de las normas y obligaciones establecidas por una sociedad representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales (North, 1990). Bajo este enfoque de estudio de RSE, las empresas deben respetar las instituciones establecidas en cada sociedad.

Un tercer grupo de teorías son aquellas llamadas de Carácter Político, donde se enfatiza el poder social que adquiere la compañía en la medida que se ve inserta en una sociedad.

Particularmente, los estudios al respecto explican que existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía (Davis, 1960; Donaldson y Dunfee, 1994). Bajo esta mirada la empresa se ve presionada por la sociedad a dirigir sus obligaciones y derechos o participar activamente en asegurar la colaboración social. En este enfoque no se requiere, necesariamente, la creación de riqueza para ser considerado como empresa responsable.

Un cuarto y último grupo lo conforman las teorías sobre Ética y Moral en los Negocios.

En este enfoque se estudia el desarrollo de actividades de RSE en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras (Freeman, 1983; Annan, 1999; Chomali y Majluf, 2007). De forma particular, los estudios presentan estas teorías que se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común.

4.3 Características de la RSE en América Latina

Según publicación de Fernando Legrand, Licenciado en Periodismo de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), de Buenos Aires, Blogger, Conferenciante y Docente especializado RSE., en su block on line RSE, existen 6 características relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina, las cuales describe a continuación:

A lo largo y ancho del subcontinente americano, se extiende una gran red de asociaciones, fundaciones e instituciones que trabajan en la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial por parte de las empresas de sus países.

Estamos hablando de organizaciones que ya llevan casi 15 años en el tema, y gracias a la interconexión que hoy pueden realizar en diversos foros regionales y a través de las redes sociales, parecemos estar asistiendo hoy a lo que en no mucho tiempo más puede dar paso a la consolidación de un Modelo de RSE para las empresas de América Latina.

Un primer acercamiento fue realizado por la Organización de Estados Americanos (OEA) al lanzar sus recomendaciones para una agenda de RSE en la región, tras la reunión a la que asistieron representantes de organizaciones, empresas y gobiernos en la ciudad de Lima. Pero la gestión de la responsabilidad social es mucho más que palabras vacías: es una realidad para muchas empresas de América Latina y una posibilidad, para las muchas más que aún no ingresaron en esta senda. Por eso, y ante el camino recorrido, podemos esbozar seis puntos que caracterizan a la RSE desde este lado del mundo:

Absorción de los problemas sociales. Educación, Comunidad y Medio Ambiente, siempre están a tope en las encuestas a ejecutivos cuando se les pregunta qué áreas trabajan más desde la empresa. Y siempre está la dicotomía de hacerse cargo de una parte de estos problemas, y, por otro lado, quejarse de que la empresa “no es el Estado”.

En el contexto de las necesidades latinoamericanas, la idea de fomentar “alianzas público-privadas” es la que ha venido generando los mejores frutos ante esta situación.

Trabajo articulado con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Uno de los puntos más sobresalientes del trabajo en RSE de las empresas es cómo se han articulado con las OSC. En

muchos casos, se constituyen alianzas estratégicas que contribuyen a un mejor desarrollo e impacto de los programas impulsados por las compañías.

Estas alianzas también se encuentran muy articuladas para potenciar el trabajo de Voluntariado, un ítem cada vez más solicitado por los propios empleados y con el que la empresa se beneficia por la motivación.

Medición y Reporte en estado incipiente. Sólo las empresas grandes se encuentran en un nivel de reporte lo suficientemente considerable en la región, pero la gran deuda permanece con las Pymes. Así todo, otros países cuentan apenas con una veintena de empresas reportando.

Si el GRI sirve o no sirve, es producto de otra discusión, pero para poder avanzar en la región es necesario contar con más empresas que reporten sus impactos.

RSE Interna en estado embrionario. En América Latina la RSE inició sus pasos de la mano del modelo filantrópico anglosajón, mayoritariamente. Eso provocó una “explosión” de acciones de las empresas hacia la Comunidad, centrando todo su accionar socialmente responsable en el plano externo. En los últimos dos años, se comenzó a revalorizar y reenfocar la importancia del ámbito interno, y la RSE comenzó a llegar hacia los colaboradores a través de distintos programas y acciones concretas.

Sostenibilidad aún no es estratégica. Salvo Brasil que cuenta con “casos testigo” como la empresa Natura, en América Latina (por los contextos de inestabilidad de la región) es difícil plantearse un escenario a mediano y largo plazo. Pensar en la sostenibilidad de la sociedad, es pensar en la sostenibilidad del negocio en sí. Por ello también, van ganando fuerza los programas de Negocios Inclusivos y los que miden la huella de carbono.

Capacidad para innovar. En América Latina la innovación fluye. Sabemos resolver los problemas con rapidez y readaptarnos al cambio en tiempos de crisis, y en la gestión de la RSE

también hay lugar para esto, sólo hace falta desarrollarlo más. Es por eso por lo que muchas acciones de responsabilidad social en empresas latinoamericanas pueden ejecutarse prácticamente a costo \$ 0.

4.4 Percepción de la RSE en Colombia

Información tomada de la Encuesta del centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial – CCRE y de Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE, publicados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia, en conferencia realizada en Bogotá, en el año 2009, bajo la dirección de la Dra. Luz Amparo Macías Quintana, Coordinadora del grupo de Análisis de riesgo y prácticas empresariales de la superintendencia.

El total de la muestra: 10 empresas. 270 ciudadanos.

De lo cual se extrae los siguientes resultados:

- Conocimiento sobre la materia es bajo en un 56% (empleados principalmente).
- No hay un consenso en una definición conceptual.
- Se distinguen elementos que se puede decir que componen la RSE: la responsabilidad con empleados (61%), con la sociedad y comunidad (41%) y en segundo plano el compromiso con los clientes, el medio ambiente, la sostenibilidad de la empresa, las políticas de gobierno y la ética.
- Ciudadanos: Respeto de los derechos humanos y de los trabajadores (73%) y la generación de empleo (72%). Otras como productos y servicios de buena calidad y precio justo (55%), cumplimiento de las leyes (42%), preservación y cuidado del medio ambiente (31%) y práctica de valores y principios éticos (28%).

- Las instituciones en las que se demuestra mayor confianza son: las escuelas (48%) y la iglesia con un 45%; los medios de comunicación (38%), las empresas nacionales (34%), las empresas extranjeras (28%) y las organizaciones de trabajadores (24%) obtuvieron un menor porcentaje.
- El 80% de las sociedades que dieron respuesta son Pyme, el 20% restante correspondieron a grandes empresas.
- El 31% de las sociedades pertenecen al sector comercio, el 24% pertenece el sector manufacturero y el 16% a otras actividades empresariales.
- Con respecto a la minimización del impacto con la comunidad, el 38,25% de las sociedades realiza acciones, de las cuales el 2,8% están documentadas y sólo el 8.07% las evalúa y mide.
- En su relación con la comunidad el 43.09% de las compañías realiza acciones, pero sólo el 2.98 % las documenta y el 8.21% las evalúa y mide.
- Entre el 50 % y el 60% de las sociedades presta atención a reducir cualquier tipo de contaminación producida por su actividad, a la racionalización del consumo de agua y energía, así como a realizar acciones para la prevención y mitigación de riesgos profesionales, el desarrollo profesional de todos los empleados y a diseñar estrategias para la atención oportuna de las inquietudes de los clientes y consumidores.
- De igual manera, a estas empresas les interesan las gestiones enfocadas a las prácticas de anti soborno y anticorrupción y la prevención de prácticas restrictivas de la competencia
- Sin embargo, el común denominador es la falta de documentación de estas acciones y la poca evaluación y medición de las actividades.

GRANDES EMPRESAS

En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley MiPymes.

Una Gran empresa es aquella cuyos activos totales son superiores a 30000 SMMLV*.

MEDIANAS EMPRESAS

En Colombia, y mientras se reglamenta el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes (artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004). Disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones de cada uno de los tipos de empresa.

Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, y activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, y activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes

Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, y activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

5. METODOLOGIA PROPUESTA

5.1 Tipo de Investigación

El estudio se enmarcó en una investigación de carácter descriptivo. A tal efecto, Danhke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), señala que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 117). En definitiva, permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado. Para Tamayo (1998) la investigación descriptiva: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta”. (p. 54).

Para este estudio se recopila información a través de la aplicación de una encuesta estructurada, basado en las labores cotidianas de empresas objetivo de la ciudad de Bucaramanga, para este caso el comportamiento de las grandes empresas, en lo que se refiere a la Responsabilidad Social Empresarial; En este tipo de investigación lo que la gente observa es su comportamiento, lo que hacen, sus patrones culturales, el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales con el medio que lo rodea.

El método adecuado para recolectar la información es el análisis del comportamiento de las empresas investigadas, porque el objetivo es profundizar en el hecho de que las empresas estén llevando a cabo programas de Responsabilidad Social y cómo entienden dicha responsabilidad.

El proceso inicia teniendo en cuenta que la población por estudiar en este caso es seleccionada por medio de procedimientos no probabilísticos, es decir observaciones de tipo exploratorias, pues se considera que las respuestas más valiosas para esta investigación las tienen las mismas organizaciones involucradas con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

El objetivo es entonces producir conocimiento y sistematizar las experiencias con el propósito de observar una actuación empresarial, mediante el proceso investigativo descriptivo en el cual se observan las prácticas de RSE de estas empresas y la concepción de la responsabilidad social empresarial y las prácticas que en este campo aplican las grandes empresas de Bucaramanga.

5.2 Método de investigación:

El método utilizado es el factible y descriptivo, Como lo describe Méndez (1995): “Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.” p126.

La investigación requiere un entendimiento del comportamiento humano con su entorno y las razones que lo gobiernan, este método trata de conocer los hechos y las personas en su totalidad, se tiene un enfoque humanista, la intención final es comprender un fenómeno o situación problemática en dicho caso con los involucrados.

La investigación que se va a realizar se acota en un tiempo y espacio determinado, en lo que respecta a su alcance, se refiere a la concepción de Responsabilidad Social Empresarial de las grandes empresas en Bucaramanga, y su dimensión temporal abarca todo al tiempo que respecta que en este caso es primer y segundo semestre del año 2017.

5.3 Fuentes de Información:

Documentos que de una forma u otra difunden los conocimientos propios de un área (educación, salud, artes y humanidades, ciencias exactas, computación, etc.)

Cada uno de estos documentos da origen a las fuentes primarias de información, y éstos a su vez, dan lugar a otros documentos que conforman las fuentes secundarias y terciarias.

5.3.1. Fuentes Primarias: Bounocore (1980) define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...”²²⁹ p. Incluye la producción documental electrónica de calidad.

Para obtención de información primaria, se realiza la aplicación de encuestas, mediante un cuestionario previamente elaborado, ver Anexo 2 en la página 134, para lo cual se lleva a cabo una entrevista directa con el personal de las empresas, encargados de desarrollar los programas de RSE, con el fin de tener la información necesaria para determinar el análisis objeto de estudio, esta encuesta, permite obtener el testimonio de manera directa, de las personas que tienen bajo su responsabilidad, los programas de orden RSE en la empresa y conocer de primera mano, la aplicabilidad de dichos programas con respecto al medio que rodea las empresas.

5.3.2 Fuentes Secundarias: Fuentes derivadas. Bounocore (1980) las define como aquellas que contienen datos o informaciones reelaboradas o sintetizadas...p229. Ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia como diccionarios o enciclopedias, un cuadro estadístico elaborado con múltiples fuentes entre otros.

Como fuente Secundaria se resaltan las siguientes:

- ✓ Cámara de Comercio de Bucaramanga y Superintendencia Financiera
- ✓ Pautas Brindadas por el Tutor de la Monografía
- ✓ Consultas a diferentes Páginas WEB
- ✓ Información Extractada de Proyectos de Factibilidad y estudios de aplicación de programas de RSE.
- ✓ Literatura sobre RSE Existente

Naturaleza de los Datos: Cuantitativos.

Población: Grandes empresas, localizadas en la ciudad de Bucaramanga, Colombia.

Unidad de Análisis: Organización y procesos sociales de las empresas objeto de estudio.

Carácter del estudio: Muestral.

Tamaño de la Muestra: Según datos obtenidos en Cámara de Comercio de Bucaramanga, la población a investigar equivale a empresas legalmente constituidas, el cual corresponde a 10 empresas en este subsector, ver tabla.

La muestra representativa se determina a través de la siguiente fórmula estadística

$$n = \frac{N * Z^2 * (P * Q)}{Z^2 * (P * Q) + E^2 * (N - 1)}$$

Tomando un error estimado del 5% y una población total de 10 grandes empresas de la ciudad de Bucaramanga.

Dónde:

n: Tamaño de la muestra que se quiere hallar

N: Tamaño de la población = 270 Grandes empresas de la Ciudad de Bucaramanga

P: Probabilidad de éxito: 50%

Q: Probabilidad de fracaso 50%

E: 0.3 = Error estimado en la confiabilidad de la información

Z: 1.96 = Factor crítico constante

Donde se obtiene como resultado

$$n = \frac{270 * 1.96^2 * (0.50 * 0.50)}{1.96^2 * (0.50 * 0.50) + 0.3^2 * (270 - 1)} = 10,302$$

n=10 Empresas grandes en la Ciudad de Bucaramanga

Tipo de Muestreo: No probabilístico. El muestreo por bola de nieve permite seleccionar un grupo inicial de encuestados (referencias), por lo general al azar, a quienes después de entrevistar se les solicita que identifiquen a otras personas que pertenezcan a la población meta de interés. Aunque se emplea el muestreo probabilístico para elegir a los primeros encuestados, generalmente a través de un muestreo aleatorio simple sin repetición, la muestra final resultante es no probabilística. Las referencias tendrán características demográficas y psicográficas más similares a las personas que las refieren de lo que ocurriría al azar.

Marco Muestral: Listado de las grandes empresas de la Ciudad de Bucaramanga, registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga

5.4 Técnicas de recolección de la información

M.^a Ángeles Cea D' Ancona en su libro “Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social” define el instrumento como “...aquél que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”. Se infiere que, el instrumento debe acercar más al investigador a la realidad de los sujetos; es decir, aporta la mayor posibilidad a la representación fiel de las variables a estudiar.

En el contexto de la investigación cualitativa, se tomará como mecanismo una fuente primaria como lo es la aplicación de encuesta, mediante entrevista directa con el personal que tenga bajo su responsabilidad la aplicación de los programas de RSE, que es un medio muy útil para examinar un problema y comprenderlo tal como es conceptualizado por las personas o las organizaciones objeto de estudio.

Ésta es una estrategia que en términos generales puede definirse como una conversación para que las personas expresen lo que saben, piensan y consideran; es una situación en la cual una persona obtiene información sobre algo interrogando a otra persona; principalmente; es así entonces que la herramienta que permitirá analizar a fondo el tema de investigación es la entrevista, ésta será completamente formal y estructurada por la rigurosidad de la misma, ya que las personas que se van a entrevistar y que permitirán analizar la información, ocupan altos cargos en las diferentes empresas de Bucaramanga, que son objeto de estudio y requieren de una indagación formal.

5.4.1 **Instrumento:** El medio mediante el cual obtendrá la información es un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas, concretas sobre la realidad objeto de estudio. Se redacta de manera sencilla para que no existiera ningún tipo de ambigüedad y el encuestado pueda responderlas de manera sincera y clara, de forma que puedan ser analizadas, tabuladas e interpretadas con facilidad.

5.4.2 **Modo de aplicación:** Para llevar a cabo la investigación, buscando datos precisos y coherentes, se ha estructurado una encuesta donde se destacan las principales variables a conocer de parte de las Empresas objeto de estudio. La aplicación de la encuesta se hará de forma directa y personal a través de una entrevista con el personal encargado del área social o de RSE, por parte de los autores de este proyecto y con el apoyo del personal extra que se requiere con el fin de cumplir y agilizar la aplicación.

5.5 Tratamiento de la información:

La información recolectada de las grandes empresas en Bucaramanga será organizada y tabulada de forma coherente y comprensible, de igual forma se le ira aplicando un análisis estadístico y comparativo, con el fin de representar el estudio de campo en lo que respecta a la práctica de Responsabilidad Social Empresarial.

Una vez analizada la información, se obtienen los resultados, se elaboran las conclusiones y recomendaciones pertinentes al diagnóstico objeto del presente proyecto, lo cual da como resultado la elaboración y entrega del informe final.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO BAJO LINEAMIENTOS DEL PMBOK® EN LOS PROCESOS DE INICIACION Y PLANEACION

Este trabajo se basa en el “Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial bajo los criterios del PMBOK en las 10 más grandes empresas de Bucaramanga”, en el cual se busca aplicar algunos de los lineamientos del PMI, como una guía reconocida en la dirección de proyectos, que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos, en la Dirección de Proyectos, y en la aplicación de técnicas en las actividades de un proyecto con el fin de cumplir con los requisitos y objetivos que tiene el mismo. Esto se logra con la aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de la dirección de proyectos. Para lo cual solo aplicaremos algunos de los cuales consideramos de relevancia en este caso.

6.1 Gestión de Iniciación

Para llevar a cabo la iniciación del proyecto se planteó inicialmente la idea de estudiar la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas de Bucaramanga, como proyecto de grado, para el programa de especialización en Gerencia de Proyectos de la UNAD. Es así como se llevó a cabo un acercamiento entre las dos partes interesadas: Rocío Ayala Moreno – estudiante de la UNAD con el German Guarnizo Bocanegra – Asesor del Proyecto, quien orientó sobre las bases del mismo y sobre el hecho de delimitar este análisis a las 10 grandes empresas de Bucaramanga, como propuesta de investigación.

Es así como se define el alcance del proyecto. Se plantean los objetivos: general y específicos. Se determinan, supuestos, restricciones y exclusiones para dar formalidad de lo que

esta y no está incluido dentro de este análisis. Se define la línea base del alcance.

En el inicio se toman en cuenta dos áreas de conocimiento: la integración y los interesados. En el área de integración va incluida el Acta de inicio del proyecto. Y en el área de los interesados se identificarán las personas involucradas en este proyecto.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LA INTEGRACION	INICIO

6.1.1 Acta de inicio del proyecto: Es un documento que permite formalmente dar comienzo al inicio del proyecto, es en donde se otorga al gerente de proyectos, autoridad para el uso de recursos en dicho proyecto.

El PMI define: “El Acta de constitución del Proyecto” como el documento emitido por el Patrocinador del Proyecto que autoriza de manera formal su existencia, lo cual le proporciona al Gerente de Proyecto la autoridad de procurar y aplicar los recursos de la organización en su ejecución.

En él se documentan las necesidades del negocio que dieron origen al proyecto, necesidades específicas de los clientes y otros interesados, premisas y restricciones asociadas, los requerimientos de alto nivel y la descripción del producto, servicio o resultado del proyecto”.

Se puede concluir que, con la elaboración y firma del Acta de Constitución, se logra la autorización para iniciar formalmente el proyecto, en esta acta queda definido el alcance del mismo, con los requerimientos, justificada la necesidad de realizarlo, y se designa al director del Proyecto autorizando iniciar con los procesos siguientes para el desarrollo del mismo.

A continuación, en la tabla se muestra el acta de inicio del proyecto:

PROJECT CHARTER

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO	
ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA	RSE en BGA	
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: ¿QUÉ?, ¿QUIÉN?, ¿CÓMO?, ¿CUÁNDO? Y ¿DÓNDE?		
<p>Analizar el desempeño que tienen las 10 más grandes empresas en Bucaramanga con respecto a la Responsabilidad social empresarial e implementar mejoras a partir del estudio y análisis de variables previamente evaluadas, con el fin de obtener objetivos más precisos y eficientes en lo que a programas de RSE refiere.</p>		
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O CAPACIDAD A GENERAR.		
Documento del análisis de la RSE de las grandes empresas de Bucaramanga		
DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO: DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ETC., DEL PROYECTO/PRODUCTO.		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir las variables que influyen en la responsabilidad social empresarial en las 10 más grandes empresas en Bucaramanga ✓ Hacer un análisis de dichas variables de programas de responsabilidad social empresarial ✓ Identificar las empresas de Bucaramanga que clasifican en el rango de grandes empresas. ✓ Aplicar encuesta estructurada con las variables identificadas, a fin de referenciar los programas y planes de desarrollo empresarial que actualmente ejecutan las 10 más grandes empresas en la ciudad de Bucaramanga con enfoque de Responsabilidad social Empresarial. ✓ Conocer los parámetros legales que a nivel nacional existen en lo referente a la responsabilidad social empresarial y su obligatoriedad de aplicación ✓ Identificar los beneficios empresariales y tributarios que tienen las empresas que ejercen planes de desarrollo social, a fin de dar unas recomendaciones a las empresas que no aplican dichos programas. 		
OBJETIVOS DEL PROYECTO: METAS HACIA LAS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN.		
CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO
1.ALCANCE	Análisis de la RSE en grandes empresas de Bucaramanga	Que existan programas de RSE en las empresas.
2.TIEMPO	Cuatro (4) meses aproximadamente.	Conseguir información y cumplir con los entregables.
3.COSTO	\$2'920. 000.oo sujeto a modificaciones.	Disponibilidad del presupuesto requerido para el Proyecto.
FINALIDAD DEL PROYECTO: FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL U OBJETIVO DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO. ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS, O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.		

Realizar un análisis que permita identificar el grado de aplicabilidad de proyectos y/o programas sociales, que bajo el concepto de responsabilidad social empresarial se desarrollan las 10 más grandes empresas de la ciudad de Bucaramanga, para el estudio

y fomento a la implementación de programas de RSE.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: MOTIVOS, RAZONES O ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

JUSTIFICACIÓN CUALITATIVA

- ✓ Beneficiar a la población Bumanguesa en lo que respecta el cuidado del medio ambiente.
- ✓ Lograr la participación integral de empresarios para la ejecución de programas de RSE
- ✓ Fortalecer y mejorar la situación de responsabilidad social empresarial que se vive en las empresas de Bucaramanga
- ✓ Generar bienestar social, ético, cívico y moral con el entorno.

CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO.

HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA PROGRAMADA
✓ Inicio del proyecto	1 noviembre de 2017
✓ Selección de empresas a estudiar	6 de noviembre de 2017
✓ Temáticas de la charla	15 de noviembre de 2017
✓ Informes de entrevistas	1 de diciembre de 2017
✓ Informes de seguimiento	20 de diciembre de 2017
✓ Consolidado final	12 de enero de 2018
✓ Fin del proyecto	20 de febrero de 2018

ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO.

ORGANIZACIÓN O GRUPO ORG.	ROL QUE DESEMPEÑA
✓ Grandes Empresas de Bucaramanga	✓ Empresarios - Equipo del proyecto
✓ Rocío Ayala Moreno	✓ Estudiante
✓ Dr. German Guarnizo Bocanegra	✓ Asesor del Proyecto
✓ Cámara de Comercio B/manga y Expertos	✓ Equipo del proyecto
✓ Área Bucaramanga	✓ Comunidad del área a estudiar
✓ UNAD	✓ Evaluadores y aportantes del proyecto

PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO (RIESGOS NEGATIVOS).

- ✓ Falta de información para el análisis, negativa de los empresarios para dar entrevistas
- ✓ Falta de la aplicación de la RSE en empresas de Bucaramanga
- ✓ Falta de presupuesto para la ejecución del proyecto

PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO (RIESGOS POSITIVOS).

- ✓ Aplicación de programas de Responsabilidad Social Empresarial en Empresas de Bucaramanga
- ✓ La ejecución de programas de RSE, genere conciencia social y promueva iniciativas formales
- ✓ La aplicación de la Responsabilidad social empresarial genere beneficios tangibles.

REALIZADORES DEL PROYECTO.

NOMBRE	ROL	FIRMA
Rocío Ayala Moreno	Estudiante	
German Guarnizo Bocanegra	Asesor del Proyecto	

Tabla 2 Project charter

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LOS STAKERHOLDERS	INICIO

6.1.2 Identificar los interesados: En este proceso se identifican todas las personas, organizaciones que están involucradas en el proyecto y que de alguna y otra forma serán impactadas por él, aquí se formaliza o documenta la información más importante sobre sus intereses y su participación en el proyecto.

Los Interesados del proyecto o Stakeholders, son todas aquellas personas, empresas, instituciones, organizaciones y comunidades que se pueden ver involucrados o afectados directa o indirectamente con el proyecto, estos intereses pueden verse afectados de forma positiva o negativamente de acuerdo con la ejecución del proyecto.

El comportamiento que la empresa tiene con cada uno de los Stakeholders está relacionado con el valor que es capaz de crear. Las organizaciones ampliamente sostenibles son capaces de orientar los esfuerzos de sus directivos hacia la construcción de relaciones fructuosas con las partes

interesadas. Visto así, desde esta perspectiva, las expectativas de los interesados juegan un papel importante, la misión de la empresa es encontrar oportunidades que resulten beneficiosas de manera recíproca, tanto para ellas, como para la comunidad.

Las prácticas de RSE que actualmente llevan las empresas van encaminadas a acciones dirigidas a los Stakeholders, estos se pueden dividir en internos y externos, en donde entre las partes internas estarían: los accionistas, los trabajadores y Externos serían: comunidad, clientes, usuarios, el estado.

En donde los principales actores en este caso serían: los trabajadores y los clientes, sin embargo, se va a brindar una especificación según cada caso, para dar mayor conocimiento de la implicancia de cada parte en este análisis.

Como involucrados en el análisis de la Responsabilidad social en grandes empresas de Bucaramanga, se clasificarán en dos grupos, internos y externos y de los cuales podemos enunciar los siguientes:

STAKEHOLDERS INTERNOS:

Por diferentes motivos, la participación se ha convertido actualmente en una de las mayores preocupaciones dentro de la empresa. En mayor o menor medida, todos sus grupos internos – trabajadores, directivos, propietarios, accionistas y proveedores– muestran interés en tomar parte de la gestión empresarial. En este sentido, desde la Ética Empresarial se observa que atender a tales expectativas de los Stakeholders internos ofrece a la empresa la posibilidad de generar y potenciar un doble beneficio: estratégico y comunicativo.

Accionistas: Aquellos quienes aportan parte de su capital como inversión en las actividades económicas que desarrollan las grandes empresas de Bucaramanga y que esperan una retribución como beneficio de su asociación.

Calificador: German Guarnizo Bocanegra – Asesor del Proyecto que evaluará el avance del proyecto, dará las pautas necesarias para la realización del mismo y a su vez quien hará parte del jurado calificador de la presentación final.

Estudiante: Rocío Ayala Moreno. Es la responsable de realizar las encuestas en las 10 más grandes empresas de Bucaramanga y el análisis de programas de RSE, interesada en la presentación de este proyecto para sustentación de grado del programa de Especialización en Gestión de Proyectos.

Universidad Abierta y a Distancia – UNAD: Entidad interesada en el desarrollo del proyecto. Quien lo toma como fundamento para otorgar el título de especialistas en Gerencia de Proyectos.

Grandes empresas de Bucaramanga: Se selecciona entre las grandes empresas de Bucaramanga, una muestra de 10 empresas, Aquellas que brindan la información necesaria y suficiente para realizar el análisis de programas de RSE.

Empleados: Todas las personas que hacen parte de las 10 más grandes empresas de Bucaramanga y mantienen una relación laboral dentro de cada organización. También son los ejecutores de actividades que conllevan al desarrollo de programas de RSE. Son el principal grupo de interés de la empresa; En las relaciones que mantiene la empresa con estos, es donde se nota el interés por desarrollar programas de capacitaciones y beneficios, donde se mejore sus habilidades y su formación; También donde se manejen programas de salud ocupacional y prevención de accidentalidad

Equipo del proyecto: Forman parte de este todos aquellos involucrados en el desarrollo del análisis, es decir. Asesor, estudiante, grandes empresas de Bucaramanga.

STAKEHOLDERS EXTERNOS:

Los stakeholders son grupos de personas o instituciones que se encuentran directa o indirectamente involucrados con las actividades, productos o servicios de una organización, y tienen el potencial de influir notablemente en su rendimiento.

Clientes o Consumidores: Todas las personas que acceden a bienes o servicios que ofrecen las grandes empresas de Bucaramanga. La mayoría de empresarios busca desarrollar sistemas de gestión de calidad orientados al mejoramiento de sus productos, bienes o servicios. Más allá de los resultados generales se observa una tendencia hacia una conciencia de las empresas por dirigir sus estrategias de negocios también a acciones ambientales.

Proveedores: son todas aquellas personas quienes tienen vínculos con estas organizaciones y que de alguna u otra forma se ven involucrados en las actividades, ofrecen sus productos o servicios. Son aquellos con quienes las empresas tienen algún tipo de contrato formal o comercial.

Comunidad: Todas las personas que están involucradas en las actividades que se desencadenan de las empresas, sean positivas o negativas. Ya sean de impacto ambiental, social o comercial, reducción de espacios libres, u oportunidades laborales.

Cámara de Comercio de Bucaramanga: Organismo encargado de brindar la información básica necesaria para realizar una muestra inicial de empresas y seguidamente encargada de brindar información de las grandes empresas de Bucaramanga.

El estado: Autoridad gubernamental y legislativa, que otorga el derecho y la aceptación del desarrollo de actividades económicas, es decir licencias de funcionamiento y otros mecanismos para que la empresa opere libremente.

A continuación, se muestra una tabla la cual relaciona algunos Stakeholders a una serie de variables de RSE que aplica para cada grupo de interés:

Grupo de Interés	Variables
Empleados	Motivación y remuneración Apoyo a la formación y capacitaciones Políticas de promoción y ascensos
Clientes	Compromiso con la calidad Existencia de un departamento de servicio al cliente Producto con valor agregado
Proveedores	Medio y mecanismos de pago Compromiso de los proveedores con la RSE Calidad en los productos
Comunidad	Inversión social Uso racional de recursos Mecanismos para identificar necesidades del entorno
Accionistas	presupuesto a actividades de RSE indicadores de gestión control de corrupción herramientas de comunicación participativa

Tabla 3 Variables de interés vs Stakeholders

“La gestión de los Stakeholders es una de las principales estrategias de la RSE, aunque tradicionalmente estas relaciones se han enfrentado desde la gestión del riesgo, donde primaba la comunicación unidireccional frente al dialogo, las empresas están comprobando las ventajas de alinear su estrategia con las expectativas de la sociedad. Es así como cada vez son las más empresas

que ven esta apertura al dialogo como una innovación no solo para anticiparse a los riesgos sino para crear nuevos productos y servicios o adaptarlos a una respuesta rápida a las necesidades de los consumidores, dirigir sus mercados a la solución de necesidades globales, como el uso adecuado de los recursos, el cambio climático.”

6.2 Gestión de Planeación

En la etapa se realiza el proceso de planeación siguiendo algunos lineamientos del **PMBOK®**, donde se desarrolla la etapa de gestión del plan del proyecto, dando formalidad y dejando como soporte los documentos que hacen parte de este grupo de proceso, entre los cuales están los siguientes procesos:

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LA INTEGRACION	PLANIFICACION

6.2.1 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto: Este proceso contiene las operaciones necesarias para definir, integrar y coordinar, todos los planes subsidiarios en un plan para la dirección del proyecto. El plan se actualiza y revisa a través del proceso Control integrado de cambios, el plan para la dirección del proyecto define como se ejecuta, se supervisa, se controla y como se cierra el proyecto.

En la planificación del trabajo se incorporan planes subsidiarios como: alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones del proyecto, para el desarrollo de estos planes se estableció la utilización de la guía **PMBOK®**. Donde a continuación

se muestran tan solo algunos elementos a incorporar en este trabajo para las áreas de conocimientos en los procesos de iniciación y planificación.

Según la siguiente tabla, solo trataremos en este caso la línea base de alcance, la cual contiene los planes subsidiarios de gestión del alcance, de los requisitos y del cronograma como se resalta.

LINEA BASE Y PLANES SUBSIDIARIOS		
LINEA BASE		PLANES SUBSIDIARIOS
Documento		Tipo de Plan
LINEA BASE DE:	ALCANCE	PLAN DE GESTION DEL ALCANCE
		PLAN DE GESTION DE LOS REQUISITOS
		PLAN DE GESTION DEL CRONOGRAMA
	TIEMPO	PLAN DE GESTION DE LOS COSTOS
		PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD
		PLAN DE MEJORA DE PROCESOS
		PLAN DE RECURSOS HUMANOS
		PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES
	COSTO	PLAN DE GESTION DE RIESGOS
		PLAN DE GESTION DE ADQUISICIONES

Tabla 4 Línea base y planes subsidiarios.

PLAN DE GESTION DEL ALCANCE	
NOMBRE DEL PROYECTO	ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA
Elaborado por:	Rocío Ayala Moreno – Estudiante
Revisado por:	Dr. German Guarnizo Bocanegra – Asesor del Proyecto
Fecha:	20/10/2017
Recursos	
Los recursos necesarios para la realización de este proyecto son:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El tiempo con el que se dispone para la ejecución de las actividades y el análisis. ✓ El costo de los materiales necesarios para el desarrollo del proyecto ✓ Otros recursos requeridos para las entrevistas. 	
Comunicación e informes	

- ✓ Los requisitos implementados para la realización de este proyecto se deben cumplir adecuadamente siguiendo los pasos recomendados por el director de proyecto quien revisa y aprueba y da las pautas necesarias para el cumplimiento del objetivo.

Gerencia del Cambio

- ✓ Todos los cambios que se generen al proyecto deben presentarse como una solicitud con la respectiva justificación del por qué se solicita el cambio. Estos serán evaluados y aprobados por Sponsor o El director de Proyecto, quien cuantifica el impacto que genera este cambio y provee alternativas de solución.
- ✓ Inicialmente se pretendía realizar el análisis en empresas del Bucaramanga en general, pero debido a la magnitud de empresas que existen, se determinó hacer la entrevista únicamente a las 10 más grandes empresas, quienes son las que más inherencia tienen en el tema de RSE y así se delimita más el análisis.

Resumen

- ✓ El proyecto tiene como fin realizar un análisis de la aplicación de la RSE en las 10 más grandes empresas de Bucaramanga, este análisis se lleva a cabo a través de una muestra y posteriormente de entrevistas en las empresas seleccionadas y como fin último determinar los beneficios tributarios que tienen las empresas que aplican estos programas.

Supuestos del Proyecto

- ✓ Existen grandes empresas en Bucaramanga aplicando la Responsabilidad Social empresarial
- ✓ Empresarios de las grandes empresas de Bucaramanga conceden las entrevistas necesarias para desarrollar el análisis de la RSE
- ✓ El análisis final muestre los beneficios a quien genere o promueva la aplicación de estrategias de RSE en empresas.

Restricciones del Proyecto

- ✓ Mala gestión de algún Stakeholders que perjudique el desempeño del análisis.
- ✓ Grandes empresas de Bucaramanga no estén aplicando la RSE
- ✓ Negativa de los empresarios a dar entrevistas o empresas muy restrictivas que no brinden información necesaria para el análisis.

Exclusiones del Proyecto

- ✓ El análisis va dirigida a pequeñas empresas de Bucaramanga.
- ✓ La implementación de programas de RSE aumenta las utilidades de las empresas analizadas.
- ✓ Los resultados del análisis brindan cambios en los programas de RSE en las empresas impactadas.

Tabla 5 Plan de gestión del alcance

PLAN DE GESTION DE LOS REQUISITOS	
NOMBRE DEL PROYECTO	ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA
Elaborado por:	Rocío Ayala Moreno – Estudiante
Revisado por:	Dr. German Guarnizo Bocanegra – Asesor del Proyecto
Fecha:	20/12/2017
Recopilación de los requisitos:	

Los requisitos para el análisis se recopilarán de acuerdo con:

- ✓ Asesorías constantes con el docente de la universidad.
- ✓ Investigación de la RSE en diversos documentos.
- ✓ Consultas en la Cámara de comercio y demás organismos relacionados.
- ✓ Entrevistas en las grandes empresas de Bucaramanga.
- ✓ Sugerencias de todos los involucrados en el proyecto.

Matriz de Trazabilidad:

- ✓ Para realizar un seguimiento ordenado a los requerimientos presentados por los interesados se realiza una Matriz de trazabilidad donde se detalla identificación del prospecto, alcance, restricciones, supuestos y exclusiones. Donde se describen los entregables y sus respectivos requerimientos.

Gestión de la configuración de los requisitos:

- ✓ El director del Tesis será la persona quien valide si es posible o no realizar algún cambio a los requerimientos establecidos en el acta de constitución y en la matriz de trazabilidad, y deberá informar de igual forma el impacto en el Documento final que pueda tener este cambio en los requerimientos

Verificación de los requisitos:

- ✓ La revisión de cada requerimiento será responsabilidad del director del Tesis, quien decidirá si ese requerimiento se tiene o no en cuenta para el desarrollo del proyecto. De la misma forma este informará cual será el entregable y el plazo del mismo.

Tabla 6 Plan de gestión de los requisitos

PLAN DE GESTION DEL TIEMPO	
NOMBRE DEL PROYECTO	ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA
Elaborado por:	Rocío Ayala Moreno – Estudiante
Revisado por:	Dr. German Guarnizo Bocanegra – Asesor del Proyecto
Fecha:	20/12/2017
Gestión del tiempo:	
En el desarrollo del plan de gestión del tiempo se tiene en cuenta lo siguiente:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ De acuerdo con cada objetivo se define las actividades a realizar para cumplir los entregables ✓ Se secuencian las actividades determinadas inicialmente. ✓ Se estima la duración de cada actividad. ✓ Se estiman los recursos de las actividades ✓ Se diseña y controla el cronograma 	
Cambios en el cronograma:	

- ✓ Solicitud de cambio por parte del Director de Tesis o Estudiante
- ✓ Si dado el caso surgen nuevas necesidades por parte de la estudiante que afectan en la realización del análisis
- ✓ Atrasos ocasionados por algún involucrado
- ✓ Adicción o modificación de nuevos requerimientos al alcance del proyecto.

Definición de las Actividades:

- ✓ Se hace una descripción detallada del proceso para definir las actividades a partir del alcance, la Estructura de desglose de trabajo y el diccionario de la EDT.
- ✓ Se determina que la estudiante quienes elaboran el análisis hará una definición de las actividades necesarias inicialmente para fijar variables de RSE, posteriormente de entrevistas y finalmente del análisis. Soportadas en las pautas brindadas por el Director de Tesis.

Secuencia de las actividades:

- ✓ La estudiante una vez tiene la EDT, secuencian los entregables y los paquetes de trabajo. De donde vendrá el desglose de paquete de trabajo, el cual incluye el tiempo como las actividades de que consta cada paquete.

Estimación de los Recursos:

- ✓ Los recursos necesarios para desarrollar estas actividades podrán venir en la matriz de trazabilidad junto con cada requerimiento o de igual forma se determinarán en el plan de gestión del alcance.

Estimación de Duración de las actividades:

- ✓ La duración de las actividades se muestra en el desglose de cada paquete de trabajo, donde se determina cada actividad junto con el tiempo requerido por cada una de ellas y posteriormente el costo estimado.

Proceso de control del cronograma:

- ✓ El proceso para controlar el cronograma, así como su enlace con el control integrado de cambios será informado a la persona correspondiente para ser analizado en una reunión con el comité de control de cambios, es decir con el grupo de interesados en el proyecto, con la finalidad de discutir las alternativas, seleccionar la mejor con los ajustes necesarios y determinar la asunción de responsabilidad si se realiza el control de cambios en el cronograma.

Tabla 7 Plan de gestión del tiempo

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL ALCANCE	PLANIFICACION

6.2.2 Planificar la gestión del alcance

En este proceso se crea un plan de gestión del alcance, que documento como será definido el alcance del proyecto, al igual de cómo será validado y controlado, el beneficio principal de este proceso es que provee una guía y dirección de como el alcance será gestionado a través del proyecto.

El objetivo de este proyecto es realizar el análisis de programas de RSE en grandes empresas de Bucaramanga, donde se conoce que existen diversos tipos de organizaciones: funcionales, matriciales y proyectadas. Pero de igual forma lo que se pretende principalmente es hacer una muestra y partiendo de esta se derivaran unos análisis que miden el grado de aplicabilidad de la RSE, de acuerdo con una serie de variables.

Para el desarrollo de este análisis de RSE, se tendrá en cuenta el asesoramiento del Director de Tesis, quien brindará las pautas necesarias para el emprendimiento de este proyecto y luego para el seguimiento en el desarrollo del mismo a fin de lograr los objetivos establecidos.

Se buscará y analizará la información que se obtenga de organismos como Cámara de comercio de Bucaramanga, empresas, universidad, páginas de Internet de identidad reconocida y documentos relacionados con el tema de RSE que aporten al avance del análisis.

Adicionalmente se desarrollará este proyecto, considerando que, como estudiante, nos encontramos transitando la etapa final de la especialización en Gerencia de Proyectos y por ello se lleva a cabo la gestión de la planificación para realizar el plan de estudio utilizando la metodología del **PMBOK®**.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL ALCANCE	PLANIFICACION

6.2.3 Recopilar requisitos

Es un proceso de definición y documentación de las necesidades de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. Los requerimientos incluyen las necesidades documentadas y cuantificadas, así como las expectativas del patrocinador, clientes y otros interesados.

El proyecto se desarrolla para obtener como resultado final un documento sobre el “ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA” en el que se especifican todas las acciones a tomar en cuenta en la realización, utilizando la gestión de los procesos de iniciación y planificación de la Guía del PMI.

Para la recopilación de requisitos se llevan a cabo diversas actividades tales como:

- ✓ Reuniones con el Director de Tesis
- ✓ Entrevistas con representantes de grandes empresas de Bucaramanga
- ✓ Consultas con docentes de especialización en gerencia de proyectos.
- ✓ Investigaciones con organismos como Cámara de Comercio de Bucaramanga entre otros.
- ✓ En general se toman en cuenta solicitudes de los interesados internos y externos al proyecto.

En el proceso de recopilar requisitos se tienen en cuenta todos aquellos descritos por los interesados del proyecto, y se define cuales se tendrán en cuenta en el desarrollo del proyecto y cuales definitivamente no tomarán parte en el desarrollo del mismo.

Para un mayor entendimiento de los requisitos algunos autores sugieren que se desarrolle una matriz de trazabilidad, cuyo fin es establecer un mayor control y seguimiento a las actividades que se van a desarrollar a lo largo del proyecto; con esta matriz se relaciona cada uno de los entregables, con los impactados, los requisitos que se identifican, así como supuestos, restricciones y exclusiones, como se muestra en la siguiente tabla:

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUERIMIENTOS					
IDENTIFICACIÓN DEL PROSPECTO					
FECHA:	20 de diciembre de 2017				
ESTUDIANTE:	Rocío Ayala Moreno				
DIRECTOR DE TESIS:	Dr. German Guarnizo Bocanegra – Asesor del Proyecto				
NOMBRE DEL PROYECTO:	ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA				
AVANCE					
MEDICION DEL GRADO DE APLICABILIDAD DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA					
Supuestos del Proyecto					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen 10 grandes empresas en Bucaramanga aplicando la Responsabilidad Social empresarial ✓ Empresarios de las grandes empresas de Bucaramanga conceden las entrevistas necesarias para desarrollar el análisis de la RSE ✓ El análisis final muestre los beneficios a quien genere o promueva la aplicación de estrategias de RSE en empresas. 					
Restricciones del proyecto:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mala gestión de algún Stakeholders que perjudique el desempeño del análisis. ✓ Grandes empresas de Bucaramanga no estén aplicando la RSE ✓ Negativa de los empresarios a dar entrevistas o empresas muy restrictivas que no brinden información necesaria para el análisis. 					
Exclusiones del proyecto:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El análisis va dirigida a pequeñas empresas de Bucaramanga. ✓ La implementación de programas de RSE aumenta las utilidades de las empresas analizadas. ✓ Los resultados del análisis brindan cambios en los programas de RSE en las empresas impactadas. 					
ID	FECHA IDENTIFICACIÓN	IMPACTADO	ENTREGABLE	REQUISITOS	FASE
1	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS ESTUDIANTE	Inicio	Identificar el caso del negocio, hacer la declaración del alcance	1
2	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS ESTUDIANTE	Caso del Negocio	Debe delimitar el problema, mostrar una visión general del proyecto e indicar la justificación del análisis. Y estar ajustado a las necesidades de lo que se requiere.	1
3	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS – ESTUDIANTE	Acta de inicio	Alcance previamente establecido, con las inclusiones y exclusiones definidas, que este firmado y aceptado por director y Estudiante.	1

4	20/12/2017	ESTUDIANTE EQUIPO DEL PROYECTO	Cronograma de actividades	Las actividades deben especificar duración, hitos y relación entre sí. Debe tener una cláusula de tiempo que si es sujeto a modificaciones debe ser autorizado por el comité de control de cambios o director.	1
5	20/12/2017	ESTUDIANTE	Documento de Empresas que estudiar	Que se especifique la actividad económica, tamaño de la empresa, y el encargado responsable de los programas de RSE	1
6	20/12/2017	ESTUDIANTE	Documento de Empresas que estudiar	Que se especifique tamaño, representante legal, ubicación y números de contacto.	1
7	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS - ESTUDIANTE	Estudios de Mercado	Que arroje información actual y verídica, soportada en fuentes; Con resultados concretos y con posteriores recomendaciones.	1
8	20/12/2017	ESTUDIANTE	Fichas técnicas de empresas	Que tengan nombre de empresa, sector económico, representante legal, número de empleados, información de contacto.	1
9	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS - ESTUDIANTE	Muestra	Que sean (10) grandes empresas registradas en la Cámara de comercio Bucaramanga, que incluyan datos relevantes.	1
10	20/12/2017	ESTUDIANTE	Temáticas de la charla	Que proponga programas de cuidado ambiental aplicables a cada empresa.	1
11	20/12/2017	EMPRESARIOS	Temáticas de la charla	Que la temática no sobrepase la duración de dos (2) horas, debe generar conciencia y mostrar los beneficios que genera la RSE.	1
12	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS	VARIABLES de aplicación de la RSE	Que muestre los impactos directos e indirectos que tienen las empresas respecto al establecimiento de políticas internas de RSE.	1
13	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS Y ESTUDIANTE	Documento clasificación empresas	Las empresas a las que se va a estudiar deben estar agrupadas por actividad económica y por tamaño.	1
14	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS - EMPRESARIOS - ESTUDIANTE	Diseño documentación para entrevistas	Las entrevistas deben tener no más de 15 preguntas y que serán de tipo cerradas. Y con firma del empresario entrevistado.	1
15	20/12/2017	ESTUDIANTE	Informe de entrevistas	El informe debe tener clasificación de empresas, nombre, actividad económica, número de empleados y anexo la entrevista con respuestas y la firma del entrevistado.	

				2	
16	20/12/2017	ESTUDIANTE - EQUIPO DEL PROYECTO	Documento tabulación de entrevistas	La tabulación de la información de las empresas debe ser digitada dos veces para eliminar algún margen de error y ordenada por sector.	2
17	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS – ESTUDIANTE	Documento análisis de resultados	Debe contener información verídica y con los datos netamente necesarios para el estudio del análisis de la RSE.	2
18	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS – ESTUDIANTE	Informe de Seguimiento	Que permita evaluar el rendimiento del proyecto de acuerdo con el cronograma, con encuentros entre estudiante y director de tesis.	2
19	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS – ESTUDIANTE	Informe de Seguimiento	Que tenga informe de planeación y de avance, que se presente quincenalmente. Para evaluar planeado vs ejecutado.	2
20	20/12/2017	ESTUDIANTE	Documento resultado de reuniones	Que contenga actas previamente firmadas por los asistentes y resultados del orden del día con las firmas de aprobación necesarias.	2
21	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS – ESTUDIANTE	Documento de análisis	Debe tener comparación entre actividades asignadas vs ejecutadas por cada interventor del equipo del proyecto	2
22	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS – ESTUDIANTE	Documento consolidado del análisis	Que se haya cumplido el alcance y que los entregables intermedios estén aprobados y firmados por director de tesis.	2
23	20/12/2017	DIRECTOR DE TESIS – ESTUDIANTE	Documento consolidado del análisis	Que se muestre que se haya cumplido el alcance a totalidad y que este todo soportado.	2

Tabla 8 Matriz de trazabilidad

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL ALCANCE	PLANIFICACION

6.2.4 Definir el alcance

El alcance del proyecto se describe y define con mayor detalle porque se conoce más información del proyecto, las necesidades y expectativas de los interesados se analizan y se

convierten en requisitos. Se hace una descripción detallada del producto y del proyecto y una clarificación de límites, lo que está incluido y lo que no.

De esta forma la definición del alcance queda plasmada en la matriz de trazabilidad donde se especifica que el alcance de este proyecto es realizar una “Medición del grado de aplicabilidad de la Responsabilidad social empresarial en las 10 más grandes empresas de Bucaramanga”.

En este caso el alcance está definido por la estudiante y el director de Tesis, quien por una parte hará el análisis y sustentará este proyecto y por otra parte el director quien hará un seguimiento del desarrollo del mismo evaluará y a quien se le presentará finalmente el documento. Se considerarán los principales entregables del proyecto, supuestos, restricciones. Se utilizará la tormenta de ideas con el director de tesis para elegir las mejores alternativas que tengan en cuenta ideas y expectativas.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL ALCANCE	PLANIFICACION

6.2.5 Crear la EDT

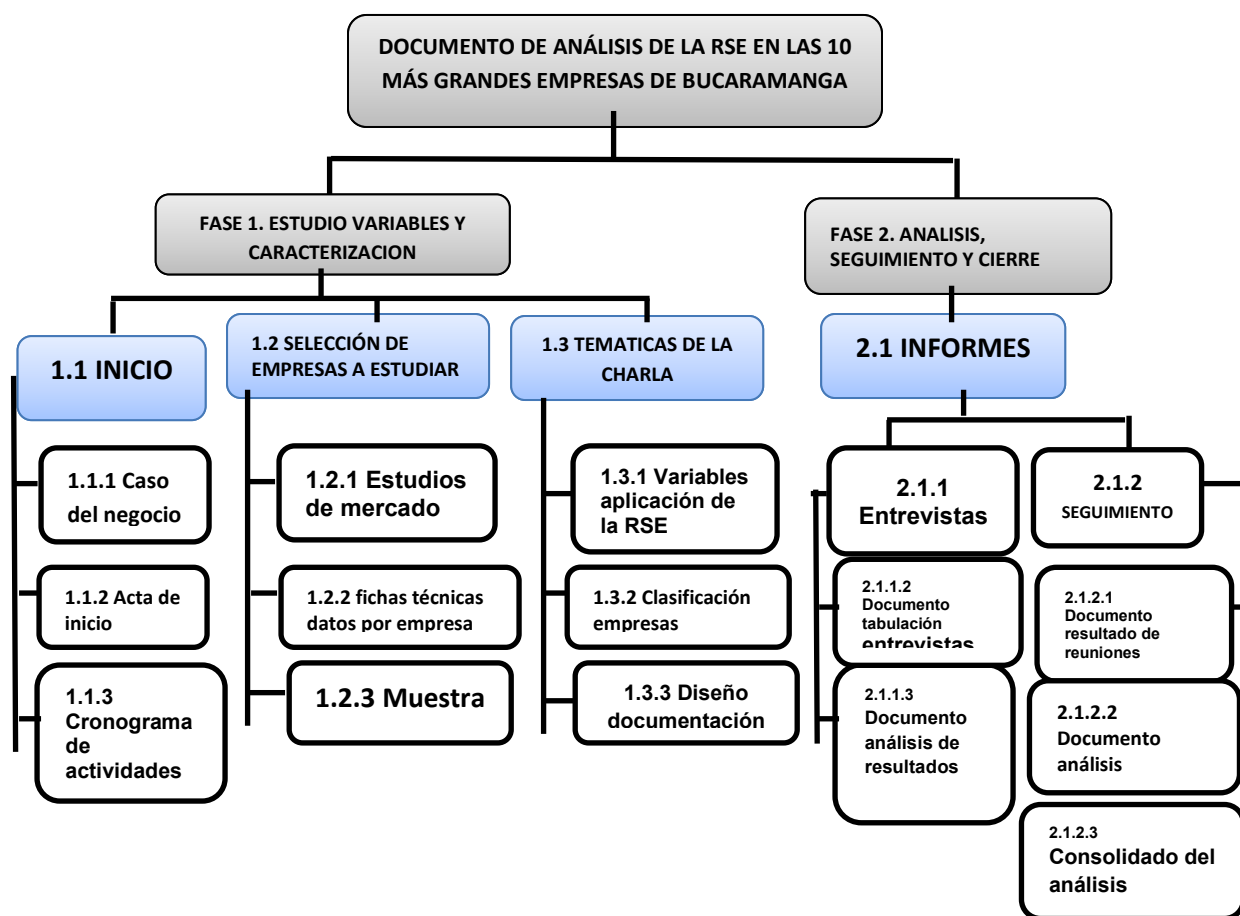
La estructura de desglose del trabajo organiza y define el alcance total del proyecto. Esta subdivide el trabajo total del proyecto en porciones de trabajo más pequeñas y fáciles de manejar donde cada nivel descendente representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto que hay que realizar.

En la EDT que a continuación se ilustra, se representa en dos fases los entregables principales del proyecto, de estos derivaran paquetes de trabajo que se consideran necesarios para el análisis.

Como entregables finales van los informes de seguimiento que se hacen en los encuentros con el director de tesis. Así como cierre la entrega del documento consolidado final del estudio.

Para la definición de las actividades será de gran utilidad las pautas brindadas por el director de proyecto, así como también el juicio de experto de los docentes de la Facultad, se toman en cuenta estas observaciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Finalmente, después del diseño de la EDT, se podrá identificar más fácilmente que actividades se van a asociar a cada paquete de trabajo y que paquete se deriva de cada entregable; así mismo se podrán revisar estos entregables, los cuales dependen de cada fase propuesta para el desarrollo del documento final.



Gráfica 1 Estructura de Desglose de Trabajo. EDT RSE

Diccionario de la EDT

Es un documento que se genera luego de elaborar la EDT del proyecto, aquí se presenta una descripción más detallada de los componentes de la EDT, incluyendo paquetes de trabajo con sus actividades y cuentas de control si las hay.

El propósito de una EDT es organizar y definir el alcance total aprobado del proyecto según lo declarado en la documentación vigente. Su forma jerárquica permite una fácil identificación de los elementos finales, llamados "Paquetes de Trabajo". Se trata de un elemento exhaustivo en cuanto al alcance del proyecto, y sirve como base para la planificación del proyecto. Todo trabajo del proyecto debe poder rastrear su origen en una o más entradas de la EDT.

El diccionario de la EDT incluye información como:

- Definir el alcance del proyecto en términos de los entregables y la descomposición de tales entregables en paquetes de trabajo.
- La EDT es un elemento clave en los demás procesos del proyecto.
- Identificación del paquete de trabajo
- Código identificador del paquete de trabajo.
- Descripción de la actividad y actividades de ese paquete de trabajo
- Duración del paquete de trabajo.
- Costo por hora de ese paquete de trabajo
- Costo total de la actividad según duración
- Responsable o responsables de realizar esa actividad.

A continuación, se muestra un modelo del diccionario de la EDT. Pero únicamente como ejemplo de un paquete de trabajo como lo es el "Acta de inicio".

DICCIONARIO DE LA EDT	
NOMBRE DEL PROYECTO	ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA
Elaborado por:	Rocío Ayala Moreno
1.1.2	Acta de Inicio
Descripción	Consiste en elaborar el acta de inicio del proyecto, definiendo aspectos importantes como fechas, responsables, presupuesto, requerimientos, alcance, riesgos, todo lo anterior a un alto nivel.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración formato del acta de inicio del proyecto. - Designación del gerente de proyecto. - Determinar los objetivos y propósitos del proyecto. - Establecer las restricciones, asunciones y exclusiones del proyecto. - Reunión para firma del acta y aceptación.
Duración	15 días.
Costos	\$ 20.000 hora \$ 300.000
Responsable	Gerente del Proyecto.

Tabla 9 Diccionario EDT - Acta de constitución del proyecto

Desglose de paquete de trabajo

Según La Guía del PMBOK®, “la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos”.

A continuación, mostramos como ejemplo el desglose de un paquete de trabajo que forma parte de la EDT. Y que corresponde a: “Estudios de Mercado”, en el cual se puede ver a profundidad todo lo concerniente a actividades, tiempo, costo y nivel del costo por cada actividad; sin embargo, para el análisis se estima que es realizada por la estudiante, puesto que no es necesario tomar en cuenta recursos como el costo y el nivel, por tanto, se muestra la EDT:

DESGLOSE PAQUETE DE TRABAJO – 1.2.1 Estudios de Mercado				
NOMBRE DEL PROYECTO	ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA			
Elaborado por:	Rocío Ayala Moreno			
ITEM	ACTIVIDADES	TIEMPO	NIVEL	COSTO
1	Consultar en la Cámara de comercio de Bucaramanga el listado de grandes empresas	1 hora	Operativo	\$ 5,000
2	Investigar y filtrar que empresas aplicar la RSE	10 horas	Táctico	\$ 100,000
3	Confirmar con cada empresa, cuales están dispuesta a participar en el análisis	20 horas	Operativo	\$ 100,000
4	Recopilar información general de las empresas	10 horas	Táctico	\$ 100,000
5	Diseñar y tabular estadísticas de las empresas participantes	30 horas	Operativo	\$ 120,000
6	Analizar y concluir el estudio de mercado	20 horas	Gerencial	\$ 300,000
ESTIMACION COSTO POR ACTIVIDAD	Gerencial: \$15.000; Táctica: \$10.000; Operativa: \$5.000			

Tabla 10 Desglose paquete de trabajo – Estudios de mercado

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL TIEMPO	PLANIFICACION

6.2.6 Planificar la gestión del cronograma

Es el proceso de establecer las políticas, procedimientos y documentación para planear, desarrollar y administrar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

Para desarrollar la planificación de la gestión del cronograma se van a tener en cuenta los entregables principales del proyecto con sus respectivos paquetes de trabajo y las actividades a realizar en cada uno de ellos. Al obtener toda la información anterior se desarrollará el cronograma del proyecto para obtener la línea base del cronograma del proyecto.

Como queda indicado y documentado en el Plan subsidiario de Gestión del tiempo, se presentarán de qué manera se va a controlar y gestionar los cambios que se puedan presentar en el cronograma durante el desarrollo del proyecto.

Además de la planeación del cronograma se encuentran otros procesos en el área de conocimiento como:

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL TIEMPO	PLANIFICACION

6.2.7 Definir las actividades

Este proceso consiste en definir todas las actividades a realizar por cada uno de los entregables o paquetes de trabajo de la EDT a realizar.

Se identifican las actividades específicas del cronograma que deben ser realizadas para producir un documento de análisis de la RSE en las 10 más grandes empresas de Bucaramanga:

NOMBRE DEL PROYECTO	ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA
Elaborado por:	Rocío Ayala Moreno
ACTIVIDADES DEL PROYECTO	
EDT	ACTIVIDADES
1 ESTUDIO DE VARIABLES Y CARACTERIZACION	
1.1 INICIO	
1.1.1 Realizar el caso del Negocio	
1.1.2 Desarrollar el Acta de Inicio	
1.1.3 Generar Cronograma de Actividades	
1.2 SELECCIÓN DE EMPRESAS A ESTUDIAR	
1.2.1 Realizar Estudios de mercado	
1.2.2 Buscar fichas técnicas de datos por empresa	
1.2.3 Hacer muestra de las empresas de Bucaramanga	
1.3 TEMATICAS DE LA CHARLA	
1.3.1 Caracterizar las variables de RSE	
1.3.2 Clasificar entre las grandes empresas seleccionadas la muestra señalada	
1.3.3 Diseñar documentación necesaria para las entrevistas	
2 ANALISIS SEGUIMIENTO Y CIERRE	
2.1 INFORMES	
2.1.1 Realizar las entrevistas y un informe del resultado de las entrevistas	
2.1.1.2 Crear el documento como plantilla de la tabulación de entrevistas	
2.1.1.3 Generar un documento de análisis de resultados	
2.1.2 Hacer el respectivo seguimiento con el director de tesis	
2.1.2.1 Editar el documento del análisis como resultado reuniones con el docente	
2.1.2.2 Recopilar finalmente el documento análisis	
2.1.2.3 Definir como documento un consolidado del análisis	

Tabla 11 Actividades del proyecto

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL TIEMPO	PLANIFICACION

6.2.8 Secuenciar las actividades

Consiste en identificar y documentar las dependencias entre las actividades del proyecto, las actividades del cronograma pueden estar ordenadas en forma lógica, con relaciones de precedencia adecuadas, así como también de adelantos y atrasos, para respaldar el desarrollo posterior de un cronograma de proyecto realista y confiable

La secuencia de actividades del análisis Identifica y documenta las dependencias entre las actividades del cronograma.

En el proceso de secuenciar las actividades, se realiza con la ayuda del software Microsoft Project, se colocan las actividades a realizar dentro de cada paquete de trabajo, para lograr el desarrollo de cada entregable, con la duración y el recurso necesario para su cumplimiento, se demarcan hitos.

Se presenta un gráfico del modelo de diagrama de red, donde se observa la secuencia de las actividades, las fases y los hitos como se demuestra en el grafico 5, al final del documento en la sección de gráficos.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL TIEMPO	PLANIFICACION

6.2.9 Estimar los recursos

Consiste en determinar cuáles son los recursos y en qué medida se utilizarán cada uno de ellos, tales como personas, equipo, materiales. Y a su vez definir que disponibilidad de uso tiene cada uno para la realización del proyecto.

En la Estimación de recursos de las Actividades: se toma en cuenta el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.

Para la ejecución de este proyecto se trabajará con el director de tesis y un equipo de proyecto formado además de la estudiante por empresarios quienes brindan las entrevistas, docentes de la universidad quienes dan aportes necesarios para la realización del mismo, fuentes de credibilidad como la Cámara de Comercio de Bucaramanga y referencias de páginas de internet que apoyan en el desarrollo del análisis.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL TIEMPO	PLANIFICACION

6.2.10 Estimar la duración

Para estimar la duración de las actividades se tiene en cuenta: los recursos asignados a cada actividad, la capacidad de productividad de dichos recursos, y la información histórica, como proyectos anteriores similares, bases de datos comerciales, conocimientos y experiencia del equipo del proyecto.

En este caso se estima la cantidad de períodos laborables que serán necesarios para completar cada actividad del cronograma. Se determina la duración de las actividades del proyecto según juicio de experto se realiza un análisis de cada actividad, asignándole la duración a cada una.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL TIEMPO	PLANIFICACION

6.2.11 Desarrollar el cronograma

Este proceso consiste en definir las fechas de inicio y fin planificadas, para las actividades del proyecto, para ello se analiza las secuencias de las actividades, la duración de las mismas, los requisitos y las restricciones de los recursos, todo con el fin de crear un cronograma real y efectivo.

La duración de cada una de las actividades, los requisitos de recursos y las restricciones para crear el cronograma del proyecto del análisis de la RSE, lo podemos ver al final del documento en la sección de tablas la cual equivale al número 18.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL COSTO	PLANIFICACION

6.2.12 Planificar la gestión de los costos

Es el proceso que establece las políticas, procedimientos y la documentación de la planificación, la administración, los desembolsos, y control de los costos del proyecto.

Se considera que este proceso no aplica para el proyecto, dado que dichos costos son de una menor cuantía, y por tal motivo no se requiere indicar el paso a paso como se llevará la planeación de los costos.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL COSTO	PLANIFICACION

6.2.13 Estimar los costos

Es el proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios, necesarios para completar las actividades del proyecto. Esto, determina un monto requerido para el proyecto.

El análisis de la RSE que se planea hacer en las grandes empresas de Bucaramanga no exige mayores costos, por lo tanto, se estima que al desarrollar el análisis se cuenta con algunos recursos sin costo, como lo son el recurso humano, de donde se percibirá respuestas al estudio de parte de empresarios y el análisis que realizan la estudiante en sí.

Por otra parte, como recursos físicos, el equipo de oficina con el cual se trabajará corresponde a alquiler o compra de equipos de oficina. Adicionalmente se generarán unos costos, lo que concierne a papelería, impresiones y gastos diversos de transporte para las consultas.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL COSTO	PLANIFICACION

6.2.14 Determinar el presupuesto

Consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base de costo, durante esta etapa se debe de considerar las contingencias para evitar ser sorprendidos por algunos riesgos.

En este caso se toma en cuenta los gastos que se generan de la realización de este análisis y que corresponden a recursos humanos y físicos, papelería, impresiones y gastos diversos de transporte para las consultas, en cuanto a contingencias, se toma un valor como gastos imprevistos en casos de algún riesgo o gasto adicional no referenciado.

ESTIMACION DE COSTOS				
NOMBRE DEL PROYECTO	ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA			
Elaborado por:	Rocío Ayala Moreno – Estudiante			
Revisado por:	German Guarnizo Bocanegra – Asesor del Proyecto			
Fecha:	20/12/2017			
RESUPUESTO				
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VL UNITARIO (en pesos)	VL PARCIAL (en pesos)
1.0 RECURSOS HUMANOS				
1.1	Consultas Asesorías en Cámara de Comercio, expertos	N.A.	500.000	500.000
SUBTOTAL				500.000
2.0 RECURSOS FISICOS				
2.1	ADQUISICIÓN DE COMPUTADOR	1 unidad	1.000.000	1.000.000
2.2	SERVICIO INTERNET	4 meses	50.000	200.000
2.3	PAPELERIA	N.A.	100.000	100.000
2.4	ENCUESTA	10.	30.000	300.000
2.5	DIGITACION	10	20.000	200.000
2.6	IMPRESIONES	500	100	100.000
2.7	TRANSPORTE	N.A.	220.000	220.000
2.8	IMPREVISTOS	N.A.	300.000	300.000
SUBTOTAL				\$2'420.000
VALOR TOTAL (sujeto a modificaciones)				\$2'920.000

Tabla 12 Estimación de costos

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DEL CALIDAD	PLANIFICACION

6.2.15 Planificar la gestión de calidad

Consiste en identificar bajo qué estándares de calidad se trabajará, los cuales, algunas veces son relevantes para el proyecto y la determinación de cómo satisfacer estos patrones a seguir; en la planificación se documenta como va a asegurarse que el proyecto cumpla con los requisitos de calidad.

En la aplicación del análisis, no se toma en cuenta este proceso para el proyecto como tal, dado que no habrá una auditoría ni se requiere el seguimiento de protocolos de calidad durante la ejecución y el seguimiento del estudio.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	PLANIFICACION

6.2.16 Desarrollar el plan de los Recursos humanos

El plan de los recursos humanos define cuanto y como se cumplirán los requisitos de los recursos humanos, incluye como será la adquisición de personal, los horarios, la salida del personal, los reconocimientos, recompensas y su seguridad.

En este caso, este proceso no aplica para el proyecto, puesto que el recurso humano con el que se cuenta para desarrollar el mismo, consta solo de la estudiante que realizan el análisis, el director de tesis, quien hace el seguimiento y evaluación, y docentes y empresarios que darán como aporte una asesoría o respuestas de consultas, mas no se requiere el cumplimiento de un

horario laboral netamente establecido por tanto no se hace necesario desarrollar un plan de gestión de recursos humanos.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LAS COMUNICACIONES	PLANIFICACION

6.2.17 Planificar las comunicaciones

Consiste en identificar de qué manera el equipo de trabajo y todos los interesados se van a comunicar interna y externamente, su periodicidad, la forma, los medios y sobre todo a quienes va dirigida esta comunicación.

Teniendo en cuenta los interesados del proyecto que han sido identificados anteriormente y el equipo del proyecto, se diseñó la matriz de comunicaciones siguiendo el modelo RACI **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, que se encuentra al final del documento en la sección de tablas, correspondiente a la tabla 19. Matriz de comunicaciones, donde se determinan las responsabilidades del equipo del proyecto, y los roles que se deben asumir en cada uno de los procesos, a continuación, se explican convenciones utilizadas en la Matriz.

R: Responsable de la ejecución, o de la tarea (responsable)

A: Responsable del proceso en conjunto (Accountable)

C: Consultado (consulted)

I: A informar (Informed)

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LOS RIESGOS	PLANIFICACION

6.2.18 Planificar la gestión de los riesgos

Es el proceso por el cual se define como realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto. La planificación de los procesos de gestión de riesgos es importante para asegurar que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos sean acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto para la organización.

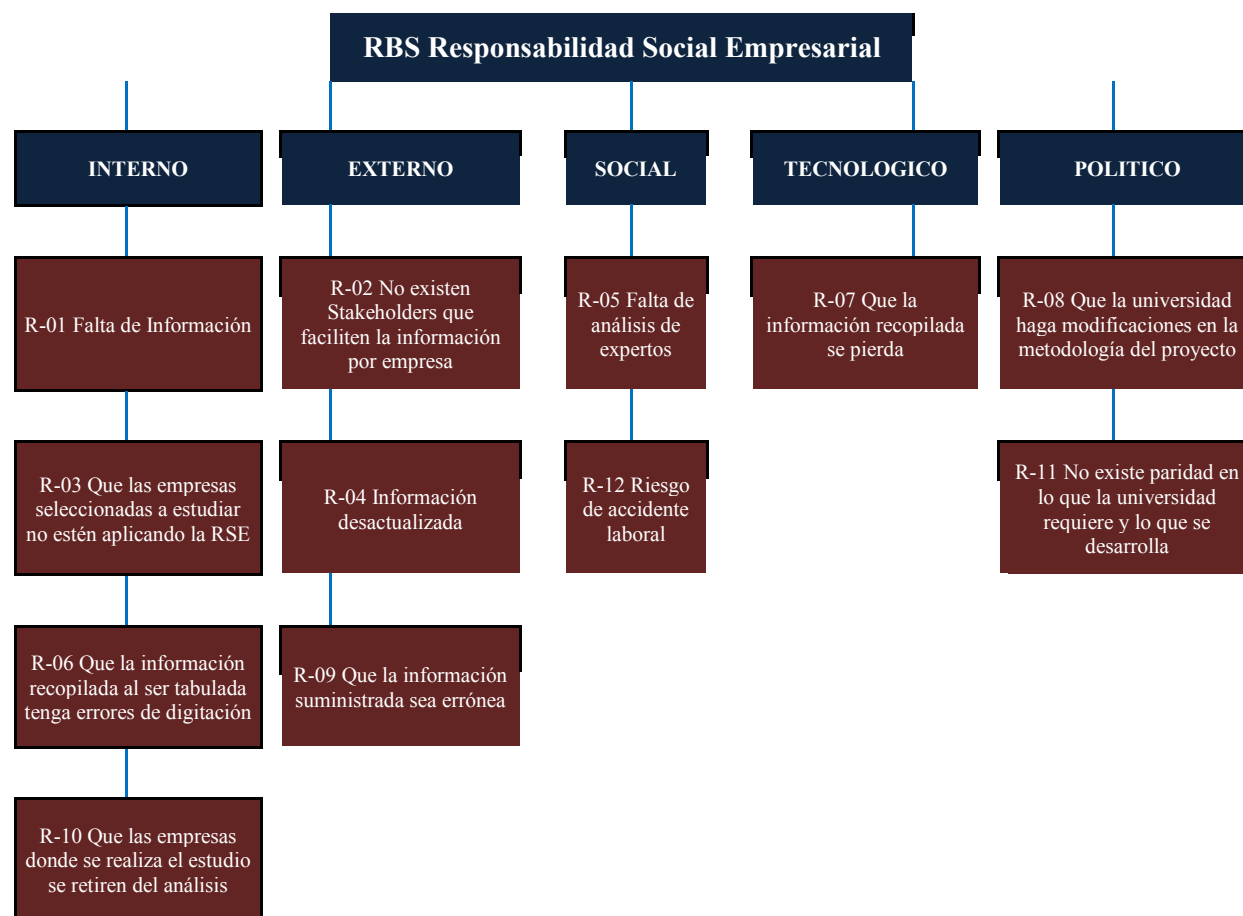
Sin embargo, no se considera necesario elaborar un plan para la gestión de riesgos, debido a que el tamaño del proyecto no lo amerita; por lo tanto, se procede únicamente a identificar y valorar los riesgos de forma cualitativa en el siguiente proceso que corresponde a identificación de los riesgos, o de igual forma se pueden ver en la tabla 20. Matriz de probabilidades de los riesgos.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LOS RIESGOS	PLANIFICACION

6.2.19 Identificar los riesgos

Consiste en determinar que riesgos pueden afectar el proyecto y así documentar sus características, la identificación de riesgos nos permite encontrar posibles eventos que traerán consecuencias desfavorables y posibles eventos que traerán oportunidades de mayor éxito al proyecto.

Para la identificación de posibles riesgos se realiza una Estructura de desglose de riesgos, donde se muestran la clasificación de los mismos, de acuerdo con los factores y categoría, como se expone a continuación:



Gráfica 2 RBS Responsabilidad Social Empresarial

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTIONES DE LOS RIESGOS	PLANIFICACION

6.2.20 Realizar el análisis cualitativo de los riesgos

Consiste en realizar un análisis cualitativo de la probabilidad y el impacto de los riesgos principalmente con el objetivo de priorizarlos por su severidad. A continuación, en la tabla 12, se muestra una representación de los riesgos y su respectivo análisis cualitativo, en caso de ocurrencia, y el impacto que generaría en cuanto a tiempo, costos y calidad:

MATRIZ DE RIESGOS						
ANÁLISIS RSE EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA						
CODIGO	CATEGORIA	CAUSA	RIESGO	IMPACTO TIEMPO	IMPACTO COSTOS	IMPACTO CALIDAD
R-01	INTERNO	No recopilar suficientes datos	Falta de Información	Retraso de avance	600.000	Afectación de la muestra inicial
R-02	EXTERNO	Falta de apoyo de los gerentes para apoyar el estudio	No existen Stakeholders que faciliten la información por empresa	10%	N/A	Afecta el acceso a información real
R-03	INTERNO	Las empresas no actúan éticamente en su desarrollo productivo	Que las empresas seleccionadas a estudiar no estén aplicando la RSE	30%	N/A	No se puede aplicar el estudio
R-04	EXTERNO	No corroborar con la Cámara de comercio y empresas los datos recopilados	Información desactualizada	5%	500.000	Dificultad en la veracidad de la información
R-05	SOCIAL	Que no existan creadores de opinión ni conocimiento en el tema	Falta de análisis de expertos	10%	N/A	No es factible aplicar una medición de la RSE
R-06	INTERNO	Personal no capacitado para diligenciamiento de datos, o falta de procesos de verificación de la información	Que la información recopilada al ser tabulada tenga errores de digitación	20%	400.000	Afectación en la transparencia de la información
R-07	TECNOLOGICO	Falta realizar copias de seguridad de los datos	Que la información recopilada se pierda	20 % de tiempo	600.000	No contar con datos para análisis y evaluación final
R-08	POLITICO	No están definidas las cláusulas de desarrollo del avance del proyecto	Que la universidad haga modificaciones en la metodología del proyecto	25 % del avance	N/A	Afectación en el avance del proyecto
R-09	EXTERNO	Las empresas restringen información de sus procesos productivos por evitar problemas o exigencias legales	Que la información suministrada sea errónea	10% Retraso avance	700.000	Afectación en las muestras finales
R-11	POLITICO	Falta de acuerdo de temática a desarrollar	No existe paridad en lo que la universidad requiere y lo que se desarrolla	30% información no concordante, Informe final no representativo para la universidad	N/A	Insatisfacción de los requerimientos
R-12	SOCIAL	Falta de implementación de salud ocupacional	Riesgo de accidente laboral	5% requiere mano de obra extra	300.000	N/A

Tabla 13 Matriz de riesgos

Adicionalmente se adjunta al final del documento en la sección de tablas, una matriz de probabilidades, donde se muestra la frecuencia de ocurrencia de los riesgos, con su respectiva valoración. Ver tabla matriz de probabilidades.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LOS RIESGOS	PLANIFICACION

6.2.21 Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos

Consiste en realizar un análisis cuantitativo a los riesgos priorizados en el análisis cualitativo con el fin de ser más certeros con la probabilidad y el impacto de cada riesgo. En este caso se consideró que para el proyecto solo se ejecutara el análisis cualitativo de riesgos, dado que su complejidad no es tan alta para desarrollarlo con este otro tipo de análisis de riesgos.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LOS RIESGOS	PLANIFICACION

6.2.22 Planificar las respuestas a los riesgos

Consiste en definir las acciones a realizar para reducir las amenazas de los riesgos y para mejorar las oportunidades.

El Plan de Respuesta al riesgo, Es un documento, donde se detallan: todos los riesgos identificados, sus descripciones, responsables del riesgo, el tiempo y el costo esperado como así se demuestra.

Los resultados de los procesos de análisis cualitativo y cuantitativo del riesgo, en este caso cualitativo, cuentan con unas respuestas acordadas para cada riesgo, las cuales son:

- ✓ Evitar: Se pueden tomar acciones para que el riesgo no ocurra.
- ✓ Transferir: Es necesario derivar el impacto del riesgo a un tercero.
- ✓ Mitigar: Es posible realizar acciones tempranas para reducir el riesgo.
- ✓ Aceptar: No es posible eliminar el riesgo.

Estas acciones específicas que se toman como plan de respuesta para los riesgos, se muestran a continuación en la tabla 13. Plan de respuesta a los riesgos principales.

CODIGO	CATEGORIA	RIESGO	PLAN DE RESPUESTA	DESCRIPCION	RESPONSABLE	TIEMPO ESPERADO DEL PLAN DE RESPUESTA	COSTO ESPERADO DEL PLAN DE RESPUESTA
R-01	INTERNO	Falta de Información					
R-02	EXTERNO	No existen Stakeholders que faciliten la información por empresa	MITIGAR	Buscar plan de información relacionada en centros de consulta como Cámara de comercio o en la Web	Rocío Ayala	4 días	600.000
R-03	INTERNO	Que las empresas seleccionadas a estudiar no estén aplicando la RSE					
R-04	EXTERNO	Información desactualizada	EVITAR	Corroborar con las empresas, los datos obtenidos a la fecha	Rocío Ayala	8 días	400.000
R-05	SOCIAL	Falta de análisis de expertos					
R-06	INTERNO	Que la información recopilada al ser tabulada tenga errores de digitación					
R-07	TECNOLOGICO	Que la información recopilada se pierda	MITIGAR	Hacer copias de seguridad como backup diario o cada vez que se actualice la información	Rocío Ayala	medio día	100.000
R-08	POLITICO	Que la universidad haga modificaciones en la metodología del proyecto					
R-09	EXTERNO	Que la información suministrada sea errónea	MITIGAR	Corroborar la información obtenida con varias fuentes y los responsables de los programas de RSE	Rocío Ayala	8 días	400.000
R-11	POLITICO	No existe paridad en lo que la universidad requiere y lo que se desarrolla					
R-12	SOCIAL	Riesgo de accidente laboral					

Tabla 14 Plan de respuesta a los riesgos principales

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LAS ADQUISICIONES	PLANIFICACION

6.2.23 Planificar las adquisiciones

Consiste en identificar que necesidades del proyecto pueden satisfacerse de mejor manera comprando o adquiriendo los productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto.

Este proceso implica considerar si es conveniente adquirir algunos recursos, por lo tanto, es importante tener en cuenta: qué, cuánto adquirir, cómo y cuándo hacerlo.

Es así como para el análisis se detalla en la siguiente tabla 14, Plan de Adquisiciones, un listado de elementos necesarios para llevar a cabo el análisis de la RSE en las grandes empresas de Bucaramanga.

PLAN DE ADQUISICIONES							
ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL PMBOK® EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA							
PRODUCTO O SERVICIO POR ADQUIRIR	ESPECIFICACION	TIPO DE CONTRATO	PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION	FORMA DE CONTACTAR PROVEEDOR	PERSONA RESPONSABLE DE LA COMPRA	CRITERIO DE SELECCIÓN PROVEEDOR	FECHA DE ADQUISICION
Hojas de papel	Resma x 500 hojas	Compra directa	Búsqueda de proveedor	presencial	Estudiante	precio competitivo	cuando sea necesario
Compra Computador	Hp - Windows 10 _ Microsoft office	Compra directa	Búsqueda de proveedor	presencial	Estudiante	precio competitivo - entrega inmediata	al iniciar el proyecto
Impresiones	impresiones en laser	Compra directa	Búsqueda de proveedor	presencial	Estudiante	precio competitivo	al cumplirse un mes inicio del proyecto
Consultas en Cámara comercio	información de empresas B/manga	Compra directa	Búsqueda de proveedor	presencial	Estudiante	precio competitivo	al iniciar el proyecto
Servicio de internet	consultas RSE	Compra directa	Búsqueda de proveedor	presencial	Estudiante	precio competitivo	al iniciar el proyecto
gastos diversos papelería	lapiceros y otros	Compra directa	Búsqueda de proveedor	presencial	Estudiante	precio competitivo - entrega inmediata	al iniciar el proyecto

Tabla 15 Plan de adquisiciones

Por otra parte, respecto a la contratación, en lo que respecta a recurso humano, en este proyecto no se requiere adquisición de personal por lo cual no es un proceso aplicable. Se consideran los elementos necesarios para el Inicio de las actividades de proyecto.

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LOS STAKEHOLDERS	PLANIFICACION

6.2.24 Planificar la gestión de los interesados

En este proceso se desarrollará cualquier tipo de estrategia de gestión, adecuadas para comprometer efectivamente a las partes interesadas durante el ciclo de vida del proyecto, basándonos en el análisis de sus necesidades, intereses e impactos en el éxito del proyecto.

6.3 Gestión de Ejecución

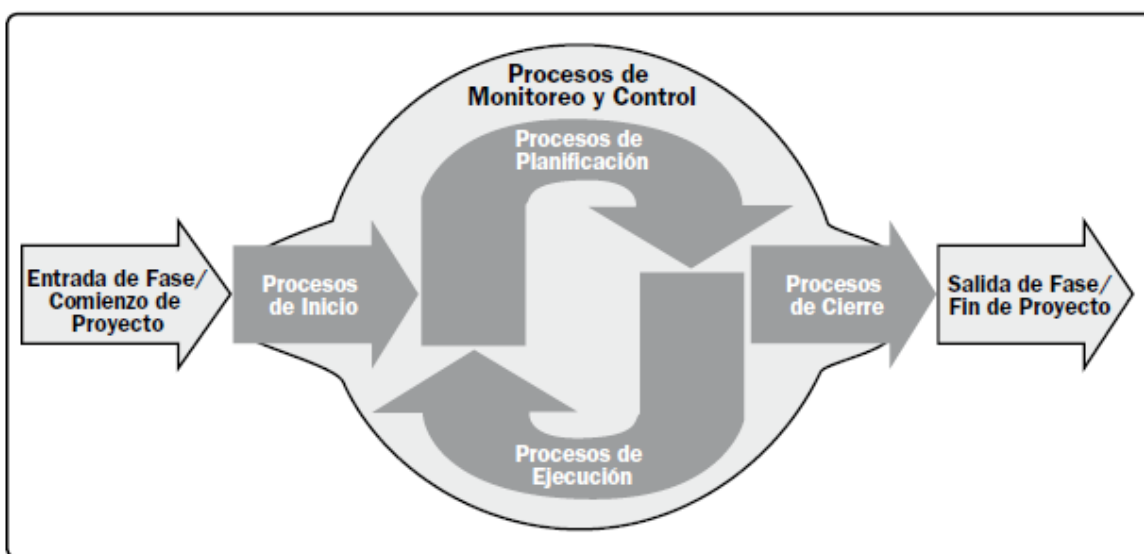
AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESO
GESTION DE LA INTEGRACION	EJECUCION

6.3.1 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

Es el proceso de administrar y gestionar efectivamente todo el trabajo del proyecto, para lograr resultados de desempeño del trabajo realizado. Incluye cambios y ajustes al plan para la dirección del proyecto, En este caso, aquí se muestra el desarrollo del proyecto, los objetivos previamente establecidos en el acta de inicio.

6.4 Gestión de Monitoreo y Control

La naturaleza integradora de la dirección de proyectos requiere que el Grupo de Procesos de Monitoreo y Control y el resto de Procesos ejerzan acciones uno sobre los otros de manera recíproca, como muestra el Gráfica 3. Los procesos de Monitoreo y Control Análisis del Proyecto de Responsabilidad Social Empresarial bajo los Criterios del Pmbok® en las 10 más Grandes Empresas de Bucaramanga.



Gráfica 3 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Procedimientos de control de cambios, en la etapa de planificación del proyecto, se realizó el cambio del listado inicial de las empresas con RSE en Bucaramanga.

Procedimientos de control financiero, se requirió del apoyo de la entidad en la que laboro, para poder cumplir con el proyecto en temas financieros.

Procedimientos para la gestión de incidentes y defectos durante el ciclo de vida del proyecto, se requirió corregir algunos datos, sobre todo de información errada en algunas referencias.

6.5 Gestión de Cierre

El Grupo de Procesos de Cierre está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. En esta etapa, una vez completada, se verificó que los procesos definidos fueran completados dentro de todos los Grupos de Procesos, esto con el fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.

En el cierre del proyecto Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial bajo los Criterios del Pmbok® en las 10 más Grandes Empresas de Bucaramanga se concluye lo siguiente:

- ✓ Se obtuvo la aceptación del cliente o del patrocinador para cerrar formalmente el proyecto.
- ✓ Se realizó una revisión tras el cierre del proyecto y en la finalización de cada fase.
- ✓ Se documentaron detalladamente las lecciones aprendidas.
- ✓ Se llevó a cabo un archivo de todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección, y se recopiló en el presente documento.
- ✓ Se realizó el debido cierre de todas las actividades de adquisición y demás procesos del proyecto.
- ✓ Se realizaron las evaluaciones pertinentes, así como también se llevó a cabo la revisión de las encuestas de RSE de las empresas, para garantizar la total transparencia en la publicación de los datos, que pueden servir para su posterior consulta en su propio beneficio.

7. VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA RSE

Las variables que influyen en la responsabilidad social empresarial en las grandes empresas en Bucaramanga se determinan a continuación, están enfocadas en diversos factores, los cuales ayudan a acreditar prácticas coherentes con los criterios de responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible en las grandes empresas de Bucaramanga.

7.1 Factores Sociales

- En relación con los aspectos laborales, se destaca principalmente la adecuada gestión de la seguridad y salud en los centros de producción, la disminución de ratios de siniestralidad.
- Los sistemas de cumplimiento y control en todos los centros productivos de las grandes empresas de Bucaramanga.
- La buena gestión de las relaciones con los gobiernos y administraciones públicas, en particular lo que se refiere a la adjudicación de grandes contratos, ya sea también en aspectos políticos.
- La extensión de la responsabilidad social empresarial, a lo largo de la cadena de suministro.

7.2 Factores Legales o Jurídicos

- En el ámbito estrictamente legal, todo lo que hace referencia a la información financiera, social y Medioambiental de la compañía, donde se establece la obligatoriedad de la consulta con los diferentes Stakeholders acerca de cuál es la información relevante de publicar en informes de

triple resultado, donde se muestre de forma conjunta los impactos más significativos en estos tres ámbitos.

- El cumplimiento de la legislación ayuda a aumentar la competitividad de las empresas, en el ámbito laboral, la aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación social, como condiciones laborales, relaciones entre directivos y trabajadores y formaciones; Puede tener un impacto directo en la productividad

7.3 Factores Medioambientales

- La ecoeficiencia: optimización del consumo de recursos naturales a lo largo de todo el proceso de producción, reducción del consumo energético y de la producción de residuos, así como mayores tasas de utilización de materiales reciclados.
- El análisis de ciclo de vida de los procesos productivos como instrumento para mejorar el comportamiento medioambiental; Además la evaluación y el seguimiento ambiental de la cadena de suministro.

7.4 Factores de Tipo Ético

- Un código de tipo ético es una declaración de políticas, que regulan la conducta.
- Estos no solo se aplican a las organizaciones, sino que también sirven como pauta para guiar el comportamiento de los empleados en las empresas y en la vida cotidiana en general.
- Es así que se considera fundamental la asignación de un comité de ética formado por directivos tanto internos como externos, y el establecimiento de un código de valores y unos principios

éticos ante toda la comunidad organizacional tales como: empleados, proveedores y clientes, para lograr así una institucionalización de una conducta ética empresarial.

- En estos factores también se encuentran incluidas, las capacitaciones a directivos en nuevos estilos de gestión, donde se aísle la petulancia y la opresión, para evitar así que bajo la figura de autoridad y poder, se ocasione algún daño, sin que esto signifique el hecho de que ser permisible, signifique que no se cumplan las reglas establecidas.
- El interés por el bienestar personal y familiar, donde se tome en cuenta aspectos de condiciones laborales y a su vez se piense en la salud de las personas y el desarrollo de sus familias.
- Entre los principios éticos, se establece una cultura basada en la disciplina, la responsabilidad y el cumplimiento, para beneficio de todos de manera global; A través de capacitaciones a empleados, tanto en aspectos técnicos relacionados con actividades de desempeño, como también aquellos que les genere mejoramiento personal, familiar, social y automotivación
- Finalmente, en las decisiones internas y externas tomadas en empresas socialmente responsables, se consideran temas que sean favorables como la salud de las personas, el cuidado al medio ambiente, el bienestar de la comunidad y la gestión de seguridad en centros de producción.

8. ANALISIS DE LAS VARIABLES DE RSE

ESTRUCTURA DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Factores	Área temática	Descripción	Variables
SOCIAL, LEGAL, AMBIENTAL Y ETICO	Desarrollo Sostenible	Aspectos que miden el comportamiento de la empresa, frente a recursos naturales, con el fin de que la empresa muestre como está deteniendo la degradación ambiental, y sus acciones para mejorar la calidad de vida en términos ecológicos.	Conservación del medio ambiente
SOCIAL Y LEGAL	Salud	Abarca todo lo relacionado con la proyección social de la empresa, en aspectos de salud, se deberá tener en cuenta que se incluirán variables e indicadores que hacen parte de la obligación legal de la empresa, puesto que el cumplimiento de la ley compromete a la empresa con la Responsabilidad Social.	Ausentismos, Salud general, Salud ocupacional
SOCIAL Y LEGAL	Seguridad	Se incluyen todos los temas destinados a garantizar la seguridad y la estabilidad que la empresa proyecte por medio de su objeto de trabajo, específicamente en el tema de la seguridad social y laboral	Relaciones del personal, laborales, fondo de ahorro y pensiones
SOCIAL, LEGAL Y ETICO	Operación	Se incluye en esta área los temas que describen la empresa desde la óptica social, tales como factores sociales inmediatos, para que la empresa cumpla con su misión.	Jornada laboral, Salarios y prestaciones, pago de impuestos y aportes, Demografía.

SOCIAL Y LEGAL	Beneficio Común	Todas aquellas acciones que la empresa realice, con fines generales, y sobre las que no exista una responsabilidad directa, pero que han sido desarrolladas por extralimitación en los conceptos de responsabilidad social y legal	Programas con la comunidad y programas especiales
SOCIAL	Educación	Todas aquellas variables destinadas a cuantificar o cualificar las acciones de la empresa, en cuanto a capacitación, alfabetización, instrucción, formación etc., tanto a personal interno, como ajeno a la organización.	Información y comunicación, capacitación y Educación
ETICO Y SOCIAL	Integración	Variables e indicadores que determinen todas las acciones destinadas a elevar el nivel de compromiso y el sentido de pertenencia en general para con la empresa.	Alimentación, transporte, tiempo libre, Consumidor final.
SOCIAL	Investigación y desarrollo	Variables que evalúan el crecimiento de la empresa y el aporte de la misma a la investigación de los problemas sociales, tanto a nivel interno como nacional y regional.	Desarrollo de nuevos productos y tecnología, Producción nacional.

Tabla 16 Estructura de un modelo de responsabilidad social empresarial

9. CLASIFICACION DE GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA

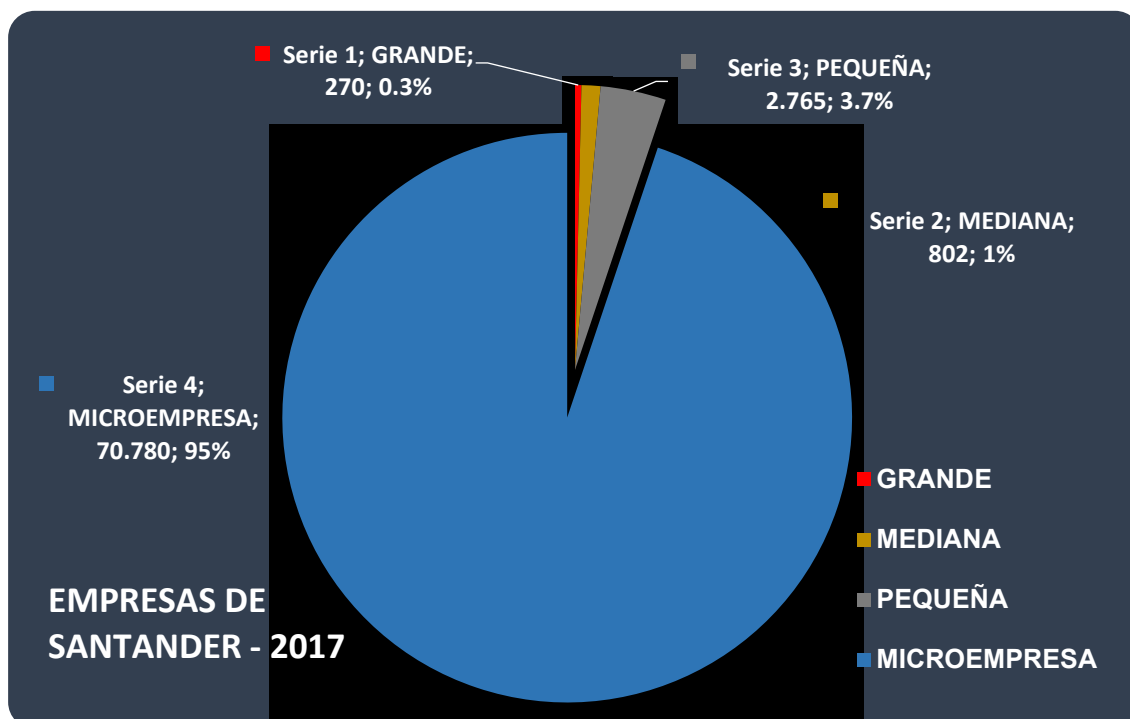
Respecto a la clasificación de las grandes empresas de Bucaramanga, cabe mencionar que Santander es la cuarta economía con mayor PIB del país, la participación de las empresas de la región es relativamente baja; Esto puede estar relacionado con el hecho que en el departamento hay pocas empresas grandes y medianas.

Según los datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, entre las empresas registradas en esta entidad sólo 2,4%, es decir 1.263 compañías, son grandes y medianas. La gran mayoría, 93,6%, son microempresas y 4,28% son pequeñas. Excluyendo Bogotá D. C., Santander fue el quinto departamento con mayor número de empresas en la lista de las mil compañías con mayores ingresos en el país.

En el balance de las empresas santandereanas clasificadas dentro de las mil más grandes del país, se encuentran las más grandes de Bucaramanga y medidas por el nivel de sus activos.

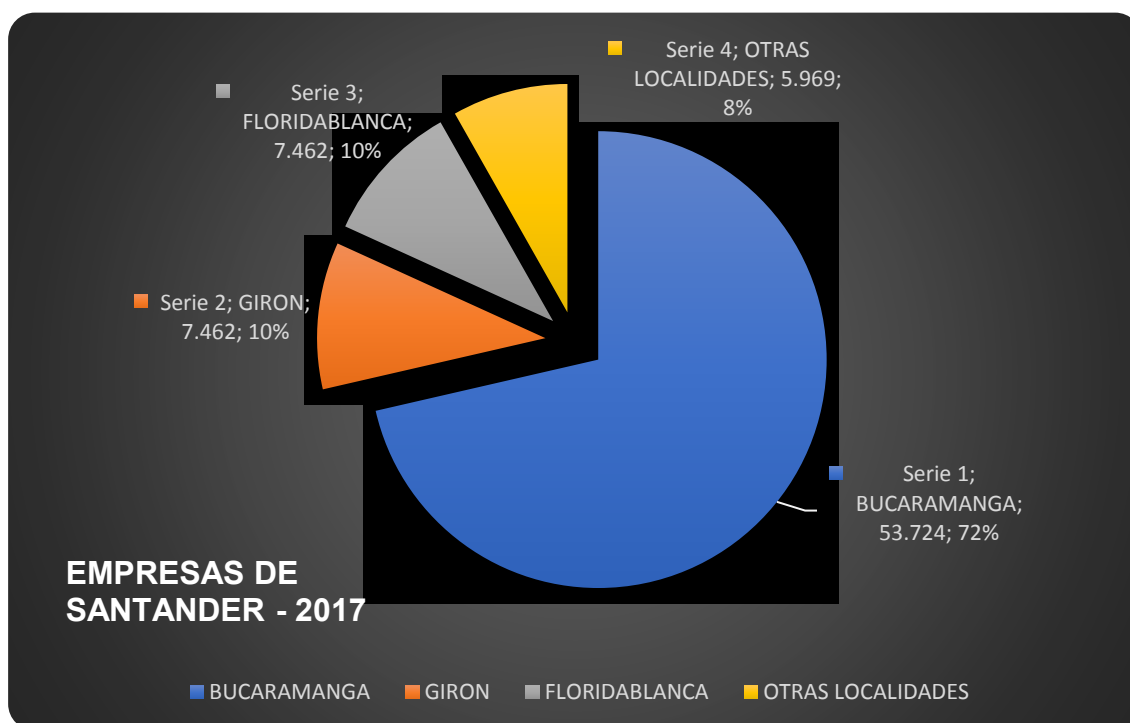
Donde se puede resaltar que la mitad de ellas corresponde al sector terciario, es decir que desempeñan actividades de Comercio y servicios seguido de sectores como la construcción, avícola, concesionario y salud.

Cabe mencionar que en Santander se encuentran legalmente conformadas 74.617 empresas a junio de 2017 y que clasifican dentro del rango de las más grandes, son 270 empresas que representan un equivalente al 0.36%; Seguidamente se encuentran las 802 empresas medianas, que corresponden a un 1.07% del total, y finalmente las empresas pequeñas 2.765 y microempresas que son 70.780, y tienen un porcentaje de 3.72% y 94.86% respectivamente.



Gráfica 4 Clasificación de las Empresas según su tamaño

Una vez señalada la clasificación de las empresas según su tamaño en Santander, las ubicamos.



Gráfica 5 Clasificación de las empresas según su ubicación

Entre las empresas generadoras de desarrollo, cabe mencionar algunas de las más grandes pertenecientes a la ciudad de Bucaramanga y organizadas de mayor a menor, según sus activos.

LAS 10 MAS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA QUE APLICAN PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL - RSE

1. TGI
2. ESSA
3. ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA
4. TELEBUCARAMANGA ESP
5. TRANSPORTADORA GASORIENTE ESP
6. GASEOSAS HIPINTO
7. MARVAL SA
8. URBANAS
9. EMPAS S.A. ESP
10. GASORIENTE ESP

Tabla 17 Las 10 más Grandes empresas de Bucaramanga - RSE

10. APLICACIÓN DE LAS VARIABLES IDENTIFICADAS A LOS PROGRAMAS DE RSE EN LAS GRANDES EMPRESAS EN BUCARAMANGA

A continuación, se presenta los resultados emanados de una encuesta aplicada en las 10 más grandes empresas de Bucaramanga. Para fines del análisis descriptivo, el cuestionario aplicado y los resultados obtenidos se han agrupado en las siguientes dimensiones:

- ✓ Social
- ✓ Jurídico
- ✓ Medioambiental
- ✓ Ético

1) *A la pregunta realizada ¿Cuenta la empresa con un programa, política o estrategia de RSE?*

Si o no. Se deriva la siguiente respuesta:

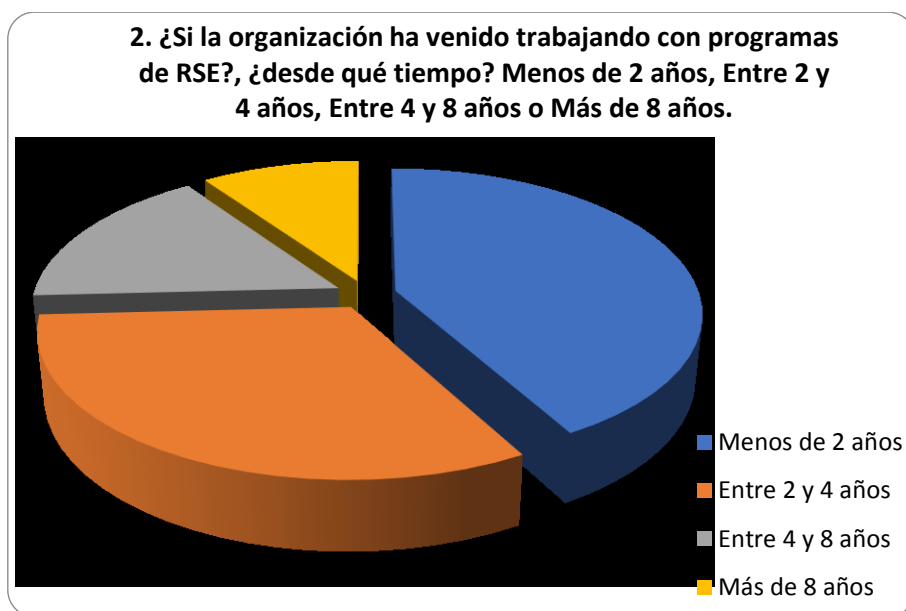


- ✓ Si, el 80% de las 10 empresas encuestadas, es decir que 8 de 10 de las empresas tienen iniciativas y compromiso en cuanto a lo que estrategias de la RSE respecta.

Esto demuestra que existe un gran potencial de organizaciones para avanzar significativamente en el conocimiento, promoción y ejercicio de la RSE, donde el aporte de los interesados (empleadores, trabajadores y consumidores), resulta indiscutible. Cada vez son más las organizaciones que entienden que su propia actividad no puede mantenerse en el medio y largo plazo a costa de ignorar que esta se desarrolla en un entorno social y ambiental del que se sirve y al que afecta.

También existe un porcentaje que no ha aprovechado su potencial para el fomento de programas de RSE o para mejorar el impacto en sus organizaciones, pero este corresponde a una minoría el cual solo equivale a las 2 empresas de 10, que no cuenta con estas políticas.

- 2) *Cuando se les pregunto, ¿Si la organización ha venido trabajando con programas de RSE?, ¿desde qué tiempo? Menos de 2 años, 2 y 4 años, Entre 4 y 8 años o Más de 8 años.*



- ✓ La mayor respuesta obtenida fue que un 50% de las empresas, tienen menos de 2 años trabajando con programas de RSE; mientras que un 30%, afirman que tienen entre 2 y 4 años con estos proyectos. N° Empresas; Entre 4 y 8 años; 2; 20% Y un 10% responde que más de 8 años.

Según Cajiga, “para comenzar a transitar esta ruta, la empresa tiene que determinar si alguien de su equipo está interesado en un programa de Responsabilidad Social Empresarial, y si tiene suficiente conocimiento y tiempo para responsabilizarse del programa. Se debe escoger un programa apropiado y se tiene que determinar si el programa elegido por el miembro del equipo concuerda con los intereses de la organización”.

Muchas veces las organizaciones cuentan con algún tipo de programa de Responsabilidad Social Empresarial sin saber que lo es. Cabe el riesgo de que la empresa no advierta la presencia de una actividad de Responsabilidad Social Empresarial y pierda la oportunidad de aprovechar el trabajo ya hecho.

Si la empresa escoge la ruta analítica, es muy probable que reconozca que ya dispone de uno o varios programas que caben bajo el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial.

3) *¿Así pues, hablando de aquellas empresas que están trabajando con programas de RSE, se les consulto si existe un área específica que administra y planea de manera exclusiva estas actividades?*

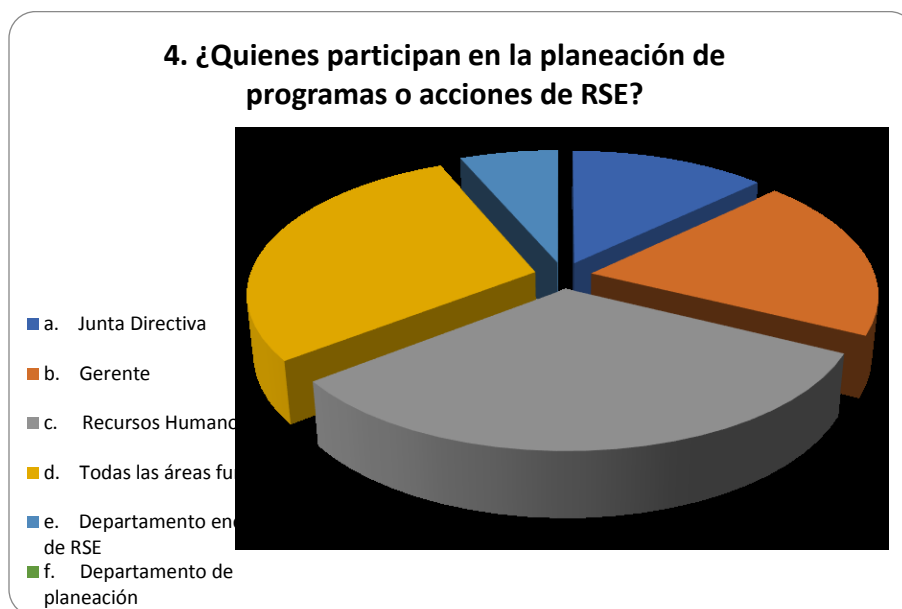


✓ La mayor respuesta fue: No, en un 80%, lo que quiere decir que la mayoría de las empresas, no cuentan con un departamento dedicado exclusivamente al fomento y desarrollo de la RSE.

Con base en esto el análisis demuestra que, aunque las empresas pueden ver la responsabilidad social empresarial como una ventaja competitiva que brinda beneficios económicos, no cuentan con una dependencia definida para el tratamiento de estas actividades.

Aunque aplican la RSE en sus cargos con funciones definidas, no cuentan con un espacio formal de estructura. Esto se debe a que las organizaciones, manejan este tema desde los diversos departamentos con que cuentan, es así como integran asuntos de la RSE, en sus comités o manuales de ética.

4) *Una vez delimitando este argumento, se encuentra que respecto a la participación en la planeación de programas de RSE, ¿Quiénes participan en la planeación de programas o acciones de RSE?*



✓ La mayoría corresponde al departamento de Recursos humanos con un 50%, es decir 5 de las 10 empresas y como segundo lugar de participación están, todas las áreas funcionales, participes con un 30%, es decir, estas acciones de RSE, se encuentran divididas.

Un aspecto muy importante de la RSE, como tal, es su compromiso voluntario, por ende, no es impuesto ni obligado, pero que se debe ver manifestado en las decisiones que se tomen dentro de la cotidianidad de la empresa, como un filtro por el cual deben pasar todas y cada una de las acciones de la empresa. Pues al hablar de un compromiso voluntario, se debe entender que, aunque las empresas no están obligadas a ir más allá de lo que la ley les exige, si la empresa toma la decisión de comprometerse con la RSE, este, como todo compromiso que se adquiere, se convierte en un deber para toda la empresa. Toda la empresa debe entender, aceptar, buscar cumplir y

preocuparse por el bienestar común, más allá de lo que las leyes precisan y exigen para las empresas. No solamente quien reclama por la responsabilidad de la empresa es la sociedad, si no la misma empresa como tal. De hecho, la RSE habla de iniciar su gestión desde su interior, pues las mismas personas que conforman la empresa son las primeras beneficiadas.

5) *Por otra parte, se analizó el motivo por el cual buscaban implementar la RSE, para lo cual se preguntó: ¿Bajo qué circunstancias se inicia el trabajo de RSE en su empresa?;*



✓ Donde la mayor respuesta fue: por iniciativa de las directivas y por exigencia del medio, con un 30%. Y una mínima parte afirmó que por exigencia de los clientes.

Es decir que un gran número de empresas fomentan estas actividades, por decisión de los directivos y empresarios, quienes conscientes de los beneficios de la aplicación de la RSE y del impacto social y ambiental que generan sus actividades, se comprometen con gestiones responsables, implantando a través de su organización, prácticas sostenibles.

Respecto a que la RSE es una exigencia del medio, se puede afirmar, que algunas empresas aplican lo que es el Pacto Mundial:

“Una iniciativa, destinada a que organizaciones de todos los países acojan, como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez Principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

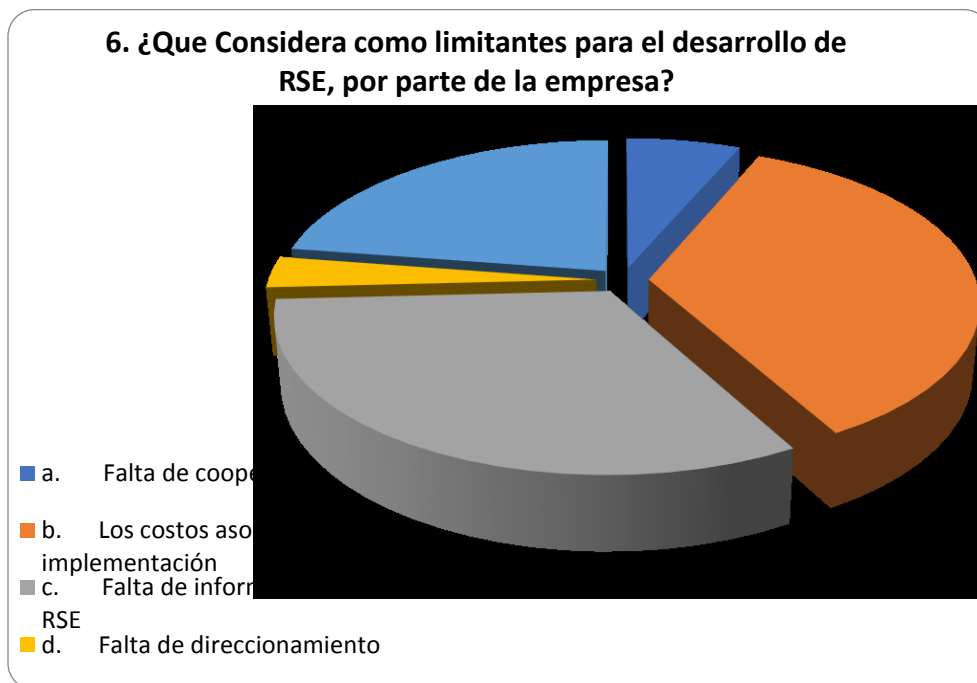
Con el fin de promover la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, Organizaciones Internacionales sectoriales, sindicatos y ONG.”

Aunque el Pacto Mundial opera desde el año 2006 en Colombia, la red inicia labores formales desde el 2009; Entre las grandes empresas de Bucaramanga, se encuentra la ESSA, Electricidad de Santander SA ESP, quien es participante y Stakeholders, desde julio de 2013, respetando los derechos humanos, generando trabajo digno, y brindando protección al medio ambiente como un grupo que promueve la sostenibilidad.

Dentro de este Pacto Mundial de las naciones unidas. También se encuentra el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga AMB SA ESP, el cual trabaja por ser una empresa socialmente responsable, comprometida con el fortalecimiento de sus relaciones con todos sus Stakeholders, con el fin de generar resultados económicos, sociales y ambientales que contribuyan al desarrollo sostenible, establecido en los principios de este pacto.

Se puede decir entonces que la implementación de actividades de RSE, se debe en gran medida a determinaciones que adoptan los directivos, las alianzas que hacen con otros organismos y por contribución al entorno social donde se manejan.

- 6) *En el tratamiento de la Responsabilidad Social Empresarial, las principales barreras están relacionadas con el tema de costos y falta de información; Se consultó ¿Qué se Consideran como limitantes para el desarrollo de RSE, por parte de la empresa?*



- ✓ La mayor respuesta responde a los costos asociados a su implementación con un 50%, seguido de la falta de información sobre el tema, que se mantiene como una segunda dificultad para el desarrollo de la RSE en las grandes empresas de Bucaramanga, con un 30%.

Pero de igual forma se puede resaltar que hay un gran porcentaje de empresas que afirman no tener barreras para el desempeño de este tema, es decir un 20%. De ahí se destaca la importancia de continuar impulsando y proyectando a las empresas en lo que en materia de RSE respecta.

De esta forma cabe mencionar que en Colombia existe un organismo perteneciente a un gremio económico con gran representación, que contribuye en las gestiones políticas, económicas

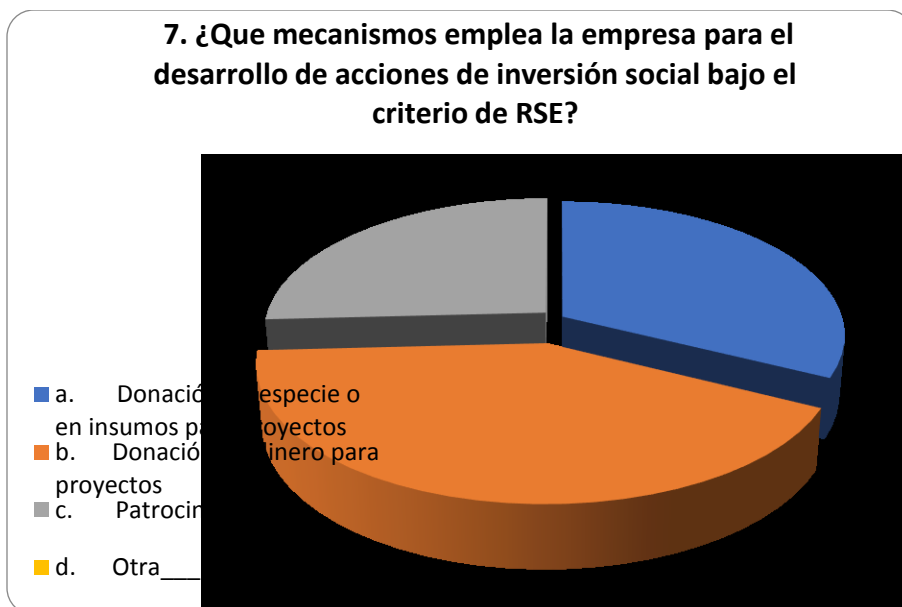
y sociales de las empresas, este corresponde a la ANDI, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, quien por su parte afirma que:

“La Gerencia de Responsabilidad Social de la ANDI viene adelantando procesos de capacitación, gestión del conocimiento, liderazgo en redes nacionales e internacionales y el fortalecimiento de una Caja de Herramientas para la Gestión de la RSE. Como instrumentos para la realización de reportes de sostenibilidad, espacios para foros de discusión, información sobre casos de negocios y documentos conceptuales y de sensibilización de la RSE.”

A pesar de los costos y las barreras en el desarrollo de la RSE, los empresarios perciben beneficios de la ejecución de estos programas, los cuales son necesarios para la sostenibilidad de una empresa innovadora. Entre estos beneficios se destacan: las mejorías en el posicionamiento de las marcas, la reputación de las empresas, el mejoramiento de la relación con los grupos de interés y la atracción y motivación del talento humano. Es Así entonces que se hace más evidente, el vínculo existente entre la sostenibilidad y la competitividad en las organizaciones.

Las empresas generalmente desarrollan diversas acciones en la gestión de la RSE, las cuales están relacionadas con prácticas responsables, comités de ética y códigos de conducta, sin embargo, existen otras labores ampliamente significativas, como son las inversiones sociales, las cuales producen un alto impacto entre algunos de los Stakeholders. Son hechos que se materializan a través de la destinación de recursos privados a proyectos, ya sea para el personal interno de la empresa o para obras sociales humanitarias.

7) *Es por esta razón que se consultó sobre ¿Qué mecanismos que emplean las empresas para el desarrollo de acciones de inversión social, bajo el criterio de RSE?*



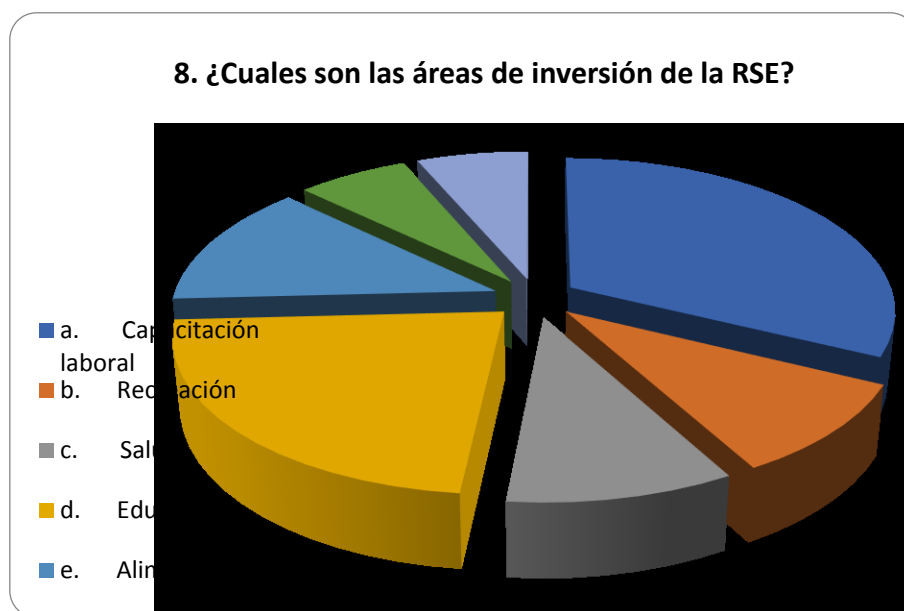
✓ Donde la mayoría, equivalente a un 70% respondió que donaciones en dinero para proyectos; y una minoría, es decir un 30%, para patrocinios.

En este sentido, Las grandes empresas de Bucaramanga optan más por brindar un respaldo en cuanto a donaciones en dinero, que a donaciones en especie. Esto se debe a que las organizaciones encuentran unas ventajas notorias para sus fines empresariales, como lo son los beneficios tributarios y publicitarios, que les significaría una representación en caso de hacer estas inversiones.

“La legislación tributaria colombiana, contempla que algunas donaciones son deducibles en la determinación de la base gravable del impuesto sobre la renta, situación que busca incentivar la realización de algunas operaciones económicas que coadyuven al desarrollo de funciones sociales

y de orden público, por parte de los contribuyentes; sin embargo, el donante deberá verificar el cumplimiento de todos estos requisitos para que la deducción sea procedente”.

8) *Respecto a este tema de inversiones, se indaga internamente, ¿Cuáles eran las áreas de mayor inversión de la RSE, dentro de cada empresa?*



✓ Y se encontró que la mayoría corresponde a inversiones en Capacitación laboral, con un total de 60%, de esta forma, se puede decir que la educación y las capacitaciones dirigidas a los empleados, son unos de los principales factores de interés de las empresas.

En otros aspectos como la recreación, la salud o la alimentación, el porcentaje bordea el 10% en cada uno de ellos.

Las organizaciones desarrollan diversos programas de formación para sus trabajadores, ya sea para complementar su educación con capacitaciones o para mejorar sus habilidades en aspectos laborales. Se pretende fortalecer el capital humano y trabajar en relaciones de mutuo beneficio.

Es el caso de la AMB, la empresa de acueducto de Bucaramanga, que a través de estas capacitaciones busca crear condiciones organizacionales optimas que además de motivar, desarrollen y mantengan el personal idóneo como garantía en la calidad de la prestación de sus servicios.

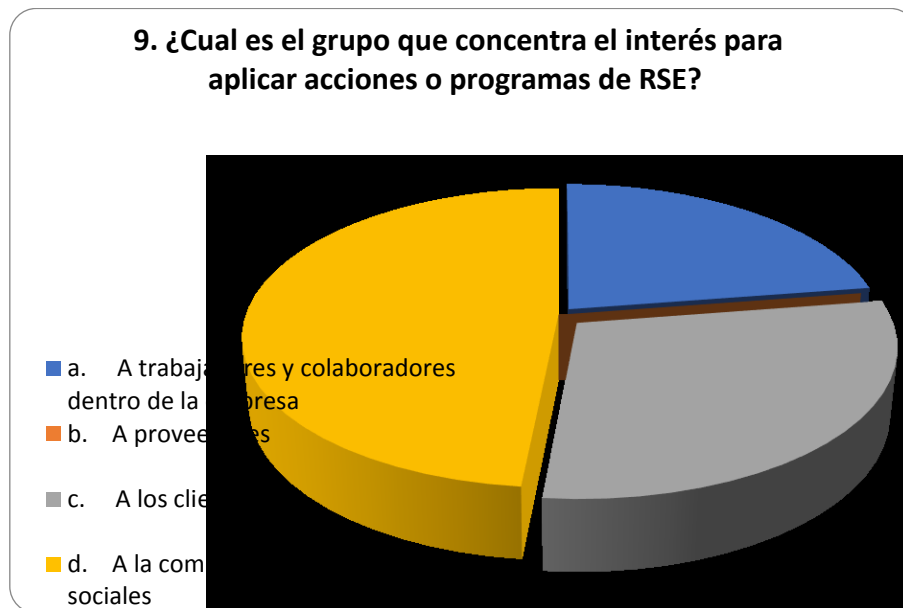
Mientras que un porcentaje mínimo en relación con la inversión corresponde a aspectos de recreación y salud para beneficios de los empleados. Todo para brindar a nivel de la organización condiciones de bienestar y promover de igual forma el compromiso social.

La responsabilidad social empresarial, actualmente es un valor agregado, una ventaja para todas aquellas empresas, quienes refuerzan sus acciones en este sentido, además es también una estrategia de negocios, donde los resultados vinculan los objetivos de la empresa, como los de la comunidad y los interesados.

Todos aquellos quienes estén relacionados en la función de las actividades que se desarrollan.

Por esta razón las empresas para conseguir la creación de valor buscan de forma persistente, no sola satisfacer las necesidades de los clientes, sino también las de los accionistas y de las de las partes interesadas, por esta razón se averiguo en las empresas seleccionadas,

9) *¿Cuál es el grupo que concentra el interés para aplicar acciones o programas de RSE?*



- ✓ De lo cual la respuesta que se obtuvo en mayoría responde a: La comunidad y demás grupos sociales, con una equivalencia del 50%, es decir 5 de las 10 empresas dirigen sus esfuerzos de RSE a la Comunidad y otros grupos.

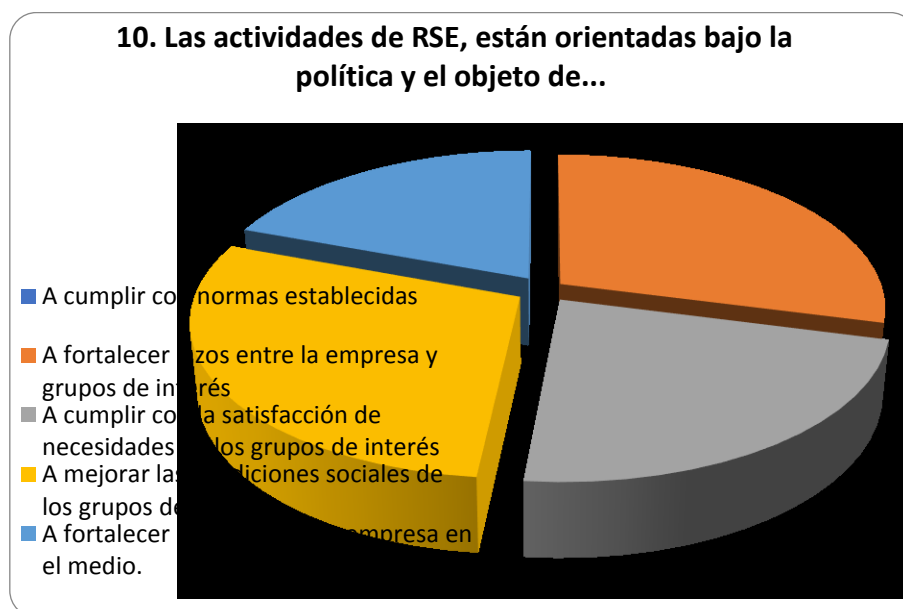
Las empresas encuentran que algunas veces invertir en la comunidad no requiere sacrificar ganancias y, por el contrario, una inversión de este tipo significa que se pueden abrir nuevos mercados, reducir obstáculos en cuanto a leyes y generar una cobertura positiva de los medios de comunicación, como la publicidad, incrementando así el conocimiento de la empresa o de la marca en la comunidad;

El conocimiento de la comunidad y sus características es fundamental para desarrollar con éxito cualquier negocio, Muchos empresarios estiman que, si la comunidad en la cual operan no es sana, entonces la actividad de negocios que pretenden desarrollar se verá afectada. Por lo cual

se estima que la empresa tiene la responsabilidad social de contribuir a beneficio y prosperidad de la comunidad.

El diálogo entre las organizaciones y sus partes interesadas resulta de alguna forma estratégico. Por este motivo se buscó conocer sobre Las actividades de RSE, ¿Si están orientadas bajo la política y el objeto de:

10) ¿Cumplir normas, fortalecer lazos, satisfacer necesidades, mejorar condiciones sociales o fortalecer la imagen de la empresa?



✓ Como resultado se encuentra que, de las 10 empresas analizadas, la mayoría busca fortalecer lazos entre la empresa y sus grupos de interés y de igual forma 4 de estas 10 empresas, buscan mejorar las condiciones sociales de estos grupos.

La empresa sostenible no sólo busca la satisfacción de los accionistas y clientes sino de todas las partes involucradas, los empleados y la comunidad. Las mismas compañías están cada vez más

comprometidas en mejorar las condiciones de todas estas personas en sus actividades, generarles beneficio, de ahí se deriva el resultado de la pregunta; uno de los principales motivos por el cual está orientada la RSE, es por generar un bien común con sus grupos de interés, mejorándole sus condiciones sociales.

TGI S.A. ESP es una empresa que enfatiza en el hecho de estar comprometidos con los grupos de interés, es así define la RSE como: “Un conjunto de políticas, prácticas y valores corporativos asumidos como un compromiso con los grupos de interés, para alcanzar el apoyo y la cooperación necesarios en la gestión que desarrolla la Empresa en todos los ámbitos de actuación, disponiendo de manera voluntaria de sus diferentes recursos.”

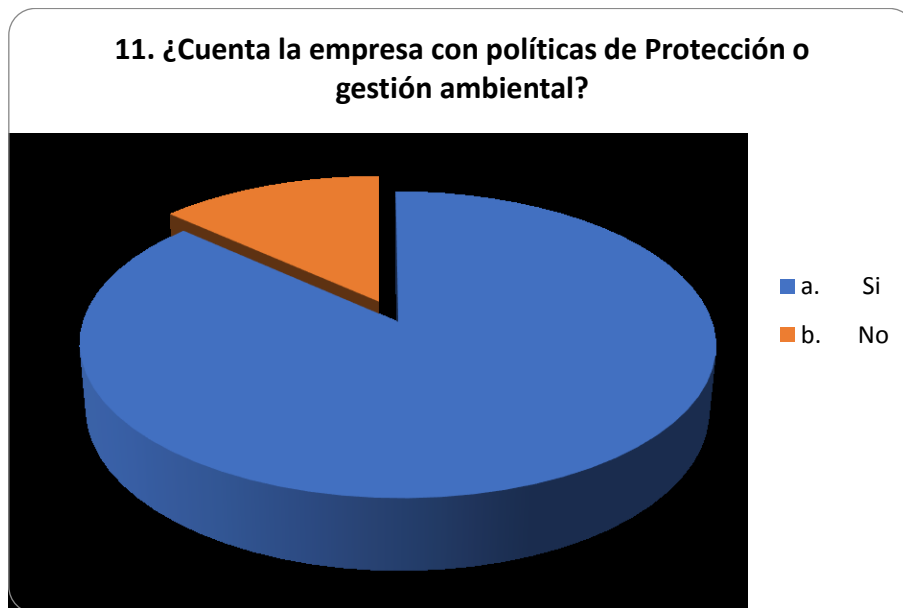
El hecho de que las organizaciones orienten sus actividades de RSE hacia la comunidad o grupos de interés, genera participación de manera recíproca.

La comunidad está atenta a las empresas que brindan apoyo a obras sociales o ambientales y los empleados notan cuando las empresas les brindan oportunidad de crecimiento y desarrollo, esto les genera motivación, lo que ayuda a optimizar los procesos dentro de las organizaciones, es decir elevan su productividad.

Las empresas se dan cuenta que el éxito depende en gran parte de su capital humano, por ello se comprometen a crear una cadena de valor, donde todos se inspiren por sus propios objetivos y a su vez se involucren en las metas de la empresa. Es decir, donde se creen importantes sinergias.

Adicionalmente las organizaciones deben considerar otros factores, por este motivo respecto al compromiso en materia ambiental, se consultó:

11) ¿Si cuenta la empresa con políticas de protección o gestión ambiental?



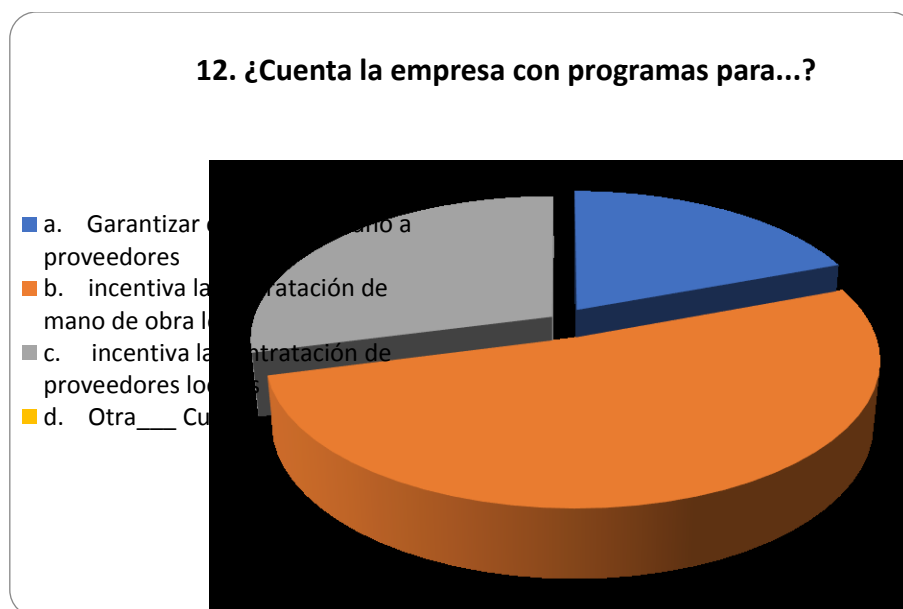
- ✓ Donde se encontró que el 90% de las empresas, tienen participación empresarial en el factor ambiental. Significa un alta acogida de parte de las organizaciones, demostrando así que contar con esta política es sinónimo de la formalización de la gestión ambiental de la empresa; es decir que 9 de 10 empresas, ejecutan acciones concretas a favor del ambiente.

Actualmente, el concepto de medio ambiente está ligado al concepto de desarrollo; esta relación nos permite entender los problemas ambientales y su vínculo con el desarrollo sustentable, el cual debe garantizar una adecuada calidad de vida para las generaciones presentes y futuras. Sin embargo, esto no se limita a la empresa industrial o extractiva, implica también el compromiso de la empresa de servicios, por ejemplo, con el uso de recursos necesarios para su actividad directa, como pueden ser el agua, la luz, el papel, el uso de vehículos, la generación y manejo de la basura, así como sus contribuciones a la generación de una cultura del ahorro y el reaprovechamiento.

Finalmente, en cuanto a políticas ambientales, las empresas manifiestan que están

desarrollando iniciativas que les permitan superar las exigencias normativas del gobierno, como por ejemplo la búsqueda de una mayor eficiencia en el uso de los recursos naturales (agua, energía o materiales), el manejo de residuos peligrosos y la identificación de impactos ambientales sobre sus operaciones.

12) Ya en lo que respecta a proveedores, se realizó la consulta sobre: si ¿La empresa cuenta con programas de pagar oportunamente a proveedores o incentivar la contratación?



✓ Donde la mayoría de respuestas correspondió a: incentivar la contratación de mano de obra local, con un 50%. Es decir 5 de las 10 empresas, opta más por el hecho de realizar contrataciones locales que contrataciones o pagos oportunos a proveedores.

Se puede ver así, que es más el interés de las empresas por la contratación de personal del sector, que, por otros programas, como lo son un pago oportuno a proveedores. Las empresas sostenibles compran bienes y servicios locales, contratan de igual forma mano de obra local,

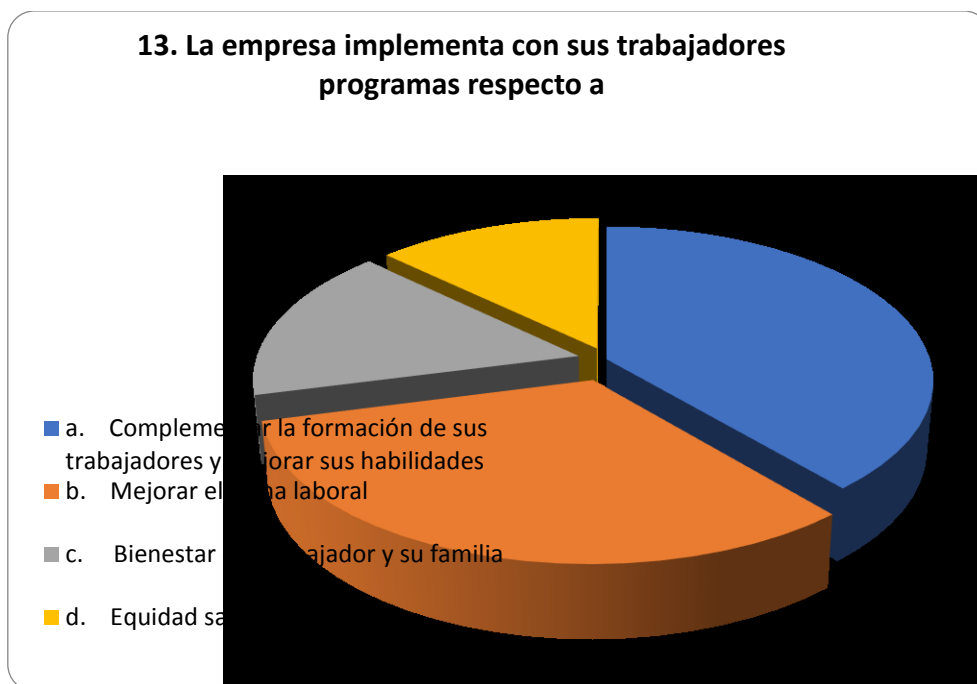
ofrecen capacitación y otros programas de extensión que contribuyen al desarrollo de la fuerza laboral dentro de la región, promueven así la prosperidad en las economías del sector.

A su vez, el éxito financiero de estas comunidades crea un tipo de ambiente económico saludable que ayuda a levantar a las empresas responsables aún más alto.

El hecho de algunas empresas de no realizar un pago oportuno a los proveedores sugiere esto como un mecanismo con el que cuentan para tener mayor liquidez y así generar mayores movimientos que les produzcan rentabilidad, no sin anotar que deben cumplir con el pago a tales vendedores.

Es notable que el principal grupo de interés de la empresa son sus empleados, preguntamos a las empresas que programas implementan con sus trabajadores;

13) Donde se visualizó que los principales programas que desarrollan fueron:



- ✓ Complementar la formación de sus trabajadores y mejorar sus habilidades, un 40%, es decir 4 de las 10 empresas y como segunda opción esta: Mejorar el clima laboral. Con un 30%.

Como se mencionó anteriormente, las empresas muchas veces quieren contar con personal ampliamente calificado. Por esta razón desarrollan capacitaciones internas que además de mejorar las habilidades de sus empleados, les brinden algún tipo de aptitud en materia laboral. Como propósito de contar con un personal idóneo que optimice los procesos dentro de la organización.

Respecto al clima laboral, se puede decir que la responsabilidad social y la calidad de vida dentro de la empresa deben contar con algunos principios básicos. Como lo son; el hecho de promover y establecer como prioridad la calidad de vida de la comunidad interna, un empleo digno. La gestión del capital humano, enfocada con la visión de una empresa socialmente responsable, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante y seguro, creativo y participativo, en el que todos los miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto que proporciona el desarrollo humano y profesional. Contribuyendo en una mejor calidad de vida.

La mayoría de veces la satisfacción laboral va más allá de un buen salario, de altas comisiones, un bono anual o las mejores prestaciones. En muchos casos los empleados están interesados en disfrutar horarios flexibles, capacitación continua y una rutina laboral que permita un equilibrio entre la vida profesional y personal.

Esto es lo que toman como un buen clima laboral. La empresa recibe por ello beneficios como la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; un balance entre la vida personal y laboral; un impacto positivo en la rentabilidad, eficiencia y productividad; mejores relaciones entre trabajador-empedor; y una percepción de empresa altamente humana y socialmente responsable.

14) De igual forma, tratándose de la parte humana, se preguntó si: ¿La empresa contrata o tiene contratado personal con discapacidad?



✓ Donde la respuesta mayormente correspondió a: No, en un 60%, 6 de cada 10 empresas, no tiene al momento contratado personal con discapacidad, y 4 de cada 10 empresas cuenta con personal con discapacidad laborando dentro de sus instalaciones.

Dentro del marco de las contrataciones, las empresas que incluyen en su nómina personas que presentan limitaciones, mayormente se refieren a impedimentos de parte física, seguida por la auditiva. Lo que no le representa mayores obstáculos a la hora de ejecutar sus funciones, por el contrario, genera de parte de la empresa como una muestra de parte social humanitaria, al contratar estas personas.

Las contrataciones que se hacen a personas con discapacidad corresponden mayormente a trabajos en el área administrativa, de servicio al cliente y producción. En sectores como el de servicios y comercio principalmente.

“El incorporar personas en condición de discapacidad debería formar parte de las prácticas de contratación en las empresas privadas y públicas. Las empresas deberían fomentar cada vez más programas de responsabilidad social empresarial que exigen a las organizaciones implementar políticas de inclusión laboral.”

15) Finalmente, en cuanto a estrategias de comunicación, se les pregunto a las grandes empresas de Bucaramanga seleccionadas, si cuentan con un medio de comunicación para difundir sus programas de RSE.



✓ Donde el mayor resultado que se obtuvo corresponde a: Página web de la empresa, 3 de las 10 empresas. Seguido de Boletines y prensa, y reuniones con grupos de la comunidad y pautas televisivas o radiales con una minoría de porcentajes.

Actualmente las plataformas virtuales que tienen las empresas son uno de los mecanismos más facilitadores para darlas a conocer. Ya que se encuentran a disposición permanentemente y muestran además de los bienes y servicios que desarrollan, los principios empresariales de la organización.

Estas estrategias de comunicaciones son herramientas que destacan a las empresas por propender cada vez más el desarrollo de espacios activos de diálogos con los grupos de interés.

11. PARAMETROS LEGALES RESPECTO A LA RSE Y SU APLICACIÓN

Pese a que en el contexto, no solo nacional, sino mundial, La Responsabilidad Social Empresarial se constituye en un marco de la política social que posibilita implementar con liderazgo estratégico, cultura organizacional y mercado, políticas públicas que garanticen reducir paulatinamente los altos índices de pobreza, el analfabetismo, al extrema desigualdad, las diversas formas de discriminación, la marginación socioeconómica y la exclusión social, no existe a nivel de Colombia, una política clara, bajo condición de norma o ley que promulgue y obligue a los empresarios nacionales, a instaurarla e implementarla en sus organizaciones como un patrón de funcionamiento.

Esta política, considerada hoy como factor muy relevante para los procesos de implementación empresarial y de enfoque en el medio donde se desarrollan empresarialmente las organizaciones, permite hacer planteamientos de fondo, bajo una evaluación de los beneficios que su aplicación tendría para las misma, conllevan los retos que plantea la Responsabilidad Social Empresarial a personas jurídicas y naturales que se desenvuelven al interior de la economía del libre mercado en Colombia. El cumplimiento eficaz de esta fase posibilita afirmar que es posible constituir un nuevo País caracterizado por su equilibrio y armonía. Los criterios básicos y orientadores de esta fase son: la cohesión y la inclusión social de las comunidades en general.

Abordar la cohesión social es considerar que tanto toda organización como el gobierno en todos sus niveles: nacional, regional y local impulsan el re significación de la constitución del tejido social incluyente de todos sus matices o estratos.

El proceso de constitución implica: “La unidad (al interior de la pluralidad), la equidad dentro de la universal diferencia biótica y cultural y la participación social, económica y política

efectiva de cada uno de los seres humanos, (habitantes de este territorio llamado Colombia). Esto abre las puertas a la justicia social y a la inclusión de, (las comunidades que históricamente han sido marginadas) del ejercicio de los derechos humanos de: niños, jóvenes, aborígenes, (afrodescendientes), los trabajadores manuales, (estudiantes de municipios alejados de la periferia y egresados de instituciones educativas públicas), etc.”.

A nivel Internacional, se han firmado acuerdos mundiales de Responsabilidad Social Empresarial, dentro de los cuales se destacan:

Foro de Davos de 1.973: Propuso un Código de comportamiento ético para la gestión de empresas”, que considera que su función es servir a los consumidores, a los trabajadores, al capital y a la sociedad”, para lograr el equilibrio de sus antagónicos intereses.

Mesa redonda de Caux: Aspira a expresar una norma mundial para medir la conducta de las empresas; se pretende establecer un procedimiento que identifique valores compartidos, que reconcilie valores no compartidos, y que desarrolle, consecuentemente, una común interpretación de la conducta empresarial aceptada y respetada por todos. Estos principios están basados en dos ideales éticos fundamentales: Kyosei y la Dignidad Humana

Naciones Unidas, Pacto Mundial: Kofi Annan, secretario general de las Naciones Unidas, propuesto por primera vez la idea de un Pacto Mundial en su alocución ante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1.999. Es un espacio para que las empresas y otros sectores sociales traten de resolver sus diferencias mediante acciones voluntarias, en particular referidas a los aspectos laborales, ambientales y de DDHH, estipula nueve principios universales que han de regir la acción de las empresas, en medio ambiente, DDHH, trabajo, y lucha contra la corrupción.

12. BENEFICIOS PARA EMPRESAS QUE APLICAN PROGRAMAS DE RSE

12.1 Beneficios Empresariales

La responsabilidad social empresarial es una postura y reflexión ética de la empresa en la actividad que gira en torno a la sostenibilidad como un valor importante y fundamental, teniendo esto en cuenta como una perspectiva transversal que debe acercarse a todos los elementos de la empresa para crear un nuevo modelo de gestión basado en la sostenibilidad.

Empezando con una perspectiva en que la ética y la ley se unen en la sostenibilidad como principio fundamental, existen muchas ventajas de la responsabilidad social empresarial como son:

- Acceso a mercados
- Lealtad con el cliente
- Credibilidad y mejor imagen de la empresa
- Mayor productividad, estrechamente relacionada con una mayor retención de talentos en la empresa y mejores condiciones para los trabajadores
- Mayor acceso al financiamiento por parte de las entidades, además de mejores tratos con proveedores y empresas que tienen una mejor imagen de la empresa.

12.2 Beneficios Tributarios

El capítulo X del Estatuto Tributario refiere los descuentos tributarios que hacen lugar al Impuesto sobre la renta y complementarios.

Art. 249. Modificado por Ley 633 de 2000 Art 14º. - Descuento por donaciones. Los contribuyentes del impuesto sobre la renta podrán descontar del impuesto sobre la renta y complementarios a su cargo, el sesenta por ciento (60%) de las donaciones que hayan efectuado durante el año gravable a las instituciones de educación superior estatales u oficiales y privadas, reconocidas por el Ministro de Educación Nacional, que sean entidades sin ánimo de lucro y que en un proceso voluntario hayan sido acreditadas u obtenida acreditación de uno o varios programas.

Con los recursos obtenidos de tales donaciones las instituciones de educación superior podrán: a) constituir un Fondo Patrimonial, cuyos rendimientos se destinen a financiar las matriculas de estudiantes de bajos ingresos, cuyos padres demuestren que no tienen ingresos superiores a cuatro (4) salarios mínimos mensuales vigentes, o b) destinarlos a proyectos de mejoramiento educativo de la institución acreditada o de sus programas académicos acreditados de manera voluntaria. En este último caso, la institución deberá demostrar que la donación se destinó al programa o programas acreditados. El gobierno reglamentará los procedimientos para el seguimiento y control de tales donaciones.

Este descuento no podrá exceder del treinta por ciento (30%) del impuesto básico de renta y complementarios del respectivo año gravable. Los donantes no podrán tener participación en las entidades sujetas de la donación.

Parágrafo 1. Los contribuyentes podrán descontar sobre el impuesto a la renta el sesenta por ciento (60%) de las donaciones que hayan efectuado durante el año gravable a asociaciones, corporaciones y fundaciones sin ánimo de lucro que destinen de manera exclusiva los recursos de dicha donación a la construcción, adecuación o dotación de escuelas u hospitales, que se

encuentren incluidos dentro de los sistemas nacionales, departamentales o municipales de educación o de salud.

Parágrafo 2. Para que proceda el reconocimiento del descuento por donaciones, se requiere una certificación de la entidad donataria, firmada por el revisor fiscal o contador, en donde conste la forma, el monto y la destinación de la donación, así como el cumplimiento de las condiciones señaladas en los artículos **125-1** y **125-2** de este Estatuto.

Parágrafo Transitorio. El requisito de la acreditación de las Instituciones de Educación Superior o de la acreditación voluntaria de uno o varios de sus programas, como condición para acceder al descuento por donaciones de que trata el presente artículo, comenzará a regir a partir del 1 de enero del año 2002.

Art. 250.- Subrogado por el Art. 25 de la Ley 488 de 1998.- Descuento tributario por la generación de empleo. Los contribuyentes del impuesto sobre la renta podrán solicitar un descuento tributario equivalente al monto de los gastos por salarios y prestaciones sociales cancelados durante el ejercicio, que correspondan a los nuevos empleos directos que se generen en su actividad productora de renta y hasta por un monto máximo del quince por ciento (15%) del impuesto neto de renta del respectivo período.

Dicho descuento sólo será procedente si el número de los nuevos empleos generados durante el ejercicio excede por lo menos un cinco por ciento (5%) el número de trabajadores a su servicio a treinta y uno (31) de diciembre del año inmediatamente anterior.

Para ser beneficiario del descuento, el empleador deberá cumplir con cada una de las obligaciones relacionadas con la seguridad social, por la totalidad de los trabajadores de la empresa, incluidos los correspondientes a los nuevos empleos generados. Adicionalmente, los

trabajadores que se contraten en estos nuevos empleos deberán estar vinculados por lo menos durante un (1) año.

Los nuevos trabajadores que vincule el contribuyente a través de empresas temporales de empleo no darán derecho al beneficio aquí establecido. Las nuevas empresas que se constituyan durante el ejercicio sólo podrán gozar del beneficio establecido en el presente artículo, a partir del período gravable inmediatamente siguiente al primer año de su existencia.

Cuando la administración tributaria determine que no se ha cumplido con el requisito de la generación efectiva de los nuevos empleos directos que sustenten el descuento incluido en la respectiva liquidación privada o con el tiempo mínimo de vinculación de los nuevos trabajadores, el contribuyente no podrá volver a solicitar descuento alguno por este concepto, y será objeto de una sanción equivalente al doscientos por ciento (200%) del valor del beneficio improcedente. Esta sanción no será objeto de disminución por efecto de la corrección de la declaración que realice el contribuyente.

El mayor valor de los salarios y prestaciones sociales que se cancelen durante el ejercicio por los nuevos empleos, que no pueda tratarse como descuento en virtud del límite previsto en el inciso primero de este artículo, podrá solicitarse como gasto deducible. En ningún caso, los valores llevados como descuento podrán tratarse como deducción.

Parágrafo 1.- El descuento tributario aquí previsto no se sujeta al límite establecido en el inciso segundo del artículo 259 del Estatuto Tributario.

Parágrafo 2.- El beneficio al que se refiere este artículo no será procedente cuando los trabajadores que se incorporen a los nuevos empleos generados hayan laborado durante el año de su contratación y/o el año inmediatamente anterior a éste, en empresas con las cuales el contribuyente tenga vinculación económica."

Art. 253.- Modificado. Art. 250 de la Ley 223 de 1995.- Por Reforestación. Los contribuyentes del impuesto sobre la renta obligados a presentar declaración de renta dentro del país, que establezcan nuevos cultivos de árboles de las especies y en las áreas de reforestación, tienen derecho a descontar del monto del impuesto sobre la renta, hasta el 20% de la inversión certificada por las Corporaciones Autónomas Regionales o la Autoridad Ambiental Competente, siempre que no exceda del veinte por ciento (20%) del impuesto básico de renta determinado por el respectivo año o período gravable.

Parágrafo. El Certificado de Incentivo Forestal (CIF), creado por la Ley 139 de 1994, también podrá ser utilizado para compensar los costos económicos directos e indirectos en que incurra un propietario por mantener dentro de su predio ecosistemas naturales boscosos poco o nada intervenidos como reconocimiento a los beneficios ambientales y sociales derivados de éstos. El Gobierno Nacional reglamentará este incentivo, cuyo manejo estará a cargo de las Corporaciones Autónomas Regionales y Finagro, según lo establece la citada ley.

"Un Ecosistema poco o nada intervenido es aquel que mantiene sus funciones ecológicas y paisajísticas" Conc.: Decreto 900 de 1997

Art. 259.- Modificado por el Artículo 29 de la Ley 383 de 1997.- Límite de los descuentos. En ningún caso los descuentos tributarios pueden exceder del valor del impuesto básico de renta.

La determinación del impuesto después de descuentos, en ningún caso podrá ser inferior al 75% del impuesto determinado por el sistema de renta presuntiva sobre patrimonio líquido, antes de cualquier descuento tributario.

Parágrafo 1. El límite establecido en el inciso segundo del presente artículo no será aplicable a las inversiones de que trata el artículo quinto (5o.) de la Ley 218 de 1995, ni a las rentas exentas.

Parágrafo 2. Modificado por Ley 633 de 2000 Art 22°. - Cuando los descuentos tributarios estén originados exclusivamente en certificados de reembolso tributario, la determinación del impuesto a cargo no podrá ser inferior al setenta por ciento (70%) del impuesto determinado por el sistema de renta presuntiva antes de cualquier descuento."

Art. 260.- Intransferibilidad de los descuentos tributarios. En ningún caso Serán trasladables a los socios, copartícipes, asociados, cooperados, accionistas, comuneros, suscriptores y similares, los descuentos tributarios de que gocen los entes de los cuales formen parte.

Normatividad	Características del beneficio	Condición
Estatuto Tributario Artículo 249	Descuento del 60% de las donaciones que hayan efectuado durante el año gravable a asociaciones, corporaciones y fundaciones sin ánimo de lucro que destinen de manera exclusiva los recursos de dicha donación a la construcción, adecuación o dotación de escuelas u hospitales.	<ul style="list-style-type: none"> - Este descuento no podrá exceder del 30% del impuesto básico de renta y complementarios del año gravable. - Los donantes no podrán tener participación en las entidades sujetas de la donación.
Estatuto Tributario Artículo 250	Descuento tributario equivalente al monto de los gastos por salarios y prestaciones sociales canceladas durante el ejercicio, que correspondan a los nuevos empleos directos que se generen en su actividad productora de renta y hasta por un monto máximo del 15% del impuesto neto de renta del respectivo período.	<ul style="list-style-type: none"> - Dicho descuento sólo será procedente si el número de los nuevos empleos generados durante el ejercicio excede por lo menos un cinco por ciento (5%) el número de trabajadores a su servicio a treinta y uno (31) de diciembre del año inmediatamente anterior. - El empleador deberá cumplir con cada una de las obligaciones relacionadas con la seguridad social, por la totalidad de los trabajadores de la empresa, incluidos los correspondientes a los nuevos empleos generados.
Estatuto Tributario Artículo 253	Los contribuyentes que establezcan nuevos cultivos de árboles de las especies y en las áreas de reforestación, tienen derecho a descontar del monto del impuesto sobre la renta, hasta el 20% de la inversión certificada por las Corporaciones Autónomas Regionales o la Autoridad Ambiental Competente, siempre que no exceda del veinte por ciento (20%) del impuesto básico de renta determinado por el respectivo año o período gravable.	El Certificado de Incentivo Forestal (CIF), creado por la Ley 139 de 1994, también podrá ser utilizado para compensar los costos económicos directos e indirectos en que incurra un propietario por mantener dentro de su predio ecosistemas naturales Boscosos poco o nada intervenidos como reconocimiento a los beneficios ambientales y sociales derivados de éstos.
Ley 361 de 1997 Artículo 24	Los empleadores que ocupen trabajadores con limitación no inferior al 25% comprobada, tienen derecho a deducir de la renta el 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales pagados durante el año o período gravable a los trabajadores con limitación, mientras subsista.	La cuota de aprendices que está obligado a contratar el empleador se disminuirá en un 50%, si los contratados por él son personas con discapacidad comprobada no inferior al 25%.
Estatuto Tributario Artículo 125	Los contribuyentes que realicen donaciones tienen derecho a deducir de la renta el valor de estas, durante el año o período gravable, a: 1) Las entidades señaladas en el artículo 22. 2) Las asociaciones, corporaciones y fundaciones, sin ánimo de lucro, cuyo objeto social y actividad correspondan al desarrollo de la salud, la educación, la cultura, la religión, deporte, la investigación científica y tecnológica, la ecología y protección ambiental, la defensa, protección y promoción de los derechos humanos y el acceso a la justicia o de programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general.	El valor por deducir por este concepto, en ningún caso podrá ser superior al treinta por ciento (30%) de la renta líquida del contribuyente, determinada antes de restar el valor de la donación.

Tabla 18 Beneficios Tributarios de empresas que aportan a la RSE.

13. CIERRE

Establece los procedimientos para coordinar las actividades requeridas para verificar y documentar los entregables, coordinar formalmente su aceptación e investigar y documentar los motivos por los cuales se tomaron ciertas acciones si en caso un proyecto se da por finalizado antes de ser completado.

En este caso, este grupo de proceso está conformado por el cierre de todos los grupos de procesos desarrollados en el proyecto, donde se efectúan el cierre de las adquisiciones y del proyecto como tal.

Es así como en conclusión se trabajó como guía con los grupos de procesos de inicio y planeación de la 5ta edición del **PMBOK®**; Se desarrollaron los objetivos propuestos en el acta de inicio y se dio cumplimiento a los entregables planteados.

Culmina el análisis con la respectiva entrega del documento como tal denominado “ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BAJO LOS CRITERIOS DEL **PMBOK®** EN LAS 10 MÁS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA”, y se establece el cierre del proyecto.

14. CONCLUSIONES

La principal conclusión que podemos extraer de este trabajo de investigación es que el 80% de las 10 más grandes empresas de Santander, tienen implementada una política de RSE.

Las empresas que han implementado la RSE, lo han hecho porque han visto la necesidad de ponerse a tono con los requerimientos del medio y los beneficios que, a mediano y largo plazo, trae su implementación.

La falta de información y los altos costos son dos de los principales impedimentos que tienen las empresas para implementar la política de la RSE.

Para las empresas, ser reconocidas como socialmente responsables, implica que esta realice cambios en sus procesos y prácticas diarias, para mejorar en ellos su impacto a nivel económico, social y ambiental.

La gran mayoría de las empresas, 9 de las 10 analizadas, dedican una parte importante de su ganancia, a programas que incentivan la sostenibilidad y el medio ambiente.

Al revisar la caracterización de las empresas en Santander, de acuerdo con su tamaño, se evidencia a la Microempresa con un 95%, hace que sea difícil y dispendioso, lograr que la empresa santandereana asuma masivamente la RSE.

15. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las empresas analizadas en la presente investigación, que tienen implementada la RSE, que se fortalezca dicha política, ya que se evidencia que, no existe un área encargada del tema, y a las que no la tienen, que la implemente lo antes posible.

Crear una cultura de empresa socialmente responsable, es una necesidad imperiosa de todas las organizaciones en el país, por lo que se requiere ampliar la información sobre los beneficios que trae a las empresas, la implementación de la política de RSE.

Es importante que se establezca una política de estado, que brinde una asesoría y acompañamiento permanente a las microempresas, para lograr que se implemente la RSE.

La socialización de la información sobre la RSE es fundamental para que las empresas entiendan que ser reconocidas como socialmente responsable, implica una comunicación asertiva y un lenguaje común, tanto en sus directivos, como en todos sus empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Buonacore, D. *Diccionario de Bibliotecología*. 2da edición. Buenos Aires, Argentina:

Marymar. 1980

Carroll, A.B. *La Pirámide De Responsabilidad Social Corporativa*: hacia la dirección moral de tenedores de apuestas de organización. *Horizontes De negocio*, julio/agosto, 1991. p. 39-48.

Carroll, A.B. *Las Cuatro Caras De Ciudadanía Corporativa*. *Negocio y Revisión de Sociedad*, 1999. vol. el 100 No 1, pp. 1-7.

Carroll, A.B. *Responsabilidad social corporativa*. *Negocio y Sociedad*. Chicago; Sep. 1999.

Vol. 38, Iss. 3; p. 268

Carroll, A.B. *Un Modelo Tridimensional Conceptual De Funcionamiento Corporativo*.

Academia de Revisión de Dirección. 1999. vol. el 4 No 4, pp. 497-505.

Cea D' Ancona, M^a. Ángeles. *Metodología Cuantitativa. Estrategias Y Técnicas De*

Investigación Social. Metodología Cuantitativa. Estrategias Y Técnicas De Investigación Social. Editorial Síntesis, S.A. Madrid, España. Año de edición: 2001.

Chomali, F. Y Majluf, N. *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*. Aguilar Chilena

De Ediciones S.A., Santiago. 2007.

Comisión Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas.

Davis, K. Artículo " *Puede Negocio Permitirse a Hacer caso de responsabilidades sociales Corporativas (Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities)*. 1960.

Documento Docente "Responsabilidad Social Empresarial" publicado por el Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Autores Prof. Christian Cancino del Castillo y Prof. Mario Morales Parragué. Publicado en diciembre del 2008.

Friedman, C. *La responsabilidad social de negocio es de aumentar sus ganancias*. Revista *Time*, el 13 de septiembre 1970, Nueva York.

Garriga, E. Y Melé, D. *Responsabilidad Social Corporativa Theories: Mapping El Territorio*. *Diario De Deontología*, 2004. Vol. 53 Números 1/2, pp. 51-71.

Lantos, G. *Las Fronteras de Responsabilidad social corporativa Estratégica*, *Diario de Consumidor Marketing*, 2.001. Vol. 18 No 7, pp. 595-630

Litz, R. *Un recurso vista basada de la firma socialmente responsable: Interdependencia de Tenedor de apuestas, Conciencia Ética, y Sensibilidad de Publicación como Activo Estratégico "*, *Diario de Deontología*; diciembre de 1996; 15, 12; pg. 1355.815.

Mbare, O. *El Papel de Responsabilidad social corporativa (CSR) en la Nueva Economía.*

Negocio y Red de Ética de Organización. 2.007. Vol. 12, N ° 2.

McWilliams, A., Siegel, D. Y Wright, D. *Introducción por Redactores de Responsabilidad*

Social corporativa: Internacional. Diario de Estrategias de negocio; Primavera 2006; 23, 1.

Méndez C. (1995), *Metodología, Guía Para Elaborar Diseños De Investigación En Ciencias*

Económicas, Contables Y Administrativas. Colombia: McGraw-Hill.

Montoya Sierra, J.E – *presidente de RSE Consultoría, Primer Congreso Binacional sobre*

Responsabilidad Social Empresarial, Cúcuta 2.012

Murray, K., Montanari, J. *Dirección Estratégica de la Firma Socialmente Responsable:*

Integración de Dirección y Márketing de Teoría. Academia de Dirección. La Academia de

Revisión de Dirección. Briarcliff Señorío: octubre de 1986. Vol. 11, Iss. 4; pg. 815

Portero, M. Y M.R. Kramer. *La Ventaja Competitiva de Filantropía Corporativa. Revisión*

Negocio de Harvard, diciembre 2002, pág. 56-68

Tamayo, Tamayo M. *Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Incluye evaluación*

Administración de proyectos de investigación. Noriega Editores México. 2003.

Universidad De La Salle. *Proyecto Fomento del Uso de la información científico-técnica*

En los procesos académicos de la universidad. Módulo entrenamiento de usuarios en el Área Ciencias Sociales y Humanidades. – Bogotá. Universidad de la Salle. Oficina de Biblioteca 2002.

Universidad La Gran Colombia, *Diplomado en Investigaciones*, Dra. María Eugenia Correa Olarte, *Estrategias y Técnicas de la Investigación Cualitativa.*

Universidad Santo Tomás. *Estrategias de muestreo, Diseño de encuestas y estimación De parámetros.* Hugo Andrés Gutiérrez. Editorial Universidad Santo Tomás (Bogotá, Colombia) Facultad de Estadística. Año de edición 2009.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Alberto Lafuente, Víctor Viñuales, Ramón Puella Y Jesús Llaria, (2003), *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas*, Recuperado de:

http://www.ecodes.org/phocadownload/ecodes_fa_RSC_politicas_publicas.pdf

Área Metropolitana de Bucaramanga, (2016), *Documento Informe COP*. Recuperado de:

<http://amb.com.co/DocumentoInfo/INFORME-COP-amb.pdf>

Bancoldex, (2015), *Clasificación de Empresas en Colombia*. Recuperado de:

<http://www.bancoldex.com/Sobre-gran-empresa/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia.x>

Centro de Escritura Javeriano. (2015). *Normas APA Sexta Edición*. Recuperado de:

<http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos%20C.E/Estudiantes/Referencia%20bibliogr%C3%A1ficas/Normas%20APA%20Sexta%20Edici%C3%B3n.pdf>

Corporación Fenalco Solidario, (2017), *Certificación de Empresas en Colombia*. Recuperado de:

http://www.fenalcosolidario.com/certificado.php#skin1-top-basic_display

Periódico Vanguardia Liberal, (2013), *33 empresas de Santander, entre las mil más grandes del país*. Recuperado de:

<http://www.vanguardia.com/economia/local/207356-33-empresas-de-santander-entre-las-mil-mas-grandes-del-pais>

Periódico Vanguardia Liberal, (2011), *La Responsabilidad Social Empresarial no es sólo para grandes empresas*. Recuperado de:

<http://www.vanguardia.com/historico/91451-la-responsabilidad-social-empresarial-no-es-solo-para-grandes-empresas>

Periódico Vanguardia Liberal, (2013), *Santander, por un récord en la creación de empresas*.

Recuperado de:

<http://www.vanguardia.com/economia/local/215797-santander-por-un-nuevo-record-en-la-creacion-de-empresas>

Universidad de San Pedro Sula. (2015). *Elaboración de Monografías*. Recuperado de:

http://www.usap.edu/wpcontent/uploads/2012/11/Elaboracion_de_Monografia_Investigacion_Tematica.pdf

Universidad Interamericana de Puerto Rico. (2015). *Pasos para preparar una Monografía*

Recuperado de:

<http://cai.bc.inter.edu/monografia.pdf>

Universidad Privada Autónoma Del Sur. (2015). *Monografía Conceptos Fundamentales*

Recuperado de:

<http://es.slideshare.net/rahulalvarez1/monografia-modelo>

Universidad San Martín de Porres. (2015) *¿Cómo Hacer Monografías de Investigación?*

Recuperado de:

<http://www.investigacion.uancv.edu.pe/libros/manualmonografias2012.pdf>

Valentín Alfaya, (2002) *Responsabilidad social empresarial RSE La Empresa Sostenible,*

Recuperado de:

http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/articulorsebiblioteca/alfaya_rse.pdf.

TABLAS

MATRIZ DE COMUNICACIONES												
I D	RUTA	NOMBRE	ACTIVIDAD	SPONSOR	GERENTE DE PROYECTO	EXPERTO	DIRECTOR DE TESIS	ESTUDIANTE	EMPRESARIO	CAMARA DE COMUNIDAD	FRECUENCIA	MEDIO
1	C: RSE/CASODELNEGOCIO/CASO 03112017	RSE_CASODELNEGOCIO_03112017	Caso del Negocio	A	A, C		I	R			UNICA	MEDIO DIGITAL
2	C: RSE/ACTAINICIO/ACTA 01112017	RSE_ACTAINICIO_01112017	Acta de Inicio	A	A, C		I	R	I		UNICA	MEDIO DIGITAL
3	C: RSE/PRESUPUESTO/PPTO 01112017	RSE_PRESUPUESTO_01112017	Presupuesto	I	A	C	I	R			MENSUAL	MEDIO DIGITAL
4	C: RSE/CRONOGRAMA/CRONOGRAMA 01112017	RSE_CRONOGRAMA_01112017	Cronograma	I, C	A		I	R			UNICA	MEDIO DIGITAL
5	C: RSE/EMPRESAS/SELECCIÓN 01112017	RSE_SELECCIONEMPRESAS_01112017	Selección de empresas	I	A		I	R	C	C	UNICA	MEDIO DIGITAL
6	C: RSE/EMPRESAS/ESTUDIOMERCADOS 01112017	RSE_AESTUDIOMERCADO_01112017	Estudios de Mercado	I	A	C	I	R			UNICA	MEDIO DIGITAL
7	C: RSE/EMPRESAS/FICHATECNICA 01112017	RSE_FICHATECNICA_01112017	Fichas técnicas	I	I	A	I	R	C	C	UNICA	MEDIO DIGITAL; FISICO
8	C: RSE/EMPRESAS/MUESTRA 01112017	RSE_MUESTRA_01112017	Muestra	I	I, C	A	I	R	C		UNICA	MEDIO DIGITAL
9	C: RSE/INDUCCION/TEMATICA3 20122017	RSE_INDUCCION_20122017	Temática de la charla	I	A	C	I	R			UNICA	MEDIO DIGITAL
10	C: RSE/EMPRESAS/ESTUDIOMERCADO/ ANALISIS 20122017	RSE_ESTUDIOMERCADO_20122017	Análisis de Aplicación RSE	I	A	C	I	R	I	I	SEMANAL	MEDIO DIGITAL;
11	C: RSE/EMPRESAS/CLASIFICACION 20122017	RSE_CLASIFICACIONEMPRESAS_20122017	Clasificación Empresas	I	I	A	I	R		C	UNICA	MEDIO DIGITAL

1 2	C: RSE/ENCUESTA/DISEÑO 20122017	RSE_DISEÑO_20122017	Diseño de documentación	I, C	I, C	A	I	R			UNICA	MEDIO DIGITAL	
1 3	C: RSE/INFORMES/INFORMES 20122017	RSE_INFORMES_20122017	Informes	I	A	C	C	I	R	I	SEMANA L	MEDIO DIGITAL	
1 4	C: RSE/EMPRESAS/ESTUDIOMERCADOS/ ENTREVISTAS/INFORME 20122017	RSE_INFORMEENTREVISTAS_ 20122017	Informe Entrevistas	I	A		C	I	R		UNICA	MEDIO DIGITAL	
1 5	C: RSE/EMPRESA/ESTUDIOMERCADO/T ABULACION 20122017	RSE_TABULACION_20122017	Informes Diseño y tabulación	I	I, C		A	I	R		UNICA	MEDIO DIGITAL	
1 6	C: RSE/EMPRESA/RESULTADOSACTA 20122017	RSE_RESULTADOS 20122017	Análisis y resultados	I	I		A	I	R	I	I	UNICA	MEDIO DIGITAL
1 7	C: RSE/SEGUIMIENTO/INFORMES 20122017	RSE_INFOSEGUIMIENTO_20122017	Informes de seguimiento	I	A	C	C	I	R		QUINCEN AL	MEDIO DIGITAL	
1 8	C: RSE/DOCUMENTOS/SEGUIMIENTO REUNIONES 20122017	RSE_REUNIONES_20122017	Documentos de reuniones	I	A			I	R		SEMANA L	MEDIO DIGITAL	
1 9	C: RSE/RESULTADOS/ANALISIS 20012018	RSE_ANALISIESTUDIOS_20012018	Resultados de análisis y estudios	I	A	C	C	I	R	I	I	UNICA	MEDIO DIGITAL
2 0	C: RSE/ENTREGABLEFINAL/DOCUMENT OCONSOLIDADO 20012018	RSE_CONSOLIDADO_20012018	Consolidado y resultados	I	A		C	I	R	I	I	UNICA	MEDIO DIGITAL

Tabla 18 Matriz de comunicaciones

R: Responsable de la tarea

A: Responsable del proceso (firma)

C: Consultado

I: Informado

MATRIZ DE PROBABILIDADES

CODIGO	CATEGORIA	RIESGO	Frecuencia con que se ha presentado el riesgo en el último semestre			
			> 2 veces	> 5 veces	> 7 veces	> 10 veces
			0.02	0.4	0.6	0.8
R-01	INTERNO	Falta de Información	x			
R-02	EXTERNO	No existen Stakeholders que faciliten la información por empresa		x		
R-03	INTERNO	Que las empresas seleccionadas a estudiar no estén aplicando la RSE		x		
R-04	EXTERNO	Información desactualizada			x	
R-05	SOCIAL	Falta de análisis de expertos			x	
R-06	INTERNO	Que la información recopilada al ser tabulada tenga errores de digitación			x	
R-07	TECNOLOGICO	Que la información recopilada se pierda	x			
R-08	POLITICO	Que la universidad haga modificaciones en la metodología del proyecto	x			
R-09	EXTERNO	Que la información suministrada sea errónea		x		
R-11	POLITICO	No existe paridad en lo que la universidad requiere y lo que se desarrolla		x		
R-12	SOCIAL	Riesgo de accidente laboral	x			

Tabla 19 Matriz de probabilidades

ANEXOS

ANEXO 1 - CLASIFICACIÓN POR TAMAÑO DE LAS EMPRESAS INSCRITAS EN SANTANDER

Actividad Económica	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Total
Comercio	47	197	714	33.362	34.320
Alojamiento y servicios de comida	1	11	78	6.490	6.580
Industrias manufactureras	28	83	383	8.957	9.451
Actividades inmobiliarias	9	43	138	645	835
Explotación de minas y canteras	5	12	23	137	177
Actividades financieras y de seguros	82	115	94	1.165	1.456
Actividades de atención de la salud humana y asiste	11	28	123	1.044	1.206
Actividades artísticas, entretenimiento y recreación	4	9	20	943	976
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	18	61	114	844	1.037
Otras actividades de servicios	1	6	17	3.320	3.344
Información y comunicaciones	7	7	67	1.790	1.871
Construcción	23	114	383	2.723	3.243
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	6	27	135	1.975	2.143
Distribución de agua y actividades de saneamiento a	2	8	16	201	227
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4	39	235	3.333	3.611
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	8	2	12	38	60
Transporte y almacenamiento	13	30	158	1.876	2.077
Pendiente actualizar codificación cie versión 4	1	4	34	1.399	1.438
Educación		3	21	489	513
Administración pública y defensa		3		46	49
Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores				3	3
Total	270	802	2.765	70.780	74.617

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Anexo 1 Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial – UNAD

Especialización en Gerencia de Proyectos Encuesta dirigida a Grandes Empresas de Bucaramanga Periodo: Segundo semestre 2.017

1. **¿Cuenta la empresa con un programa, política o estrategia de RSE?**
 - a. Si
 - b. No

2. **Si la organización ha venido trabajando con programas de con la RSE, ¿desde qué tiempo?**
 - a. Menos de 2 años
 - b. Entre 2 y 4 años
 - c. Entre 4 y 8 años
 - d. Más de 8 años

3. **¿Existe en la empresa área específica que administra y planea de manera exclusiva la RSE?**
 - a. Si
 - b. No

4. **¿Quiénes participan en la planeación de programas o acciones de RSE?**
 - a. Gerente
 - b. Recursos Humanos
 - c. Todas las áreas funcionales
 - d. Departamento encargado de RSE
 - e. Departamento de planeación
 - f. Otro ____ ¿Cuál?

5. **¿Bajo qué circunstancias se inicia el trabajo de RSE en su empresa?**
 - a. Por iniciativa de las directivas
 - b. Por iniciativa del departamento de recursos humanos
 - c. Por exigencias del medio
 - d. Por solicitud de los clientes
 - e. Por obtener descuentos tributarios
 - f. Otra ____ ¿Cuál?

6. **¿Qué Considera como limitantes para el desarrollo de RSE, por parte de la empresa?**
 - a. Falta de cooperación
 - b. Los costos asociados en su implementación
 - c. Falta de información sobre RSE
 - d. Falta de direccionamiento
 - e. Ninguna

7. **¿Qué mecanismos emplea la empresa para el desarrollo de acciones de inversión social con el criterio de RSE?**
 - a. Donación en especie o en insumos para proyectos
 - b. Donación en dinero para proyectos
 - c. Patrocinios
 - d. Otra ____ ¿Cuál?

8. ¿Cuáles son las áreas de inversión de la RSE?

- a. Capacitación laboral
- b. Salud
- c. Educación
- d. Alimentación
- e. Medio ambiente
- f. Otra ___ ¿Cuál?

9. ¿Cuál es el grupo que concentra el interés para aplicar acciones o programas de RSE?

- a. A trabajadores y colaboradores dentro de la empresa
- b. A proveedores
- c. A los clientes
- d. A la comunidad y demás grupos sociales

10. Las actividades de RSE, están orientadas bajo la política y el objeto de:

- a. A cumplir con normas establecidas
- b. A fortalecer lazos entre la empresa y grupos de interés
- c. A cumplir con la satisfacción de necesidades de los grupos de interés
- d. A mejorar las condiciones sociales de los grupos de interés
- e. A fortalecer la imagen de la empresa en el medio.

11. ¿Cuenta la empresa con políticas de Protección o gestión ambiental?

- a. Si
- b. No

12. ¿Cuenta la empresa con programas para?

- a. Garantizar el pago oportuno a proveedores
- b. Incentiva la contratación de mano de obra local
- c. Incentiva la contratación de proveedores locales
- d. Otra ___ ¿Cuál?
- e. Ninguna

13. La empresa implementa con sus trabajadores programas respecto a:

- a. Complementar la formación de sus trabajadores y mejorar sus habilidades
- b. Mejorar el clima laboral
- c. Bienestar del trabajador y su familia
- d. Equidad salarial

14. ¿La empresa contrata o tiene contratado personal con discapacidad?

- a. Si
- b. No

15. ¿Cuenta con medio de comunicación para difundir sus programas de RSE?

- a. Página web de la empresa
 - b. Internet
 - c. Carteleras
 - d. Boletín periódico y/o prensa
 - e. Reuniones con grupos de comunidad
 - f. Pauta televisiva
 - g. Otra ___ ¿Cuál?
- 