

GESTIÓN SOCIAL EN UNA COMPAÑÍA COLOMBIANA: EL
ANÁLISIS DEL PROCESO DE CODENSA

GESTIÓN SOCIAL EN UNA COMPAÑÍA COLOMBIANA: EL ANÁLISIS DEL
PROCESO DE CODENSA

HILDA RAQUEL LÓPEZ GÓMEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2009

GESTIÓN SOCIAL EN UNA COMPAÑÍA COLOMBIANA: EL ANÁLISIS DEL
PROCESO DE CODENSA

HILDA RAQUEL LÓPEZ GÓMEZ

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

Director:
Dra. ELSA MARGARITA URIBE G., Ph.D
Profesora – Investigadora
Dirección Estratégica

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2009

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., noviembre 13-de 2009

DEDICATORIA

A mis Padres y mi Hermano, con todo mi amor. Les debo todo cuanto he logrado.

Hilda Raquel.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Dra. Elsa Margarita Uribe, Directora de este trabajo. Por su inestimable orientación y amistad y por expresarme constantemente su confianza.

Dr. José Camilo Manzur Jattin, Asociación Colombiana de Distribuidores de Energía Eléctrica - ASOCODIS - , por su gran ayuda al presentarme a CODENSA S.A. para poder tener acceso a la información pertinente para mi trabajo de grado.

PROLOGO

Viendo desde una ventana imaginaria de una apasionante investigación en el tema de Gestión social empresarial, cuyos hechos principales casi siempre son desfigurados por una inclemente e incesante alud de hechos violentos y desigualdad social, la realidad de nuestro país lamentablemente termina adquiriendo tonalidades que alimentan de manera desmesurada e injusta un pesimismo a cada uno de nosotros. La forma que imponen el poder de la información en nuestro país y esa específica realidad enfocada por los medios de comunicación sometidos al reinado de unos pocos, diera la impresión que el único interés en saturar de información en la que figura solo el nombre de una oligarquía y no nos permitiera ver ese otro país que trabaja en silencio, con desinterés y entrega, en beneficio de una gran cantidad de colombianos que viven en la necesidad y la miseria. Aquel país donde un grupo de personas realmente trabajan en causas nobles, viviendo siempre a la sombra de ese otro país minoritario que ocupan quizás con demasiado protagonismo aquellos que prosperan alrededor de sus propios intereses. Por eso es justo mirar a ese sinnúmero de personas y organizaciones guiados por la convicción de hacer énfasis en la noción moderna, como estrategia corporativa y mas allá de la filantropía, de la Responsabilidad Social Empresarial; En la importancia del tema se busca demostrar las actividades que realiza una compañía enfocada al mejoramiento de la calidad de vida de los Colombianos.

Nuestro principal objetivo por medio de este estudio es descubrir con algo de ingenuidad e ignorancia, que el eje principal de cada empresa debe ser el trabajo social y que siempre detrás de estos términos para mi desconocidos hasta entonces, deben estar actividades sociales que realmente estén enfocadas a una gran cantidad de problemas sociales que presentan los colombianos de escasos recursos y su único objetivo sea la solución de estos sin esperar nada a cambio.

A continuación, después de una amplia investigación bibliográfica, para conocer el estado actual de la RSE en el mundo e identificar expertos nacionales e internacionales, empresas líderes, fuentes de información, etc. Proceso que tardo varios meses, se escogió el proceso de auditoría de RSE de David Clutterbuck para analizar las actividades que la empresa objeto de estudio realiza en torno a este tema y si dichas actividades pueden considerarse dentro del marco de la RSE.

La investigación que usted tiene en sus manos, ejemplificada gráficamente en un objeto cotidiano, es una mesa de cuatro patas en que cada una es indispensable para su sostenimiento y para el apoyo de una tabla superior que es el maravilloso mundo de la RSE. Estos cuatro pilares fueron desarrollados mediante la revisión al modelo de auditoría de David Clutterbuck analizado mediante sus 6 fases, la metodología de investigación que se utilizo para la identificación y desarrollo de las variables a estudiar, la visión general del sector eléctrico en Colombia y finalmente para complementar esta base de soporte el análisis de Codensa a la gestión de sus iniciativas y acciones sociales.

La experiencia de este estudio fue suficiente para convérseme de las bondades de una buena estrategia social empresarial, en las que por ningún lado hay riesgo de perder, por el contrario todo es ganancia para un país tan maltratado, en que los contrastes entre los que tiene y generan riquezas en tiempos extraordinarios y los que viven sumidos en la mas aterrante y desconsolada pobreza con un sin fin de necesidades insatisfechas. Pero también comprendí, como ignoraba antes de este estudio el poder que tiene las empresas de la transformación social en un país, que en la medida en que estas en Colombia enfrenten con disposición la necesidad de participar en la solución de los problemas de salud, educación, vivienda y trabajo de esa representativa parte de la población que vive en condiciones de pobreza, se estará contribuyendo a la verdadera armonía de una sociedad casi destruida y abandonada por el estado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. UNA REVISION AL MODELO DE DAVID CLUTTERBUCK.....	17
1.1 AUDITORIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. ANALISIS Y EVALUACION DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.....	19
1.2 FASE 1. RECONOCIMIENTO LAS COMUNIDADES DE LA EMPRESA	1
1.2 FASE 1. RECONOCIMIENTO LAS COMUNIDADES DE LA EMPRESA	21
1.3 FASE 2. EL ENTENDIMIENTO DE LAS COMUNIDADES Y DEMANDAS LEGÍTIMAS.....	26
1.4 FASE 3. DESARROLLAR POLÍTICAS PARA CADA TEMA Y PREVER CONFLICTOS DE INTERÉS.....	27
1.5 FASE 4. DETERMINAR LAS PRIORIDADES Y BENEFICIOS QUE REQUIERE LA COMPAÑÍA.	29
1.6 FASE 5. ANALIZAR LOS DIFERENTES PROCEDIMIENTOS QUE HACEN REFERENCIA A LA IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS LLEVADAS A CABO AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA.	31
1.7 FASE 6. MEDIR Y REVISAR.....	32
2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	34
2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	34
2.1.1. Objetivo general.	34
2.1.2 Objetivos Específicos.	34
2.2 DISEÑO DE L A INVESTIGACIÓN.....	34
2.2.1 Diseño bibliográfico.....	35
2.2.1 Diseño Empírico.	36

2.2.2 Operacionalización y Justificación de las variables.	38
2.2.3 Instrumentos para la recolección de información.....	40
2.2.4 Procesamiento de la información.	41
2.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION:.....	41
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	43
3.1 VISION GENERAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN COLOMBIA.....	43
3.2 CARACTERÍSTICAS Y ACTIVIDADES DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO	45
3.2.1 Generación.....	46
3.2.2 Transmisión.	48
3.3 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	49
3.4 EL SECTOR ELÉCTRICO EN BOGOTÁ.....	49
4. GESTION DE LAS	52
ACCIONES SOCIALES EN CONDENA.....	52
4.1 RECONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE DIFERENTES COMUNIDADES DE INTERÉS.....	53
4.2 ENTENDER LAS COMUNIDADES Y SUS EXIGENCIAS LEGÍTIMAS A LA ORGANIZACIÓN.	55
4.3 DESARROLLAR POLITICAS PARA TRATAR CADA ASUNTO TOMANDO EN CUENTA LOS CONFLICTOS DE INTERÉS.....	58
4.4 SE ESTABLECEN PRIORIDADES DE ACCIÓN.....	61
4.5 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA PONER EN PRÁCTICA LAS POLÍTICAS.....	63
4.6 ENTREGA DE RESULTADOS.	72

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Variables a desarrollar para el análisis de RSE en Codensa.	40
Tabla 2. Evolución empresarial sector eléctrico.	52
Tabla 3. Normatividad de carácter voluntario para los informes de sostenibilidad de la empresa	57
Tabla 4. Programas sociales de Codensa SA ESP a la luz de los propósitos organizacionales y los objetivos del milenio	65
Tabla 5. Inversión social de Codensa SA ESP discriminada con respecto al total del presupuesto de la compañía	69
Tabla 6. Resultados de los programas sociales de Codensa SA ESP a la luz de los objetivos del milenio	73

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Modelo de siete fases de David Clutterbuck.	17
Gráfica 2. Modelo de siete fases de David Clutterbuck – Fase 1 –	21
Gráfica 3. Modelo de siete fases de David Clutterbuck - Fase2 –	23
Gráfica 4. . Modelo de siete fases de David Clutterbuck – Fase3 –	25
Gráfica 5. Modelo de siete fases de David Clutterbuck – Fase 4 –	27
Gráfica 6. Modelo de siete fases de David Clutterbuck – Fase 5 –	29
Gráfica 7. Modelo de siete fases de David Clutterbuck – Fase 7 –	31
Gráfica 8. Actividades del sector eléctrico colombiano	45
Gráfica 9: Estructura de consumo energético por fuente 1975-2006	46
Gráfica 10. Grupos de Interés externos de Codensa SA ESP	54
Gráfica 11. Propósitos organizacionales de Codensa SA ESP.	58
Gráfica 12. Temas sociales que Codensa SA ESP desarrolla con los objetivos del milenio	63
Gráfica 13. Asignación de recursos Codensa SA ESP	69
Gráfica 14. Mecanismos de comunicación a los grupos de interés sociales de CODENSA SA ESP	75
Gráfica 15. Políticas sociales de Codensa SA ESP.	77

INTRODUCCIÓN

El mundo de los negocios ha cambiado notablemente durante los últimos años. La premisa del enriquecimiento a toda costa, pasando por encima de las consecuencias físicas y ambientales, hoy es obsoleta. Las empresas que no cuidan su capital social, que no propenden por tener una buena imagen pública y que no se interesan por las necesidades de las comunidades que afectan, hoy se encuentran en el ojo de las autoridades y de los organismos de control, tanto ciudadanos (tipo ONG`s) como de autoridades ambientales. El capitalismo salvaje, ya no lo puede ser tanto: el desarrollo sostenible es un concepto que cobra fuerza e importancia, y es gracias a él, como se intenta minimizar los daños al planeta y la afectación de los consumidores y las comunidades.

Dentro de esta órbita, surgen propuestas sobre la responsabilidad corporativa, un concepto que si bien ayuda a la conservación de los recursos naturales, y a un modo llevadero en las relaciones públicas con los grupos de interés, también permite que las empresas tengan una buena imagen pública a tiempo que recaudan información sensible e importante para los fines de su negocio.

El caso de Codensa, es un buen ejemplo de lo que puede ser la gestión social, su estudio busca establecer los principios que conducen este tipo de políticas, para que puedan ser aplicadas a diferentes corporaciones e instituciones, en beneficio no solo de las entidades descritas, sino de los grupos de interés específicos que se ven afectados.

1. UNA REVISION AL MODELO DE DAVID CLUTTERBUCK.

Como parte de una sociedad, el ser humano adquiere deberes y derechos que le indican cómo comportarse dentro de los grupos sociales. Pero más allá de estas reglas de vida, como ente individual, tiene unas necesidades por satisfacer las cuales lo llevan a una búsqueda constante de recursos que le permitan sobrevivir y dejar un legado para sus generaciones futuras. Con el pasar de los años y la creación e invención de elementos que facilitarían la vida del ser humano, se desarrollaron desde armas rústicas para conseguir alimento en los escenarios prehistóricos, hasta teléfonos móviles con acceso a Internet en la actualidad. Entre esas “mentes brillantes” está la de Joseph Wilson Swan, quien creó la bombilla incandescente, la cual sería el punto de partida para desarrollar uno de los más grandes inventos de la humanidad: “la energía eléctrica”.

Gracias a la bombilla, empezaron a surgir todos los mecanismos necesarios para que se pudiera iluminar las ciudades. Pero finalmente, en 1928, con la Ley 113, el Estado colombiano se ve en la necesidad de suplir con ese ingenioso invento a sus ciudadanos, a través del aprovechamiento de un sin número de corrientes de agua presentes en nuestras cuencas hidrográficas. Rápidamente se fue incursionando en las principales ciudades del país y así se fueron dando también importantes cambios culturales gracias a la aparición de inimaginables inventos como el refrigerador, el televisor y la proyección de películas en el cine. Así, transcurre mucho tiempo en que se veía que la luz eléctrica era un invento formidable y cómo había beneficiado muchas vidas, pero se dejó a un lado la otra realidad del asunto: las consecuencias que ocasionaban la iluminación de miles de millones de bombillas encendidas a la vez.

En Colombia, son pocas las organizaciones que tienen un compromiso social verdadero. En muchos casos, las empresas sólo se preocupan por cumplir los estándares mínimos legales exigidos con tal de obtener una alta rentabilidad con

unos gastos no muy elevados, en lo que se nota la ausencia de la comunidad en sus procesos y, sobre todo, que actúen como parte de ella. Por eso, es primordial que en las empresas colombianas exista una noción sobre el comportamiento ético y que estas sean conscientes que la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial no sólo genera beneficios para su entrono sino para la misma empresa.

De este modo, la ética de la empresa junto con el concepto de RSE, conforman la plataforma del cual se partirá para analizar (a través del modelo que se plantea) qué le permite a las empresas incluirse o considerarse “socialmente responsables”, teniendo en cuenta a todos aquellos que se ven afectados por sus procesos.

A partir de este estudio, se podrán conocer cada uno de los procesos y actividades que se realizan en las entidades que distribuyen y comercializan energía eléctrica, y tener una base estándar de la aplicación de un proceso de gestión social comunitario en este maravilloso mercado, como lo es el sector hidroeléctrico colombiano.

A partir del concepto de RSE “hace referencia a las responsabilidades de promover las buenas prácticas sociales y medioambientales en los negocios a través de la empresa y la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica”. Se analizaran las actividades sociales de Codensa través del modelo de Auditoria de siete fases de David Clutterbuck.

1.1 AUDITORIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. ANALISIS Y EVALUACION DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.

En años anteriores se pensaba que la única responsabilidad de las empresas era incrementar las utilidades de sus stakeholders. Este modelo clásico fue sustentado con los aportes de Friedman el cual considera que la responsabilidad social es de los individuos y no de las empresas, es decir, la opción de ser socialmente responsables es de los accionistas con sus dividendos o los trabajadores con sus salarios, y no la empresa con sus beneficios.

A raíz de este modelo surgieron diferentes aspectos que impulsaban cada vez más el surgimiento de un nuevo pensamiento que consideraba que si la empresa no tomaba en cuenta las necesidades de los grupos de interés, además de los accionistas, como los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Este nuevo enfoque supone que los aspectos ignorados en ese momento, tales como los sociales y ecológicos, eran inseparables de los económicos y que a la vez, ayuda a mejorar la competitividad de la empresa, es decir, se debe crear una estrategia que integra lo económico, lo social y lo medioambiental.

En términos generales se puede entender que el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa –RSC- comenzó en la década del 50 con los aportes de Bowen en 1953. La RSC se define como “las practicas concretas con las que las organizaciones superan las obligaciones mínimas con sus stakeholders”. Por lo tanto, el fin primordial de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas debe ser la erradicación de la pobreza, el mejoramiento de la calidad de vida, educación y la eliminación de la exclusión social; buscar la sostenibilidad y el aumento permanente del desarrollo social. Que deben ser desarrolladas mediante la implementación de valores como el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, la protección al medio ambiente, la justicia, entre otros.

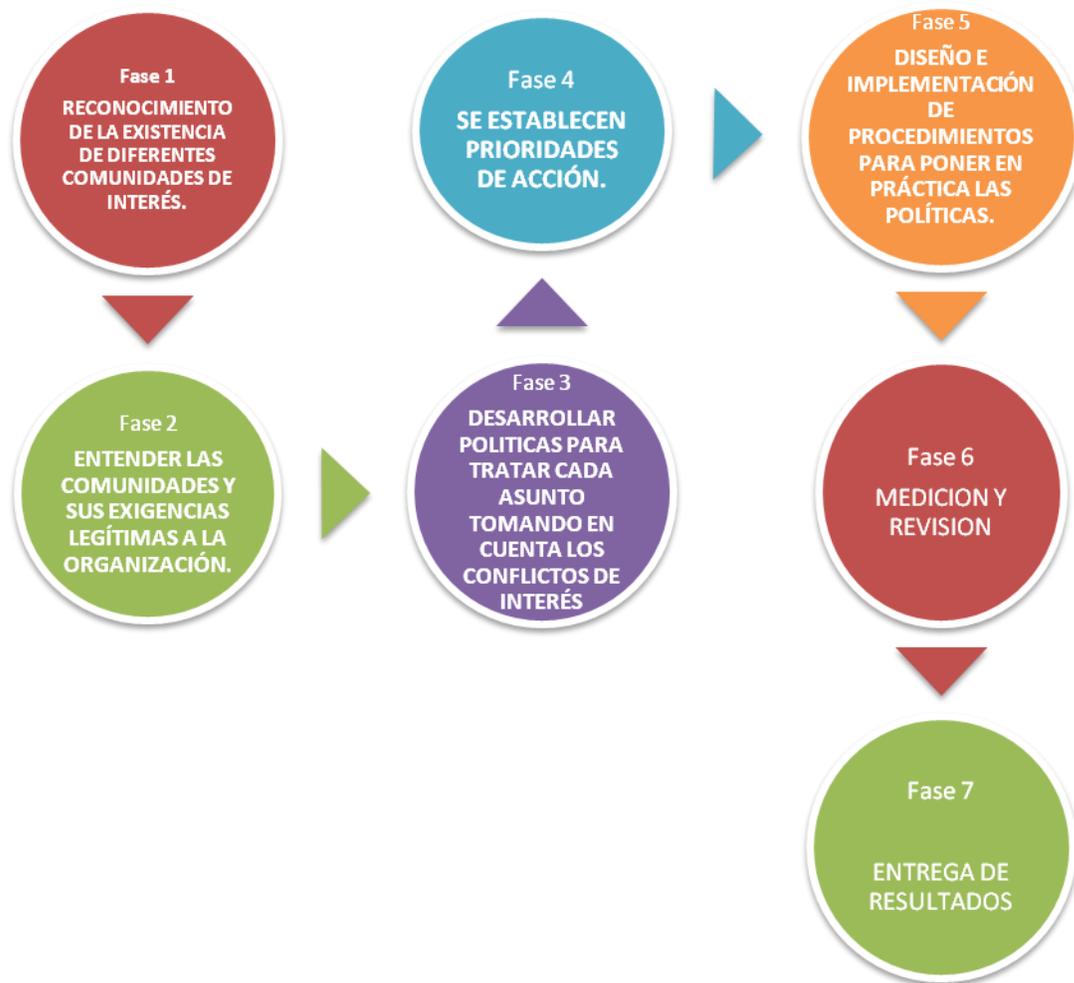
En los países desarrollados, cada vez son más los consumidores que están preocupados por el papel que están cumpliendo las empresas en la sociedad las condiciones laborales de los trabajadores que producen los bienes que compran. Esto se ha convertido en una importante razón para que las empresas se preocupen por cumplir con los estándares sociales y medioambientales.

En América Latina el tema ha sido de trascendental importancia y por comenzado a implantar en el ámbito organizacionales instituciones cuyo principal objetivo es promover la RSC, en el caso colombiano encontramos el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial -CCRE- creado en 1994, en Brasil el Instituto Ethos creado 1998 y en Chile Acción RSE creado en el 2000 .

En nuestro ámbito, se realiza gracias a la intervención de un numero de actores entre los cuales las organizaciones tienen el papel más importante de la ayuda oficial al desarrollo de la gestión social comunitaria, con cuyos resultados se pretende contribuir a la creación de iniciativas y políticas que involucren a todos los sectores de la sociedad para que promuevan y adopten la responsabilidad social como el motor de sus acciones para que éstas incidan en la construcción de un país en donde se promueva el desarrollo humano sostenible y la justicia social.

Pero la manera de juzgar la existencia de Responsabilidad Social Corporativa es a la luz de sus actividades y no sólo de sus intenciones. El modelo de auditoría de la responsabilidad social, planteado por Clutterbuck es una alternativa para averiguarlo.

Gráfica 1. Modelo de siete fases de David Clutterbuck.



- Fuente: Elaboración propia con base a Clutterbuck Capítulo 11

1.2 FASE 1. CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE DIFERENTES COMUNIDADES DE INTERÉS.

Según Clutterbuck, el primer paso para identificar las comunidades que están ligadas a una empresa es reconocer cuál es el concepto de comunidad. Para él, esta noción es esencialmente “una agrupación de personas con un interés en común”, las cuales tienen que verse como una serie de círculos concéntricos, donde el empleado individual es el centro. De ahí hacia afuera, la relación que existe con el entorno son un conjunto de factores que trabajan en pro de un interés común como ya se mencionó.

En su definición de comunidad, Clutterbuck determina que no importa qué tipo de empresa o compañía se mire, pues “la fuente de cada grupo social vinculado con la institución puede ser, por ejemplo, geográfica, ocupacional, religiosa, entre otros factores”¹. Por su parte, la empresa debe identificar a través de tres preguntas básicas los diferentes grupos de interés para que se tenga un punto de vista socialmente responsable:

- ¿Hasta qué punto las actividades de la organización influyen en la vida de estas personas?
- ¿Cómo la compañía se beneficia de conocer las necesidades de estas personas?
- ¿Qué es lo que estas personas están con derecho a esperar de la organización?

Después de estudiar estos parámetros, se puede empezar a determinar cómo empiezan a visibilizarse esa serie de círculos, en los que se encuentra primero el empleado individual. En este punto, no hay mucho que se pueda hacer para influir en el entorno de la compañía, a menos que esta persona sea parte de una de las

¹ CLUTTERBUCK, David. Corporate responsibility audit. Capítulo 11, Análisis y evaluación de la gerencia estratégica. Página 170.

esferas más motivadas y que captura o mueve a otros con su entusiasmo, como son aquellos que ocupan cargos directivos”.

También, hay que tener en cuenta que la ubicación de los grupos de interés internos de la compañía (empleados o colaboradores), se puede ver afectada por una variación en el potencial de cada una de las personas, es decir, una persona puede volverse propositiva y ayudar a la organización a alcanzar todas sus metas y objetivos, o seguir en el mismo nivel en el que se le ubica desde un principio manteniendo sus responsabilidades. Este potencial puede cambiar respecto a: circunstancias personales o del hogar (domésticas), nivel educativo (bachiller, tecnólogo, profesional, magister), el tipo de personalidad, su disciplina funcional, y así sucesivamente hasta encontrar múltiples factores más los cuales son conocidos a profundidad por el área de recursos humanos.

El reto de los que tienen a cargo todas las responsabilidades de direccionamiento de personal de la compañía, incluyendo a los altos mandos, es aplicar los acercamientos de masas cuando se sigue tratando a la persona como un individuo, es decir, que esté en la capacidad de reconocer que todos tienen una serie de necesidades, las cuales están divididas o clasificadas en cada una de los colaboradores como un sujeto independiente al grupo en el que se desenvuelve. “El empleado individual de una comunidad grande, un equipo”.

El equipo, tendrá unas directrices u objetivos planteados por el director o gerente, pero, hay que tener claro que cada uno de los grupos que conforman la compañía tiene su manera de hacer las cosas y su propia cultura, sin salirse del contexto que mantiene la compañía como cultura organizacional. Se debe tener en cuenta que, dentro del equipo de trabajo, la interacción entre la motivación y el comportamiento del individuo es substancial. “El equipo es la unidad funcional más importante en: a.) Controlar los procesos de responsabilidad social y b.) Motivar a los empleados a emprender estas actividades con la comunidad”.

La organización, por su parte, debe conocer las responsabilidades hacia cada uno de los equipos que la conforman, es decir, ser el apoyo y soporte principal tanto de los grupos de trabajo como de cada uno de los individuos que lo conforman, en términos prácticos, esto significa que es necesario impartir capacidades de liderazgo a los sujetos que hacen parte de cada equipo.

“Este modelo relativamente sencillo, con todos sus defectos, permite una discusión seria sobre dónde centrar la atención corporativa en el macro nivel. ¿Qué áreas podemos darnos el lujo de ignorar en el presente? ¿Cuáles son vitales para nuestro bienestar futuro?”²

Después de haber reconocido la conformación interna de los equipos de trabajo, se sobreentiende que la unión de estos hacen o integran a la compañía. Aquí, se pueden determinar dos capas distintas de responsabilidad. Una de ellas es la local, en el sentido de las comunidades son aquellas relaciones frecuentes o directas con la organización. Esto incluye entre sus parámetros a los empleados (en masa), clientes, proveedores y, por supuesto, a la sociedad local en que se desenvuelve la organización. Desde un punto de vista responsable, el ambiente local, mientras no sea visto como una comunidad en sí, debe considerarse parte de la comunidad local como una fuente primaria de interacción. “Dependiendo de qué tan cercana quiera la organización estar en estas relaciones con sus accionistas, ellos también hacen parte de la compañía en la última o siguiente capa de equipos”.

En seguida de las organizaciones como tal, se encuentra la comunidad nacional, donde la compañía tiene una serie de relaciones importantes con el gobierno y las instituciones gubernamentales. Así, basándonos en el ejemplo que pone Clutterbuck, decimos que una serie de organizaciones son los países marcados con una ‘c’ minúscula, los cuales se consideran fuera de la Unión Europea. A su

² CLUTTERBUCK, David. Corporate responsibility audit. Capítulo 11, Análisis y evaluación de la gerencia estratégica. P. 175

vez, estas naciones tienen una influencia en la comunidad global que no puede ser desatendida, pues hacen parte del movimiento económico mundial y son, prácticamente, compañías delimitadas por un par de límites terrestres.

En países como Colombia, Ecuador o Venezuela, que pertenecen a los llamados “tercermundistas”, el enfoque de RSE que está aplicando es totalmente diferente al de las naciones desarrolladas puesto que estas últimas están enfocando sus esfuerzos al mantenimiento medioambiental y a la presión que puede generar un desastre económico, no a la implementación de nuevas oportunidades para entrar en la clasificación de países de economía sólida.

Gráfica 2. Modelo de siete fases de David Clutterbuck – Fase 1 –



Fuentes: Grafico elaborado a partir de CLUTTERBUCK, David. *Corporate Responsibility audit. Analysis and evaluation in strategic management*. 1998. Cap. 11.

1.3 FASE 2. ENTENDER LAS COMUNIDADES Y SUS EXIGENCIAS LEGÍTIMAS A LA ORGANIZACIÓN.

Se estudiarán como el grado de segmentación de la empresa, además de las investigaciones que ésta realiza en torno a la RSE, y las iniciativas que se lleguen a tomar en torno a esto.

La empresa entiende a sus comunidades y personas allegadas a la misma por medio de sus requerimientos más específicos y demandas legítimas, en las que se estudia el nivel de segmentación de la empresa, las iniciativas que lleva a cabo con la RSE y sus investigaciones previas sobre este tema.

Clutterbuck entiende la naturaleza de cada comunidad como aspiraciones, limitaciones, esperanzas y miedos, la cual son unas importantes iniciativas de intervención diseñadas hacia ellas. En esta fase se sustenta que el proceso que se realiza para el entendimiento de sus comunidades y demandas legítimas es esencialmente de la misma forma como el que aplica la función de marketing a segmentos de mercado. Esencialmente esto implica:

- Contiene una definición precisa de la comunidad, que es evaluada en la primera fase con la definición de sus grupos de interés.
- Grado de Segmentación de la empresa
- Explorar por medio de evaluaciones la medida en que puede ser segmentado de una forma más profunda la comunidad por medio de la utilización de técnicas de estudios de mercado como revisiones, grupos de foco, paneles consultivos, etcétera que permitan de una forma penetrante explorar sus percepciones.
- El desarrollo de relaciones con influencias claves dentro de cada comunidad.
- Poseer la iniciativa de ser los líderes en sus entradas en el mercado con en diseño innovadores.

Gráfica 3. Modelo de siete fases de David Clutterbuck - Fase2 –



Fuentes: Gráfico elaborado a partir de CLUTTERBUCK, David. *Corporate Responsibility audit. Analysis and evaluation in strategic management*. 1998. Cap. 11.

1.4 FASE 3. DESARROLLAR POLITICAS PARA TRATAR CADA ASUNTO TOMANDO EN CUENTA LOS CONFLICTOS DE INTERÉS.

En esta fase se analizará la comunicación y el entrenamiento en los valores de la compañía, cómo se aplican dichos valores y la forma de liderazgo ética asumida por los directivos y la responsabilidad que tiene la compañía hacia sus stakeholders.

Según Clutterbuck el desarrollo de las políticas en una organización puede ser generada detalladamente en el nivel funcional (recursos humanos, tecnología de la información, asuntos públicos) y legalizadas por la alta gerencia; o también pueden ser propuestas por la misma gerencia y desarrolladas por cada uno de los gerentes de área.

Hoy día en la mayoría de las organizaciones se presentan los dos tipos de desarrollo de políticas con el fin de combinar la autoridad que en una organización

representa la alta gerencia con las actividades que realizan constantemente los diferentes departamentos, logrando tener unas políticas dinámicas con el fin de favorecer a ambas partes.

Todas las organizaciones cuando entran en la tarea del desarrollo de nuevas políticas organizacionales tienen la responsabilidad de asegurar que en el desarrollo de estas se realice una declaración clara de los principios de la compañía, con el fin que cualquier filial o sucursal y todos los departamentos funcionales de esta, adopten aquellos principios y desarrollen sus propias directrices de una forma más detallada, relevantes a sus reportes de responsabilidad sociales que la compañía desarrolla; aclarando que el desarrollo de dichas políticas deben ser integradas con el fin que no solo se realicen entorno a los esfuerzos en una área sino también para resolver los problemas que presentan las otras.

Uno de las mejores formas de organizar publicaciones que contienen los temas de responsabilidad social es tener reuniones constantes entre los gerentes de los diferentes departamentos que componen la compañía, con el fin de recolectar la información necesaria de cada una de sus actividades, publicarla y por medio de esto la comunidad regional pueda conocer la forma en la que se están gestionando sus procesos.

La RSE debe asegurar que el desarrollo de cada función de negocio en la compañía realmente tenga de forma clara sus directrices (escritas, descripciones de trabajo, declaraciones de misión y objetivos); para que se pueda apoyar de forma certera y veraz cada una de las actividades de la organización.

En este punto se analizan los valores y la comunicación de la compañía, por parte de empleados, directivos y demás miembros de la organización, además de la responsabilidad que éstos tienen con sus Stakeholders.

Gráfica 4. . Modelo de siete fases de David Clutterbuck – Fase3 –



Fuentes: Grafico elaborado a partir de CLUTTERBUCK, David. *Corporate Responsibility audit. Analysis and evaluation in strategic management*.1998. Cap. 11.

1.5 FASE 4. DETERMINAR LAS PRIORIDADES Y BENEFICIOS QUE REQUIERE LA COMPAÑÍA.

Así como la fuente de sus recursos, la forma de inversión en la comunidad de los mismos y las acciones que se tienen respecto a las responsabilidades legales. Identificar de igual forma, las acciones morales de la compañía hacia cada uno de sus stakeholders, el desempeño de la compañía respecto a sus obligaciones morales y el impacto (positivo/negativo) de las relaciones con los stakeholders sobre el negocio.

El autor sostiene que las compañías se enfrentan problemas ya que ninguna tiene los recursos suficientes tanto económicos como humanos para lograr desarrollar todas las publicaciones que se deben hacer en torno al tema de responsabilidad social empresarial, Además, cuando se destina parte de sus recursos al desarrollo de estas publicaciones de RSE presenta a corto plazo pocos beneficios tanto para la compañía como para la comunidad

Pero lo que sí es de mucho provecho es seguir un proceso razonado que impacte lo menos posible a la economía de la compañía a través del desarrollo de los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles son las responsabilidades legales hacia cada comunidad en el presente y en el presente y en el futuro?
- ¿Cómo están haciendo en contra de cada una de estas?
- ¿Cuáles son sus obligaciones morales hacia cada comunidad?
- ¿Cómo está llevando a cabo contra cada uno de estos?
- ¿Dónde son mayores los impactos en la empresa (tanto positivos como negativos) de hacer frente a cada uno de sus stakeholders desde la perspectiva de negocio?
- ¿Cómo estamos haciendo en términos de la reunión cada uno de los retos empresariales
- ¿Qué recursos nos hace ver que podría aplicarse a estas cuestiones?
- ¿De dónde deben provenir los recursos, ¿de los presupuestos funcionales (porque son los primeros objetivos comerciales)? y/o ¿de la inversión de la comunidad?

Gráfica 5. Modelo de siete fases de David Clutterbuck – Fase 4 –



Fuentes: Grafico elaborado a partir de CLUTTERBUCK, David. *Corporate Responsibility audit. Analysis and evaluation in strategic management*. 1998. Cap. 11.

1.6 FASE 5. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA PONER EN PRÁCTICA LAS POLÍTICAS.

Realización del diseño de planes y presupuestos, determinación de los objetivos, difusión comunicativa de los mismos y la forma de llevarlos a cabo, además de ejecutar la respectiva retroalimentación y seguimiento de las prácticas de dichos propósitos.

Por lo general, los mismos procedimientos básicos y controles utilizados para aplicar cualquier otro programa de negocio o proyecto pueden y deben ser aplicadas hacia la responsabilidad social. Estos incluyen:

- Tener muy claro los objetivos

- Un plan de acción detallado, con un presupuesto, asignado claramente las responsabilidades y los hitos específicos
- Comunicar el objetivo y el plan
- Proporcionar formación y otras formas de apoyo, según sea necesario
- Teniendo fuerte, práctica mecanismos de retroalimentación

Gráfica 6. Modelo de siete fases de David Clutterbuck – Fase 5 –



Fuentes: Gráfico elaborado a partir de CLUTTERBUCK, David. *Corporate Responsibility audit. Analysis and evaluation in strategic management. 1998. Cap. 11.*

1.7 FASE 6. MEDIR Y REVISAR.

Debido a la complejidad de la información que se necesita para esta fase, no se decide desarrollar ya que son datos de uso privativo de Codensa que no Están a la disposición de ninguna personal que no haga parte del gabinete gerencial de la institución.

1.8 FASE 7. ENTREGA DE RESULTADOS.

Bases para la entrega de resultados en los problemas que se identifiquen en el camino; además se debe asegurar por ende, que éstos no se diluyan con el paso del tiempo.

Finalmente, se debe incluir a la RSE como una forma natural, de realizar cada una de las actividades de la organización.

Esta fase es desarrollada en el capítulo siguiente de la tesis que son las conclusiones de la auditoría de la RSE en una empresa que se considera como socialmente Responsable

El fin de este pensador es buscar que ese paradigma de economía dominante sea abolido, y se adopte en la sociedad a nivel mundial la RSE como una forma esencial y rutinaria de realizar los procesos productivos. De esta forma, lograr aportar a que esas externalidades que se han destruido, sean recuperadas poco a poco.

Gráfica 7. Modelo de siete fases de David Clutterbuck – Fase 7 –



Fuentes: Grafico elaborado a partir de CLUTTERBUCK, David. *Corporate Responsibility audit. Analysis and evaluation in strategic management*. 1998. Cap. 11.

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

La presente investigación busca, a partir de una revisión documental, cumplir los siguientes objetivos.

2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

2.1.1. Objetivo general. Analizar el proceso de gestión social que realiza una compañía del sector eléctrico en Bogotá, que se considerada así misma como “socialmente responsable”, a la luz del modelo de auditoría de Responsabilidad Social Empresarial que propone el académico David Clutterbuck.

2.1.2 Objetivos Específicos.

- a. Identificar las características generales del sector eléctrico en Colombia con el fin de comprender mejor la empresa seleccionada para estudio.
- b. Identificar y desarrollar los procesos del modelo que propone Clutterbuck con el fin de aplicarlos al proceso de gestión social que sigue la compañía Codensa.
- c. Comprender las particularidades de la Compañía Condesa y del proceso de gestión social que lleva a cabo.

2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN³

Por medio de esta investigación se presume la elección de dos tipos de diseño de investigación: el diseño Bibliográfico y empírico.

³ Su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrarrestar hechos con la teoría, Sabino (1980).

2.2.1 Diseño bibliográfico.

“Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación (...) Una fuente secundaria contrasta con una primaria, que es una forma de información que puede ser considerada como un vestigio de su tiempo. Una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria”. Por ello, en este análisis, se utilizarán los Informes de Sostenibilidad de Codensa SA. ESP., de los años 2005, 2006 y 2007, el Informe de gestión de los 10 años de labores de la empresa, los diferentes elementos publicitarios sobre políticas de RSE de la compañía y, finalmente, se utilizará Internet como mecanismo de recolección y comparación de información con respecto a los temas que no sean evaluables a través de los textos encontrados y sugeridos sobre Codensa y su proceso de gestión de RSE.

– **Conocimiento teórico y resultados de investigación.** A partir de la revisión de algunos autores que abordan el tema de RSE ofreciendo teoría suficiente para la realización de auditorías sobre este tema, se opta por aplicar el modelo de auditoría de David Clutterbuck, que se desarrolla en 7 fases de investigación, de las cuales para este estudio se desarrollaran 6 fases enfocadas a la comunidad de la empresa en cuestión. El objetivo de esta investigación es aplicar dicho modelo en una empresa que se considera como socialmente responsable e identificar si sus prácticas se consideran en la definición de RSE o simplemente son mínimos éticos legales, a partir de las definiciones y/o conceptos publicados por los siguiente autores.

– **Conocimiento Sectorial.** Con el fin de lograr una visión general del sector hidroeléctrico en Colombia, el diseño bibliográfico incluye información y datos sobre este sector, enfocándose en las actividades de distribución y

comercialización de energía, que han sido suministradas por fuentes públicas, académicas y gremiales, tales como el Ministerio de minas y energía, la comisión reguladora de energía y gas - CREG, El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial - CCRE, Codensa y la Pontificia Universidad Javeriana.

– **Conocimiento sobre el proceso de investigación.** La metodología de esta investigación se realizó a partir de los postulados del autor Carlos Sabino, El proceso de la Investigación (1980). También se recurrió a la ayuda del Asesor de tesis, Dra. Elsa Margarita Uribe G., PH – profesora Investigadora área de Dirección estratégica y Negocios Internacionales.

2.2.1 Diseño Empírico. Después de explicar previamente la mirada del modelo de RSE de Clutterbuck, en el que se explica cómo podría realizarse una buena auditoría en el tema, se expondrán los resultados que revela la ficha de recolección de información, los informes y los contenidos suministrados por Codensa, y, posteriormente, se realizará una comparación entre ambas informaciones. Así, se determinarán unas conclusiones por cada una de las fases del modelo teórico. Esto se hace a través del análisis y de la ficha de recolección de información que se realizó con la información publicada de la compañía.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará el “estudio de caso”, que es un proceso netamente exploratorio. Este, es un método que no requiere de técnicas masivas de recolección de datos, lo cual supone un análisis de características comunes que establecen o ubican el objeto en una línea universal de unidades. Los procesos que se realizan bajo este método o, al menos, bajo esta perspectiva, obtienen una reseña general que orientará provechosamente una búsqueda posterior, más sistemática y organizada a partir los resultados conseguidos.

Según el objeto que parece ser el problema a estudiar, se elige la tipología de caso que explique de mejor manera la expresión del tipo ideal de la categoría, entre tres clases de casos de interés: “CASOS TÍPICOS, CASOS EXTREMOS y

CASOS MARGINALES”⁴. Esta investigación, netamente exploratoria, se basará en el caso de interés típico, el cual *“trata de explorar objetos que, en función de la información previa, parezcan ser la mejor expresión del tipo ideal de la categoría”*⁵. Esto, debido a que aunque en Colombia se han hecho varios estudios sobre RSE, no se encuentran estudios de caso sobre el proceso de gestión de Responsabilidad Social, para lo cual se seguirá el modelo de auditoría de Clutterbuck (1998).

Los datos o conclusiones que se pueden suscitar de todo este estudio pueden relacionarse con el estado actual de la o las compañías, aclarar algunas experiencias anteriores que hayan tenido (situaciones pasadas), y, sobre todo, para explorar algunos fenómenos que no han sido analizados o estudiados profunda o rigurosamente.

– **Unidad de Análisis del Estudio.** La unidad de análisis es la fuente principal de la información del estudio empírico o fuentes primarias de información; Para este estudio la unidad de análisis es Codensa SA, ESP que se define como “Empresa de servicios públicos domiciliarios cuya actividad principal es la distribución y comercialización de energía eléctrica. Presta el servicio de manera directa, sin recurrir a terceros, en 14.000 Km² del territorio colombiano”.

⁴)Según Carlos Sabino existen tres tipos de casos:

1. CASOS TÍPICOS (explora objetos que, en función de la información previa, parecen ser la mejor expresión del tipo ideal de la categoría en estudio. Es preciso definir concretamente el tipo ideal de referencia y luego ubicar un caso que responda a este modelo; de esta forma, se puede conseguir una apreciación más profunda sobre todo el conjunto implicado)

2. CASOS EXTREMOS (se toma alguna de las variables involucradas y se escogen casos que se ubiquen cerca de los límites de las mismas. La ventaja de utilizar casos extremos consiste en que, de este modo, probablemente, se puede tener una idea de los límites dentro de los cuales las otras variables pueden oscilar)

CASOS MARGINALES (trata de encontrar casos atípicos o anormales, para, en contraste, poder conocer las pautas de los casos normales y las posibles causas de desviación. Se utiliza cuando es posible confrontar casos desviados o marginales, con casos típicos tomando un caso de cada una de estas características)

² y ³ SABINO, Carlos. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. “Indicadores e índices – operacionalización de las variables”, El Cid Editores, 1980.

2.2.2 Operacionalización y Justificación de las variables. A pesar que no existe una definición concreta de lo que es Responsabilidad social Corporativa y no se ha desarrollado una teoría universal que pueda proporcionar el marco y el modelo y que tampoco exista una terminología general sobre el significado de estos términos desde el punto de vista operacional o gerencial. Se buscara por medio del modelo de David Clutterbuck realizar un balance social sobre la manera en que Codensa está realizando sus actividades en torno al tema de Responsabilidad Social Corporativa bajo cuatro dimensiones que permitan demostrar el comportamiento de Codensa en torno a este tema.

Para una investigación como esta, en el que el modelo es un “estudio de casos”, se aplicará la definición de variable que propone Carlos Sabino, el cual sugiere que son *“cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo”*⁶.

Los diferentes análisis investigativos sugieren que, junto con la hipótesis, se generen una serie de variables, se aplican debido a la escogencia de un diseño específico para la investigación, la cual indica la forma en que estos conceptos o variables mencionados deben ser puestos en contacto con los hechos empíricos dentro de un método que asegure la mayor confiabilidad y validez posible.

Para un buen desarrollo de la investigación, es necesario que se realice una operacionalización de las variables, la cual la define Carlos Sabino como “el proceso que sufre una variable o concepto en general de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica”, y que obtiene como parte de su proceso una identificación de indicadores (elementos que permiten medir prácticamente el comportamiento de las variables).

⁶ Ibídem. Sabino, (1980)

De otro lado, el uso o aplicación de las variables, las cuales nos indican un valor determinado de una manera práctica, implican una gran importancia pues de ellas surgen las características y factores básicos que forman parte del problema, y a través de ellas se puede explorar, describir o explicar el mismo. El esquema de variables permite desarrollar mejor el esquema teórico, haciéndolo ganar precisión y claridad dentro de la investigación.

Las variables de RSE que se determinan, corresponden a las planteadas en el modelo de gestión de RSE diseñado por Clutterbuck, como son el reconocimiento de las comunidades (grupos de interés), las demandas legítimas de estas comunidades, el desarrollo de políticas para cada tema (propósitos organizacionales), la determinación de prioridades, la implementación de unos procedimientos de RSC, la medición y revisión de los procesos, y la entrega de resultados (balance social). Con esta investigación se opta por enfocarse en los aspectos de RSE que plantea Clutterbuck, y que se relacionan con los agentes externos de la organización a analizar.

Cabe aclarar, antes de mostrar las variables a analizar, que en la aplicación del modelo sobre la compañía en estudio no se utilizará la Fase No. 6 de Clutterbuck, la cual es “medir y revisar”, puesto que, como ya se explicó anteriormente, se asume que este proceso lo realiza la organización en sus diferentes operaciones de rutina administrativa y, además, por la falta de claridad de la utilización o implementación de este paso en el modelo inicial.

En el siguiente cuadro, se muestran detalladamente las variables y sus respectivos indicadores.

Tabla 1. Variables a desarrollar para el análisis de RSE en Codensa.

VARIABLE	DEFINICIÓN
Grupos de interés	Son “Personas o grupos que tienen o reclaman la propiedad, derechos o intereses en una corporación y sus actividades pasadas, presentes o futuras, (...) como resultado de transacciones tomadas con o por la corporación y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas”. (Clarkson 1995)
Demandas Legítimas	Se refieren a la aceptación por parte de la empresa de los requerimientos de los Grupos de Interés considerados como pertinentes, correctos y deseables, en conformidad con las normas legales y los valores de la compañía. (adaptado de Aldrich, 1999)
Propósitos organizacionales	Se definen en el marco del gobierno corporativo, sus relaciones con los grupos de interés y sus estándares éticos y culturales. Se comunican a través de los valores, la misión, la visión y los objetivos corporativos. (J, S&W, 2006)
Prioridades	La compañía decide qué acciones sociales debe ejecutar primero, en función de los mandatos legales, del grado de satisfacción de las necesidades básicas de la población, de su entorno de operación y de su sensibilidad moral, como criterios esenciales para un máximo aprovechamiento de su capital social.
Procedimientos y prácticas	“Prácticas sociales concretas con las que la organización supera las obligaciones mínimas con sus Grupos de Interés.” (Johnson & Scholes 2001)
Resultados	Evaluar los efectos obtenidos en materia de RSE, a partir de los indicadores sociales de Desarrollo Humano.

Fuente: Elaboración propia con base en: Clutterbuck, Clarkson, Aldrich, S & W, y, Johnson & Scholes.

2.2.3 Instrumentos para la recolección de información. En principio, los instrumentos de recolección de datos son cualquier recurso que se pueda utilizar para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Las principales fuentes que serán utilizadas para este análisis son un modelo de ficha de recolección de información, una serie de fuentes primarias y otras secundarias las cuales encaminarán la investigación hacia la búsqueda de conclusiones válidas para todo este trabajo.

– **Fuentes primarias.** Aquellas que se obtienen directamente a partir de la realidad misma o del objeto en análisis, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Para este estudio, la base del análisis será: una ficha de recolección de información realizada a Codensa SA. ESP.

2.2.4 Procesamiento de la información. Después de explicar previamente la mirada del modelo de RSE de Clutterbuck, en el que se explica cómo podría realizarse una buena auditoría en el tema, se expondrán los resultados que revelan la ficha de recolección de información, los informes y los contenidos suministrados por Codensa, y, posteriormente, se realizará una comparación entre ambas informaciones. Así, se determinarán unas conclusiones por cada una de las fases del modelo teórico. Esto se hace a través del análisis y de la ficha de recolección de información a la organización y a través de información cualitativa encontrada dentro del proceso de visita a la compañía.

2.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION:

Es necesario decir que la información obtenida a través de las fuentes primarias y secundarias, se relaciona no sólo con las variables del modelo de Clutterbuck, sino con la máxima propuesta por Clarckson, quien dice que “la Responsabilidad Social Empresarial no es solamente un asunto de aspiraciones, sino un asunto de actividades concretas”.

Como resultado de esta recolección de información, se producen unas narraciones que han sido interpretadas a partir de las categorías con que se construye un análisis de ética empresarial. Esta categoría es:

- Los nexos y comportamientos con la comunidad,

Finalmente, por medio de esta metodología, se busca llegar a unas conclusiones no vistas por quienes realizaron el Informe de Sostenibilidad de Codensa SA.

ESP., y, por supuesto, por la misma empresa que, aunque esté convencida que está realizando una labor sostenible desde todo punto de vista, siempre se hace indispensable una mirada exterior para poder mejorar los procesos, no sólo de la empresa analizada, sino de los próximos empresarios en el área de distribución y comercialización de energía eléctrica.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

3.1 VISION GENERAL DEL SECTOR ELÉCTRICO EN COLOMBIA.

La estructura para el suministro de la energía eléctrica en Colombia, fue el resultado de un prolongado proceso de intervención estatal, que tiene sus antecedentes en 1928 con la expedición de la Ley 113, sobre estudio técnico y aprovechamiento de corrientes y caídas de agua. Desde entonces, funciona de forma centralizada hasta las reformas que se realizaron en 1994⁷.

Antes de dichas reformas, el monopolio estatal formó un privilegio en que sólo podía realizar las actividades de generación, transmisión y distribución de energía, cerrando el espacio a otros competidores y siendo ellos los únicos que tenían las decisiones sobre dichas actividades. Más tarde, el sistema eléctrico colombiano se interconectó y fue así como nació ISA -Interconexión Eléctrica S.A.-, permitiendo el intercambio de energía entre los sistemas regionales, con el fin de lograr el aprovechamiento de la capacidad energética de todo el sistema.

Durante los años ochenta, debido al subsidio de tarifas y a la politización de las empresas estatales el sector eléctrico en Colombia sufrió una crisis generalizada, lo que repercutió en el deterioro del desempeño de sus actividades, pero al mismo tiempo, *“se desarrollaron grandes proyectos de generación de energía, con sobrecostos y atrasos considerables, lo que produjo que estas compañías se volvieran en una carga para el Estado”*⁸. Al notar todos los problemas como los constantes racionamientos de energía y los cortes de luz sin morosidad, que

⁷ Esta anécdota histórica fue tomada de la “DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO COLOMBIANO”, que se encuentra en la página web de ISA S.A. ESP <http://www.isa.com.co/>, la cual fue consultada el 24 de abril de 2008, en la sección “Nuestra Compañía – Acerca de la energía”.

⁸ Información tomada de la sección “Temas de energía – generalidades del sector: del sector empresario al regulador”, <http://www.minminas.gov.co/> Sección Energía. Página web consultada el 24 de abril de 2008.

afectaban la atención al cliente, se vio la necesidad de mejorar los procesos y crear un mercado en que los clientes tuvieran más opciones para escoger.

Desde principios de los noventa, el Estado Colombiano determinó que el camino más adecuado para crear un sector eléctrico eficiente era abandonar el modelo centralizado. Como consecuencia, el Sector Eléctrico se dividió en actividades (ver gráfico No. 1): generación y comercialización donde se permitió la competencia; y transmisión y distribución donde se mantuvo el monopolio y se regularon los ingresos⁹.

A las empresas que estaban integradas verticalmente se les hizo separar contablemente sus negocios. Adicionalmente, se crearon reglas para brindar una operación y administración confiables (cargo por capacidad, limitación de suministro, entre otras). Estos cambios se iniciaron desde la Constitución de 1991 y marcaron una evolución del papel del Estado frente a los servicios públicos, pasando de tener la obligación de prestarlos, a garantizar la prestación de los mismos. Posteriormente, las leyes 142 y 143 de 1994 dieron paso a los lineamientos precisos para la creación de lo que se conocería como el Mercado de Energía Mayorista de Colombia.

La evolución del Estado en el sector eléctrico se ve ahora reflejada en el papel que cumple: dirección a través del Ministerio de Minas y Energía, MME; planeación a través de la Unidad de Planeación Minero Energética, UPME; regulación a través de la Comisión de Regulación de Energía y Gas, CREG; y supervisión y control, a través de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, SSPD. Para complementar este esquema existen tres organismos que dan recomendaciones acerca de la operación, las funciones comerciales y la expansión, los cuales son: el Consejo Nacional de Operación, CON; el Comité Asesor de Comercialización, CAC; y el Comité Asesor de Planeamiento de la Transmisión, CAPT. Finalmente, se tiene un operador y administrador del Mercado que realiza sus funciones en la

⁹ Tomado del informe “10 años de la Bolsa de Energía”, ISA SA. ESP.

Gerencia Operación y Administración del Mercado de Interconexión Eléctrica S.A., ISA.

3.2 CARACTERÍSTICAS Y ACTIVIDADES DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO

Para la identificación de los diferentes servicios que se prestan con respecto a la energía, el MME posee un modelo que fue adoptado por Colombia el cual se fundamenta en los principios establecidos en la carta constitucional (Título XII, Capítulo 5, "De la finalidad del Estado y los servicios públicos ", Artículos 365 a 370). Con la expedición de las Leyes 142 y 143 de 1994 se reestructuró el Sector Eléctrico Colombiano. Como parte de dicha reestructuración se establecieron límites a la integración vertical con la determinación de cuatro actividades: generación, transmisión, distribución y comercialización (*ver gráfico No. 1*), luego, se creó el Mercado Mayorista de Electricidad y se reorganizó el esquema institucional del sector¹⁰.

Gráfica 8. Actividades del sector eléctrico colombiano



Fuente: www.minminas.gov.co

¹⁰ Información tomada de la sección "Temas de energía – generalidades del sector: del sector empresario al regulador", <http://www.minminas.gov.co/> Sección Energía. Página web consultada el 24 de abril de 2008.

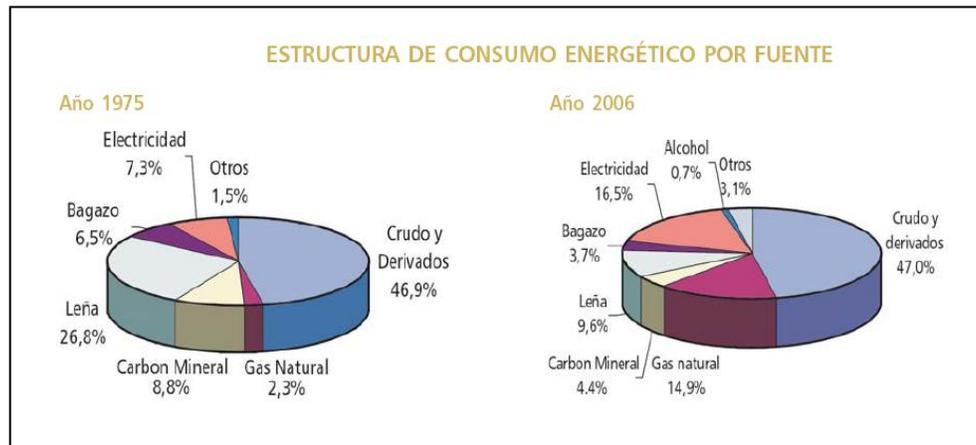
Las cuatro actividades establecidas están definidas de la siguiente manera:

- a. **Generación:** Consiste en la actividad de producción de electricidad en el país. Puede ser a través de plantas hidroeléctricas.
- b. **Transmisión:** Es el medio de conexión entre las empresas generadoras de energía y aquellas que la comercializan y distribuyen, para poder prestar el servicio al usuario final. Estas líneas de transmisión permiten el intercambio de la energía producida desde las hidroeléctricas hacia cualquier lugar del país.
- c. **Comercialización y Distribución:** Es la compra y venta de energía eléctrica de alta transmisión en el mercado mayorista y su transformación a kilovatios, para aquellos que utilizan las dos líneas de voltaje (Para transmisión se utilizan 220 Kv; para distribución y uso doméstico 110 Kv), y así llegar a los usuarios finales. Los distribuidores y comercializadores son quienes están a cargo de la expansión de las redes eléctricas y su cubrimiento. Es en este punto donde se considera que se adquieren todos los servicios asociados requeridos para poder entregar el servicio a los clientes finales. Por lo general, este paquete es regulado por la Comisión Reguladora de Energía y Gas, CREG, con el fin de que las compañías que aplican este proceso estén estandarizadas conforme a los servicios que reciben los usuarios.

3.2.1 Generación. La generación de energía en Colombia se realiza a través de la utilización de recursos naturales como el carbón y otros materiales minerales, el gas, los hidrocarburos y el agua (por medio de las plantas hidroeléctricas). En el mercado actual, hasta el año 2004, las centrales que producen energía a través de agua ocupaban el 64 por ciento de total de compañías que generan energía para el país. Luego, le seguían los productores de energía térmica (gas, petróleo, y otros recursos no renovables), con el 33 por ciento y, finalmente, con un 3 por ciento otros generadores, entre los cuales están el alcohol, el bagazo y la leña. El gráfica 2, ilustra detalladamente cómo ha evolucionado el consumo por cada una

de las formas en que se puede producir energía desde mediados de los años setentas hasta unos años después del segundo milenio.

Gráfica 9: Estructura de consumo energético por fuente 1975-2006



Fuente: Boletín Estadístico de Minas y Energía 2007. Unidad de Planeación Minero Energética, UPME.

Para este punto del trabajo, en especial, concentraremos la atención en las hidroeléctricas. Estas, mediante el aprovechamiento de la energía potencial del agua embalsada en una presa situada a más alto nivel que la central, producen la suficiente energía como para iluminar una ciudad entera. La descripción de su funcionamiento la explican los expertos así: el agua se lleva por una tubería de descarga a la sala de máquinas de la central, donde mediante enormes turbinas hidráulicas se produce la generación de energía eléctrica en alternadores.

En Colombia, existen diferentes empresas dedicadas a esta actividad, entre las cuales se pueden destacar la Corporación Eléctrica de la Costa Atlántica, CORELCA SA. ESP.; EMGESA SA. ESP.; EPM, Empresas Públicas de Medellín SA. ESP.; ISAGEN; la Empresa de Energía del Pacífico, EPSASA. ESP.; AES CHIVOR SA. ESP.; la Central Hidroeléctrica BETANIA; URRÁ S.A. ESP; entre otras, compañías que, según los estándares implementados a nivel nacional e internacional, se están haciendo responsables socialmente a través de los años.

Por otra parte, en la administración del paquete de servicio, aparece la competencia en el mercado de corto plazo a través de las ofertas a la Bolsa de Energía, creada y administrada por ISA, *“con el objetivo de operar y administrar el Mercado Eléctrico Nacional mediante un esquema de libre oferta y demanda, lo cual se traduce en una mayor economía en los costos de operación del Sistema, para beneficio directo de los agentes y usuarios finales”*.

Esta, se compone de un proceso operativo y otro comercial, en el cual el primer punto tiene como objetivo establecer el costo de oportunidad del agua, a modo indicativo, teniendo en cuenta las opciones de sustitución térmica o posibilidades de racionamiento en el futuro de acuerdo con las características de regulación de sus diferentes embalses. El segundo, es la realización de los contratos por las empresas generadoras y comercializadoras con el fin de establecer de común acuerdo, el precio y la cantidad de energía a vender.

3.2.2 Transmisión. Las redes de transmisión están constituidas por redes de 550 y 220 Kv, de libre acceso. En Colombia, para el año 2006 operaban 11 empresas transportadoras, de las cuales Interconexión Eléctrica SA., ISA, era el mayor transportador de energía eléctrica del país, y propietario del 70% de la red nacional. Entre otras empresas que prestan este servicio a nivel regional o local son: la Empresa de Energía de Bogotá, EEB; Empresas Públicas de Medellín; Empresa de Energía del Pacífico; Electrificadora de Boyacá; entre otras. Sobre el tema de transmisión, en 2006 se destacó la implementación de un nuevo esquema para la construcción de líneas y subestaciones con compensación, cuyo mecanismo era el de Convocatorias Públicas, establecidas con base en los resultados de los Planes de Expansión presentados por la UPME. Se destacó en este esquema la adjudicación de las dos convocatorias para construir la línea de interconexión de 600 Km a 500 Kv, que reforzará la interconexión de la Costa Atlántica con el interior del país, y cuya operación se estimaba para octubre de 2007¹¹.

¹¹ Fuente: Proexport Colombia y Mercado Eléctrico Andino.

3.3 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

Es la actividad que consiste en la compra y venta de energía eléctrica de alta transmisión en el mercado mayorista y su transformación en una forma de energía utilizable en hogares, escuelas, oficinas y otros sitios que utilizan unidades de bajo voltaje (110 o 220 Kv). Los distribuidores y comercializadores son los que tienen a cargo la responsabilidad de expandir las redes eléctricas y hacer su respectivo cubrimiento. Es en este momento, donde las empresas que comercializan la energía, utilizan las subestaciones para transformar, distribuir, retransmitir y vender la energía a los diferentes clientes del sector eléctrico. Los valores o costos de estos servicios, recordemos, son regulados por la Comisión Reguladora de Energía y Gas, CREG, con el fin de que estas sean conforme a los servicios recibidos por parte de los usuarios finales.

3.4 EL SECTOR ELÉCTRICO EN BOGOTÁ

Tras considerar los efectos que tuvieron en la ciudad las medidas tomadas por los diferentes gobiernos, tanto nacionales como locales, o por solitarios ciudadanos con el propósito de establecer un servicio de alumbrado público y domiciliario, y luego de presentar algunas de las más destacadas iniciativas particulares así como sus procedimientos técnicos, sus modestos triunfos o sus estruendosos fracasos, se arriba a la primera experiencia prolongada de un servicio de energía para alumbrado y fuerza en Bogotá.

Gracias al éxito de este esfuerzo, a pesar de los inconvenientes que en ocasiones llevaron a ciertos retrocesos en los servicios de alumbrado y transmisión de fuerza, el aspecto de la ciudad, al finalizar el siglo XIX y en las tres primeras décadas del siglo XX, fue muy diferente al que había presentado en el pasado colonial o en la primera fase del período republicano.

En 1882 se inauguró en la ciudad de Nueva York la primera central eléctrica que suministro luz y fuerza motriz a sus habitantes. Ocho años después, en 1890, en Bogotá se iluminaron las calles del centro mediante el uso de un centenar de lámparas de 1.800 bujías, dando inicio a la modernidad y dictando el fin de velas, lámparas de petróleo y gas.

El proceso se inició en 1886, cuando el Gobierno Nacional decidió la contratación de la firma Ospina Hermanos de Medellín y Carrizosa de Bogotá, que junto con Rafael Espinosa culminaron exitosamente el proyecto de iluminación. Posteriormente, en 1889, estos empresarios privados constituyeron la firma *The Bogotá Electric Light Co*, con agencia principal en Nueva York. Esta sociedad se disolvió a comienzos del siglo XX.

En 1896, los hermanos Samper Brush de Bogotá, crean la Sociedad Colectiva de Comercio Samper Brush & Cía., la cual dio al servicio la 'Hidroeléctrica El Charquito' en el río Bogotá, el 6 de agosto de 1900.

Para la época, solo Panamá (ciudad colombiana para ese entonces) superó a la capital de la República; le siguieron, Bucaramanga (1891), Barranquilla (1892), Cartagena y Santa Marta en 1893 y Medellín en 1898¹².

Luego, se comenzó a implementar la iniciativa privada en Bogotá y Cundinamarca para la conformación de empresas de carácter comercializador de energía. La historia de la evolución empresarial del sector eléctrico bogotano se resume así:

¹² Orígenes de la electricidad en Colombia, resumen extraído del libro *El Sector Eléctrico Colombiano, orígenes, evolución y retos. Un siglo de desarrollo (1882 - 1999)*. Biblioteca de la Empresa de Energía de Bogotá.

Tabla 2. Evolución Empresarial Sector Eléctrico Bogotá.

AÑO	EVOLUCION EMPRESARIAL
1980	Bogotá Electric Light Co.
1900	Samper Brush Co. (El Charquito)
1910	Compañía Energía Eléctrica de Bogotá
1920	Compañía Nacional de Electricidad
1930	Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá (EUEEB)
1960	Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá (EEEB - EICE)
1990	Empresa de Energía de Bogotá (EEB - EICE)
1996	Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP.
1997	Codensa S.A. ESP.

Hoy en día, en la capital colombiana, los beneficiarios del servicio de distribución y comercialización de energía están, en gran parte, adscritos a los que ofrece Codensa SA ESP.

4. GESTION DE LAS ACCIONES SOCIALES EN CONDENA.

Como preámbulo y a modo de reflexión de este capítulo es conveniente citar a David Clutterbuck y el significado que le da al modelo de auditoría, con el fin de poder analizar cómo se realiza la gestión social en una empresa.

El autor, a través de su modelo¹³, establece que para poder analizar la gestión social de la empresa se debe desarrollar las siguientes fases:

1. Reconocimiento de la existencia de diferentes comunidades de interés
2. Entendimiento de las necesidades de estas comunidades y sus exigencias legítimas sobre la organización
3. Desarrollo de políticas para cubrir cada asunto, tomando en cuenta conflictos de interés entre dichas comunidades
4. Se establecen prioridades de acción
5. Diseño e implementación de procedimientos para poner en práctica las políticas
6. Medición y revisión.
7. Entrega de resultados.

El objetivo del modelo es identificar el grado de integración de las acciones sociales con la estrategia de la empresa. Por otra parte, en el momento que se desarrolla el modelo aparecen limitaciones debido a su complejidad, lo que conlleva a investigar a otros autores que definan con mayor claridad las variables que faciliten la revisión la gestión social de la compañía.

La necesidad de desarrollar iniciativas sociales se está volviendo cada vez más urgente y necesario, razón por la cual las compañías de hoy requieren minimizar

¹³ Ver. CLUTTERBUCK, David. Página 170.

el impacto negativo que genera en la sociedad el desarrollo de sus actividades y asimismo crear actividades que permitan ayudar a resolver las carencias de la comunidades en las que operan.

Debido a que este modelo cuenta con aspectos clave para conocer cuál es el comportamiento social de las compañías, se aplica a una empresa reconocida del sector eléctrico colombiano que realiza actividades con su comunidad. Esta empresa gestiona la distribución y comercialización de energía para Bogotá, para 94 municipios de Cundinamarca, 1 de Boyacá y 1 de Tolima.

Codensa SA ESP es el resultado de la capitalización por parte del grupo español ENDESA de la antigua Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá, que tuvo un costo de U\$ 1,200 millones de dólares, por la cual este grupo adquirió el 48.5% del total de acciones.

En este sentido, se analiza la naturaleza, el alcance y la efectividad de los procesos que realiza esta compañía del sector eléctrico, en el marco de la propuesta del académico David Clutterbuck.

4.1 RECONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE DIFERENTES COMUNIDADES DE INTERÉS.

Clarkson (1995) define grupos de interés como “personas o grupos que tienen o reclaman la propiedad, derechos o intereses en una corporación y sus actividades pasadas, presentes o futuras, (...) como resultado de transacciones tomadas con o por la corporación y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas”¹⁴.

Codensa SA ESP identifica a sus grupos de interés “por la relación con la gestión del negocio y por el principio de responsabilidad, es decir, por los efectos positivos

¹⁴ Ver Clarkson 1995. Pág.

o negativos que su operación tiene sobre diferentes colectivos sociales”¹⁵; pero cabe resaltar que la compañía no tiene una definición precisa de comunidad.

Codensa como compañía asume la responsabilidad de manejar un servicio público básico. Por esta razón considera como grupo de interés a todos aquellos grupos con quienes la compañía tiene una relación permanente en cuanto a la obtención, suministro y distribución del recurso de energía eléctrica.

Los grupos de interés sociales son aquellos que influyen sobre la legitimidad social de la estrategia.¹⁶

Gráfica 10: Grupos de Interés Externos de Codensa SA ESP.



Fuente: Elaboración propia en base a informe de sostenibilidad 2007

Condensa consideraba como parte de los grupos sociales a las Autoridades locales (Alcaldía local), Departamento de planificación y grupos de medio

¹⁵ Codensa 06: Informe de Sostenibilidad. Pág. 45.

¹⁶ “Los grupos de interés del entorno del mercado que son que tienen una relación económica con la organización e influyen en el proceso de creación de valor; los del entorno político que son los que influyen sobre la legitimidad política de la estrategia y los del entorno tecnológico que son los que influyen sobre la difusión de nuevas tecnologías y sobre la adopción de normas en la industria”. (Johnson y Scholes 7ª.edición).

ambiente local, pero debido a la clasificación que se hace anteriormente en la que se separo lo social de lo político, los grupos de interés anteriormente mencionados debido a la función que realizan son reubicados en los grupos políticos.

De los grupos anteriormente mencionados, se analiza la comunidad, que hace parte de los grupos sociales. La gestión social de la compañía se enfoca en usuarios potenciales del servicio, es decir, en la población joven, buscando inculcarles el buen uso de la energía eléctrica.

4.2 ENTENDER LAS COMUNIDADES Y SUS EXIGENCIAS LEGÍTIMAS A LA ORGANIZACIÓN.

Para Clutterbuck¹⁷ es necesario comprender la naturaleza de cada grupo de interés de mercado, tecnológico, social y político¹⁸, en cuanto a sus preocupaciones, metas, limitaciones, aspiraciones y temores, como un paso importante hacia el diseño de iniciativas sociales orientadas hacia dichos grupos. El proceso que se lleva a cabo dentro de este propósito básicamente es el mismo de segmentación de mercados. Se refiere a la aceptación por parte de la empresa de los requerimientos de los grupos de interés considerados como pertinentes, correctos y deseables, en conformidad con las normas legales y los valores de la compañía. (Aldrich, 1999).

Debido a la necesidad de reconocer naturaleza de los grupos de interés que hacen parte de Codensa, estos son segmentados de la siguiente forma: En la categoría de Inversión social se segmentan en las comunidades residenciales, niños entre 7 y 12 años, Jóvenes y familias campesinas; En la categoría de gestión social comunitaria se segmenta en los hogares y niños entre 8 y 16 años y en la categoría de gestión social tradicional se centra en la población infantil.

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ Ver Johnson y Scholes. 7ª edición. Pág. 138

Aunque la normatividad colombiana no obliga a tener acciones hacia la comunidad, las compañías que tienen entre sus propósitos la gestión social se acogen a la normatividad voluntaria que regula y rigen esos alcances.

Así, empresas que tienen accionistas extranjeros en su estructura de propiedad, impulsan la suscripción a mecanismos de veeduría internacional que certifican la gestión del desarrollo sostenible de la compañía. La normatividad que utiliza CODENSA para la gestión social empresarial y su posterior publicación son las establecidas por las normas ISAE 3000 y AA 1000AS y el GRI (Global Reporting Initiative), que es realizado bajo los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.

En el siguiente cuadro se explica los requerimientos de la normatividad adoptada por Codensa SA ESP:

Tabla 3. Normatividad de carácter voluntario para los informes de sostenibilidad de las empresas

NORMATIVIDAD VOLUNTARIA ADOPTADA POR CODENSA			
	OBJETIVO	REQUERIMIENTOS	ALCANCE
ISAE 3000	<p>Aplicarse a la información de carácter no financiero (datos sociales y medioambientales) mediante un marco aceptado a escala internacional.</p> <p>Proporcionar fiabilidad y confianza sobre la veracidad de los datos publicados que son publicados en el informe de sostenibilidad de la compañía.</p>	<p>La información que sea publicada en los informes de sostenibilidad debe ser suficiente y responder todas las inquietudes de los grupos de interés.</p>	<p>Evalúa la conveniencia y calidad de la respuesta (objetivos, metas y compromisos) con los grupos de interés, las expectativas, políticas y las normas pertinentes y la medida en que se puede comprender y gestionar sus aspectos de sostenibilidad.</p>
AA1000AS	<p>Verificar la materialidad y relevancia de los aspectos sobre los que se informa, la integridad de la información incluida en el Informe de Sostenibilidad y la capacidad de respuesta de CODENSA a los requerimientos de sus grupos de interés.</p>	<p>La materialidad se centra en la información sobre el desempeño social, ambiental y económico que requieren los grupos de interés y se pueda hacer juicio, se pueda tomar decisiones y acciones.</p> <p>La integridad es para poder identificar y comprender a fondo los aspectos materiales del desempeño sostenible.</p> <p>La respuesta es para poder demostrar que se contesta de manera coherente a las necesidades de los grupos de interés, la respuesta que se ha tenido por parte de ellos y las mejoras que se realizan de acuerdo a estos resultados.</p>	<p>Proporciona garantías sobre la exhaustividad y precisión con la que se está reportando en los informes.</p> <p>Garantizar si la información publicada cumple las necesidades de información de los interesados.</p>
GRI	<p>Guía para la elaboración de los informes de sostenibilidad de las empresas</p>	<p>Información que establezca el contexto general para comprender el desempeño de la organización, tales como su estrategia.</p> <p>Indicadores que faciliten la comparabilidad de la información sobre el desempeño económico, medioambiental y social de una organización.</p>	<p>Cumplir con un conjunto de principios que tienen como finalidad definir el contenido de la memoria de sostenibilidad y garantizar el alcance de la información divulgada.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en norma AA 1000AS, ISAE 3000, GRI.

4.3 DESARROLLAR POLITICAS PARA TRATAR CADA ASUNTO TOMANDO EN CUENTA LOS CONFLICTOS DE INTERÉS.

Los propósitos organizacionales, se definen en el marco del gobierno corporativo, sus relaciones con los grupos de interés y sus estándares éticos y culturales. Se comunican a través de los valores, la misión, la visión y los objetivos corporativos (J, S&W, 2006).

Gráfica 11: Propósitos organizacionales de Codensa SA ESP.



Fuente: Elaboración Propia en base a Codensa 07: Informe de Sostenibilidad.

La Política Social de la compañía está regida por los siguientes principios: Comportamiento ético, cumplimiento de la ley, generación de valor, compromiso con los clientes, mejoramiento de la calidad de vida, desarrollo integral de los empleados, gestión de la claridad, protección del medio ambiente, comunicación

abierta, franca y oportuna.

19

CODENSA promulga su Política Social hacia su comunidad que está regida por el siguiente principio: “CODENSA ofrece a las comunidades y sus moradores el apoyo necesario para garantizarles un óptimo servicio de energía eléctrica, a la vez que atiende sus necesidades derivadas de ello, buscando siempre un punto de equilibrio entre empresa y sociedad”²⁰.

Estos valores organizacionales descritos en la figura demuestran que la comunidad la compañía la convierte en un cliente o usuario potencial del servicio, que busca enfocar un mínimo de mercado como una gestión social. Lo que refleja un interés netamente económico, plasmado en la generación de utilidades y fidelización del cliente.

Los propósitos organizacionales de la compañía como la misión y la visión no hacen referencia a la comunidad como un grupo de interés esencial para el desarrollo de la compañía, es decir, no establecen en el corto o largo plazo el desarrollo social comunitario como parte de sus prioridades.

En las publicaciones a las que se tuvo acceso para el desarrollo de esta investigación se encuentra el objetivo general de la compañía, pero no hay publicados objetivos a los cuales se pueda acceder para analizar si los límites y/o alcances de la estrategia social que plantea la compañía fueron realizados.

Por otra parte, según las publicaciones de la compañía la manera en que la compañía transmite los propósitos organizacionales a sus funcionarios nuevos es a través de procesos de inducción que enfatizan en los valores de la compañía anteriormente mencionados. Además, Codensa realiza monitoreo constante por medio de encuestas que permiten medir el desarrollo de los valores corporativos

¹⁹ Ver www.codensa.com.co/lacompañia/politicassocial.

²⁰ *Ibídem*.

en sus trabajadores; cuando alguno de estas encuestas no da los resultados esperados, se implementan estrategias de comunicación para mostrar los comportamientos que representan la presencia y ausencia de cada uno de los valores y finalmente se refuerzan los valores en las comunicaciones y celebraciones internas.

Según el informe de sostenibilidad de 2007, los mecanismos de participación comunitaria para la formulación de los propósitos sociales formulados por la empresa, es a partir de la escogencia de actores claves internos quienes a través de entrevistas semi – estructuradas evalúan la relevancia o materialidad de asuntos en el marco de los Siete Compromisos de Desarrollo Sostenible²¹. Además se evalúa el Informe de Sostenibilidad a través de sesiones de participación a las que asisten actores internos y representantes de los grupos de interés externos (un representante de cada uno de los grupos de mercado, tecnológico, político y social). Las sesiones se basan en la metodología Relata Stakeholders²²,.. Teniendo en cuenta los principios exigidos por la norma AA1000AS.

Además, el informe de Sostenibilidad de 2007 también sostiene que los procesos que adopta la compañía en los que permiten la participación de la comunidad en la formulación de su política social se desarrollan así:

a. Se identifica los grupos de interés relevantes para cada uno de los Siete Compromisos de Desarrollo Sostenible.

²¹ La política de sostenibilidad es una guía de seguimiento y monitoreo a la implementación de los programas corporativos de desarrollo sostenible, y al construir una herramienta de evaluación que sirve como marco de referencia sobre a los avances obtenidos en gestión sostenible y permite identificar oportunidades de mejora en aspectos sociales, ambientales y económicos. Esta política se realiza en el marco de los siguientes compromisos: compromiso con el buen gobierno y el comportamiento ético. compromiso con la creación de valor y la rentabilidad. compromiso con la calidad del servicio. compromiso con la salud, la seguridad y el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en CODENSA y sus compañías colaboradoras. compromiso con la protección del entorno. Compromiso con la competitividad y compromiso con el desarrollo de las sociedades en las que operan.

²² La metodología Relata Stakeholders, consiste en analizar el informe tomando como base diferentes ejes de calidad, como Completeza, Periodo y Amplitud, Explicación de la Sostenibilidad, Gestión de la Empresa, Comunicación y Acceso, Indicadores y Auditoría.

b. Se construye un mapa en el que se cruzan tanto los asuntos validados inicialmente, como los grupos de interés que se identifican.

c. Cada gerencia de la compañía evalúa la pertinencia de los actores a convocar y los prioriza para lograr una participación objetiva y constructiva.

En el marco de la gestión social de la compañía en la que se busca garantizar que la organización tenga una declaración clara de los principios y valores, se emite una declaración de gestión social comunitaria, la cual para este análisis el modelo se utiliza no como una manera de mirar la responsabilidad social, sino de valorar la gestión de la dimensión social de la empresa.

Cuando Codensa habla de la participación comunitaria, es importante destacar que ese grupo de personas que participan son escogidos aleatoriamente por ellos como compañía y no son el resultado de una participación democrática en la que es la comunidad la que los elige y se sienta representada por ellos.

Investigando este proceso de participación comunitaria, se encontró cierto descontento por parte de ellos debido a que sostienen que además de no sentirse representados en la formulación de la política social, sus requerimientos no son tomados realmente en cuenta para el desarrollo de dicha política.

4.4 SE ESTABLECEN PRIORIDADES DE ACCIÓN.

En este aspecto, la compañía debe decidir qué acciones sociales debe ejecutar primero, en función de los mandatos legales, del grado de satisfacción de las necesidades básicas de la población, de su entorno de operación y de su sensibilidad moral, como criterios esenciales para un máximo aprovechamiento de su capital social.

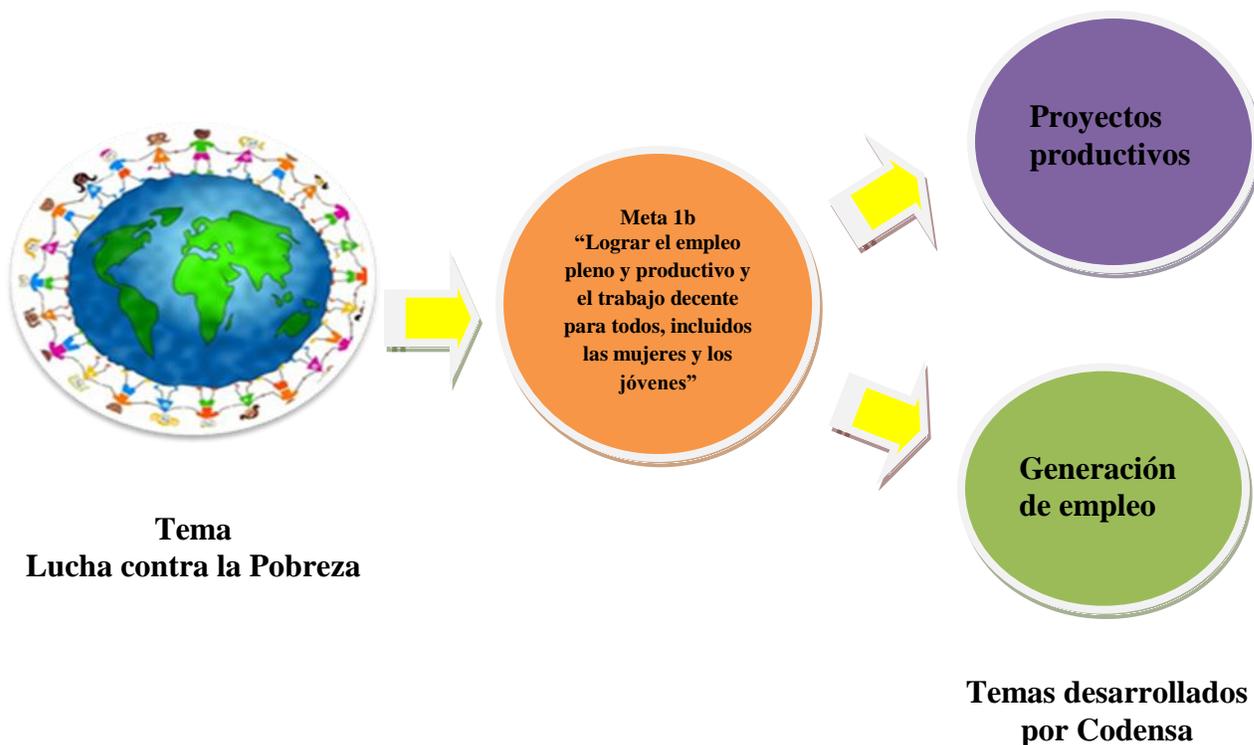
El objetivo aquí es detectar cual o cuales de estos aspectos se centran la compañía para realizar su acción social, es decir, identificar los grandes temas sociales y el grado de ajuste con los objetivos y metas del milenio

Los objetivos del milenio son:

1. erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.
4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/SIDA, La malaria y otras enfermedades.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Confrontado con los objetivos del milenio, Codensa realiza su acción social desarrollando los siguientes objetivos:

Gráfica 12: Temas sociales que Codensa desarrolla con los objetivos del milenio.



Fuente: Elaboración propia con base en objetivos del milenio

Los temas sociales desarrollados por Codensa SA ESP se realizan por medio de las actividades sociales como el soporte social a procesos productivos (Sector panelero y sector lechero) y la Generación de empleo (proyecto PREJAL).

Las demás políticas sociales de Codensa no se enmarcan como parte de su acción social dado a que estas políticas se centran en el desarrollo de la misión económica de la compañía y aunque sean de carácter voluntario no superan las obligaciones mínimas. Por ende, las políticas que se están desarrollando con la comunidad no ayudan a mejorar las condiciones de vida a esos cuatro millones de colombianos en condición de pobreza o indigencia según el censo de 2005²³

En cuanto al cumplimiento de los requerimientos sociales de la comunidad y en concordancia con los objetivos sociales del milenio, por falta de información publicada no puede afirmarse que la compañía cumpla en el estricto sentido de manera satisfactoria con todas sus iniciativas sociales.

4.5 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA PONER EN PRÁCTICA LAS POLÍTICAS.

Dentro de este aspecto esta auditoría se refiere a las “prácticas sociales concretas con las que la organización supera las obligaciones mínimas con sus Grupos de Interés.” (Johnson & scholes 2001).

Estas actividades permiten integrar de manera activa a la comunidad, generando incentivos y permitiendo una mejor interacción y posicionamiento de los bienes y servicios ofrecidos.

CODENSA realiza acuerdos de cooperación estratégica para la realización de programas de ayuda a la comunidad en materia de salud, educación, seguridad

²³ **Diario Portafolio. 27 de octubre de 2009. pág. 7.**

alimentaria. Respecto a estas inversiones en comunidad, los habitantes de Bogotá obtienen beneficios dependiendo de la forma en la que el gobierno del distrito utilice estos ingresos provenientes de la empresa.

Tabla 4. Programas sociales de Codensa SA ESP a la luz de los propósitos organizacionales y los objetivos del milenio.

OBJETIVO DEL MILENIO	META DESARROLLADA	RESPUESTA AL OBJETIVO DEL MILENIO.	PROPOSITOS ORGANIZACIONALES	PROGRAMAS SOCIALES DE CODENSA.
Erradicación de la pobreza	1B. Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluido las mujeres y los jóvenes.	Codensa realiza estudios de impactos socioeconómicos en sus nuevos proyectos y establece medidas de manejo.	<p>Objetivo: Acompañar el desarrollo de los entornos sociales en los que opera.</p> <p>Valores: Se comprometen social y culturalmente con la comunidad</p> <p>Política: la política social de Codensa ofrece a las comunidades un apoyo para garantizar un óptimo servicio de energía eléctrica y las necesidades que se presentan relacionadas con la prestación del servicio.</p> <p>Visión: No contempla a la comunidad</p> <p>Misión: No contempla a la comunidad.</p>	<p>La categoría de Inversión social es la que se enfoca realmente al desarrollo de un objetivo social, pues por medio de sus programas se realiza una gestión que permita el progreso social de las comunidades. Este progreso lo realiza mediante actividades que generan un empleo digno, mejoran las condiciones de trabajo y permiten la tecnificación e innovación de las plantas de trabajo.</p> <p>Los programas que se realizan en esta categoría son: Soporte social a proyectos productivo, Sector Panelero del Guavila, proyecto PREJAL y el fortalecimiento institucional.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a informe de sostenibilidad.

La categoría de Inversión Social categoría se encuentran programas que aunque a la luz de la sociedad son programas de gestión social, son unidades estratégicas de negocio, como lo son: Crédito fácil para todos, paseo por la electricidad, y Proyecto FAER.

La gestión social y comunitaria, es una categoría que aunque está incluida en la gestión social comunitaria, los programas que gestionan no aportan al progreso o desarrollo de la comunidad, ya que la consideran como usuario potencial del servicio y se enfocan es a capacitar para que se tenga el buen uso del servicio y este pueda ser sostenible en el mercado. Estos programas sociales la participación más representativa en las actividades es la población infantil. Niños y jóvenes que además de necesitar un proceso educativo sobre el uso de un recurso, presentan necesidades más alarmantes por resolver como son niveles educativos bajos, desnutrición, salud, entre otros, que necesitan mayor atención y respuesta para disminuir dichos problemas sociales

Los programas que hacen parte de esta categoría son: Prevención a Electrocuaciones, Charlas Informativas sobre el uso racional y eficiente de la energía, Caravanas de la Seguridad Eléctrica, fidelidad y Reconocimiento, Vigías de la Energía, Días de Vuelo, Atención Móvil y Asesoría al Cliente, Encuentro con la Comunidad y sus Líderes.

La categoría de gestión social tradicional consiste en la respuesta que se le da a las necesidades y peticiones que hace la comunidad, A través de los programas de esta categoría surgen dudas de cuáles son las peticiones comunitarias que considera condesa importante, y que las donaciones y patrocinios que esta realiza, demuestra que son un aliciente momentáneo que logra disipar y/o distraer los grandes vacíos que presenta la comunidad. En esta categoría se encuentran los siguientes programas: Programa Iluminación de Templos, Campaña “Dibuja una Sonrisa de un niño en Cundinamarca”, Apoyos a Celebraciones y Patrocinios, Campaña Regalos Navideños

Hace poco el gobierno colombiano publicó datos sobre pobreza, indigencia y desigualdad en el país, obtenido a partir de la encuesta de hogares del DANE²⁴. Los resultados publicados generan debate sobre las opciones de políticas que se desarrollan tanto del sector público como privado. Cabe anotar que, si bien la reducción de la pobreza, de la indigencia y la inequidad son objetivos nacionales fundamentales, existen otras medidas que permiten saber si las compañías están invirtiendo en atacar estos problemas desde el inicio del ciclo de vida. Se trata de la desigualdad de oportunidades. A diferencia de la igualdad de ingresos frente a la que suele haber gran debate, promover la igualdad de oportunidades de los niños es un tema que genera consenso desde cualquier punto de vista.

Echando un vistazo a los programas sociales de Codensa SA ESP, son programas sociales que ayudan a mejorar los procesos productivo y al buen uso del servicio, pero también son actividades que están enfocadas con la razón económica de la compañía buscando generar un mayor consumo del servicio.

Respecto a las medidas que se toman para la educación infantil no son programas sociales que fomenten el acceso a la educación primaria o fomenten valores sociales, por el contrario son actividades que lúdicas que enseñan a la población infantil el proceso de distribución y comercialización de energía y como utilizar de una forma adecuada el servicio.

De los 18 programas de gestión social comunitaria que realiza Codensa SA ESP, solo 3 programas se han enfocado en desarrollar los objetivos del milenio. El resto no son programas sociales encaminados a resolver las necesidades de la comunidad por el contrario su objetivo es viabilizar el negocio y la sostenibilidad de la compañía en el tiempo, a través de la reducción de la pérdida de dinero de la compañía causadas por daños en la infraestructura, morosidad debido a la ausencia de pago de la factura y el hurto callejero del servicio.

²⁴ Ver www.dane.gov.co

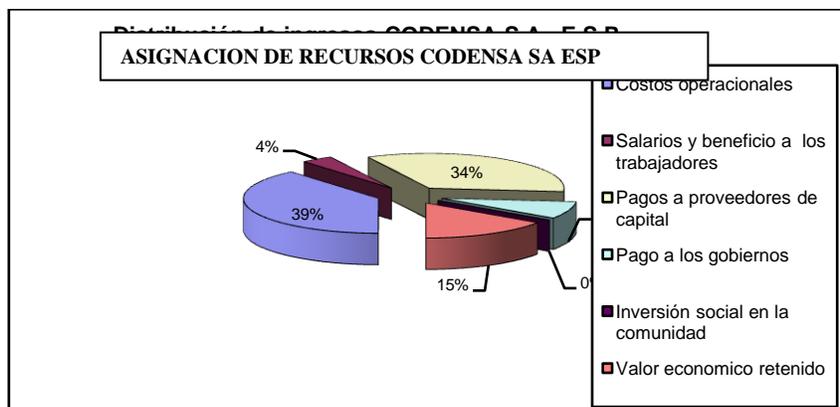
Finalmente, se puede deducir que no se realiza por parte de la compañía programas sociales que realmente se centren en la problemática social de las comunidades y que estén desligados de la razón económica de la compañía.

Tabla 5. Inversión social de Codensa discriminada con respecto al total del presupuesto de la compañía.

CONCEPTO	ASIGNACIÓN DE RECURSOS ²⁵	%
Costos operacionales	\$ 1.093.943,00	38,80%
Salarios y beneficio a los trabajadores	\$ 105.431,000	3,74%
Pagos a proveedores de capital	\$ 959.190,000	34,02%
Pago a los gobiernos	\$ 225.110,000	8,0%
Inversión social en la comunidad (Incluye donaciones), patrocinios.	\$ 1.097,000	0,04%
Valor económico retenido	\$ 434.872,000	15,42%
Valor económico generado 2007	\$ 2.819.643,00	100,0%

Fuente: Informe de sostenibilidad Codensa 2007

Gráfica 13: Asignación de recursos Codensa SA ESP-



Fuente: Elaborado a partir del Informe de sostenibilidad Codensa 2007.

²⁵ Codensa lo define como distribución de los ingresos.

Tal y como se aprecia, la inversión social en la comunidad es apenas un 0.04% de los ingresos totales de la compañía. Esto, teniendo en cuenta que este concepto incluye donaciones y patrocinios, que en la mayoría de los casos hacen parte de alianzas estratégicas de marketing, o configuran aportes deducibles que implican deducciones de impuestos. Después de mencionar anteriormente todas las políticas de gestión social que tiene la compañía, la inversión social que realizan solo tiene el 0.04% del total de su asignación de recursos y tiene un alto impacto, en cuanto al cumplimiento de la política social y de los compromisos con los grupos de interés, sino que también tiene un efecto propagandístico, fácilmente reembolsable. Por tanto, Codensa aporta básicamente, la logística y la promoción.

Por otra parte, vale la pena mencionar que a pesar de todas las actividades que se hacen en la categoría de gestión social y comunitaria para ayudar a contrarrestar el fenómeno el fraude eléctrico a través de conexiones eléctricas piratas y los servicios que ofrecen algunas organizaciones delictivas para instalar redes a bajo costo se siguen presentando millonarias pérdidas ; pero curiosamente el robo de energía no solo afecta el bolsillo de esta empresa, sino también el de todos sus usuarios, porque en las factura un porcentaje de estos dineros son sumidos por los usuarios del servicio.

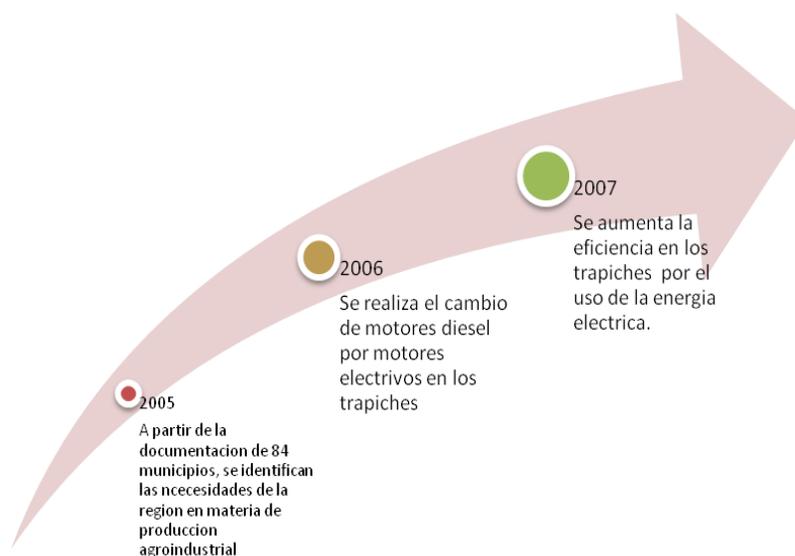
4.6 ENTREGA DE RESULTADOS.

En este aparte se aborda como los resultados presentados por la empresa en los tres últimos años 2005, 2006 y 2007 mediante los informes de sostenibilidad en relación con sus propósitos y en el marco de los objetivos el milenio.

Bajo los indicadores de gestión enmarcados dentro del objetivo del milenio “Erradicación de la pobreza”, los programas de gestión social comunitaria que realiza la compañía se desarrollan así:

- PROYECTO PANELERO GUAVILÀ.

Gráfica 14. Evolución del proyecto panelero Guavilà



Fuente: Elaboración Propia con base al informe de sostenibilidad 2005, 2006 y 2007.

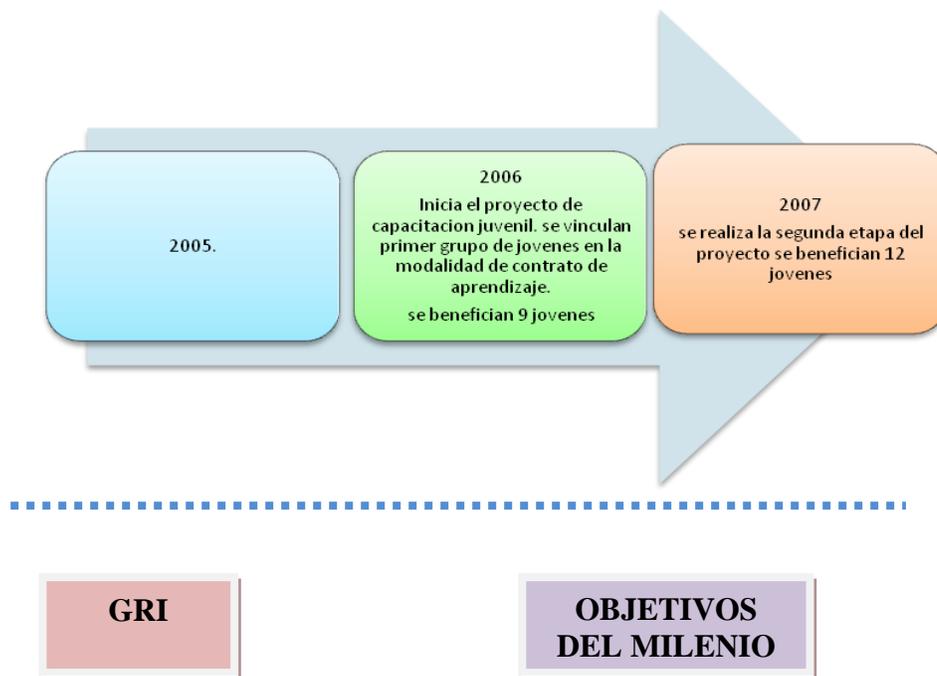
El proyecto de paneleros del Guavilà que busca tecnificar el proceso de producción de la panela mediante el cambio de motores diesel por eléctricos en los trapiches.

Los logros de este programa han sido permitir tener una producción más limpia, el aumento de la productividad, la reducción del impacto ambiental y de la contaminación auditiva que generaban los motores diesel.

Al investigar este proyecto se encontró que la compañía nunca ha subsidiado a los campesinos en el costo del Kv/h, lo que ocasiona que el nivel de ingresos de estos campesinos se ha reducido notablemente debido a los altos costos en los recibos de energía siendo nuevamente la compañía el mayor beneficiado.

**- PROYECTO PROMOCIÓN DEL EMPLEO JUVENIL EN AMERICA
LATINA – PREJAL - .**

Grafica 15. Proyecto PREJAL



Fuente: Elaboración Propia con base al informe de sostenibilidad 2005, 2006 y 2007.

El proyecto PREJAL busca la generación de empleo por medio de la capacitación laboral a los jóvenes de estrato 1, 2 y 3. Este proyecto se ha desarrollado junto con la organización Internacional del Trabajo – OIT – y las empresas del grupo ENDESA.

La primera fase del proyecto (2006) se tuvo en cuenta el enfoque académico de los beneficiarios y las necesidades de las distintas áreas de la compañía.

La segunda fase (2007), en el primer periodo se beneficiaron nueve jóvenes y en el segundo se beneficiaron 12 estudiantes.

Cabe resaltar que estos jóvenes que son capacitados no tienen diferentes alternativas de prácticas laborales que le permitan la posibilidad de adquirir habilidades básicas de desenvolvimiento laboral, ya que únicamente pueden realizar esta práctica laboral en Codensa. Por último, mediante la investigación que se realizó para conocer como era el desarrollo de dichas prácticas laborales y si los jóvenes recibían una remuneración justa y la compañía se negó rotundamente a responder cualquier pregunta entorno a este tema.

-PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Aunque no se enmarque dentro de los objetivos del milenio la gestión institucional que se realiza mediante el programa de fortalecimiento institucional, se puede enmarcar bajo el GRI en los procedimientos relacionados con la formación y la sensibilización relativos a indicadores de desempeño de la Sociedad.

La compañía busca reducir la corrupción en instituciones públicas a través de iniciativas orientadas al cambio de cultura e instrucción a los funcionarios públicos.

Gráfica 16. Programa de Fortalecimiento Institucional



Fuente: Elaboración Propia con base al informe de sostenibilidad 2005, 2006 y 2007.

El objetivo de este programa es mejorar la eficiencia de la administración pública, la transparencia administrativa, la equidad municipal y las condiciones de vida de la población.

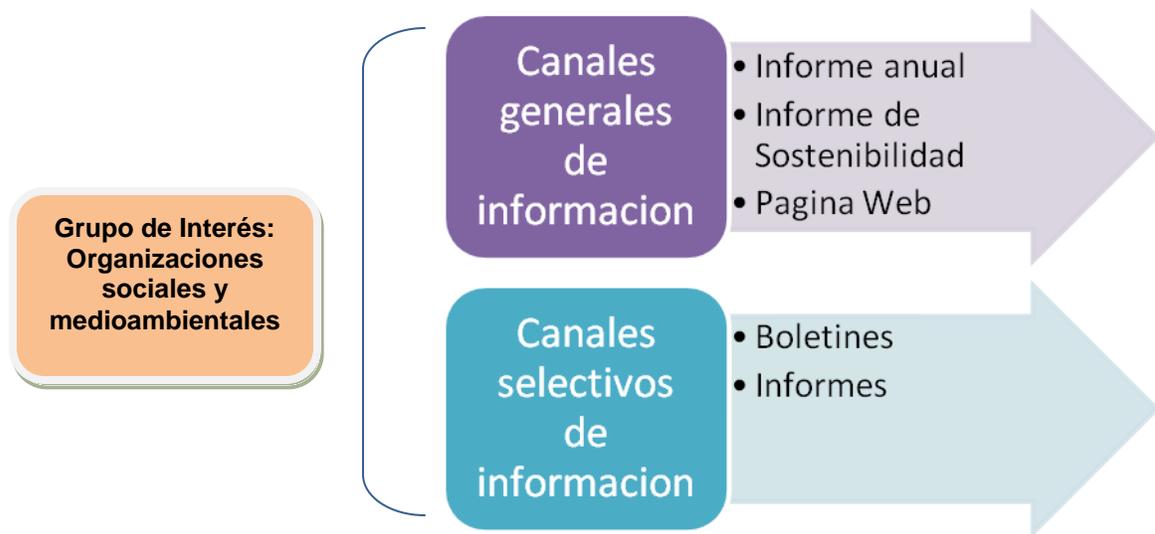
En el 2006 se gestiono el proceso de construcción conjunta de competencias e instrumentos de gestión, para el mejoramiento de la eficiencia administración municipal, la equidad y la transparencia de la gestión pública.

En el 2007 se realizo un documento de ayuda a estructurar y direccionar los diferentes planes de desarrollo económico y social de cada municipio. Se realizaron jornadas de capacitación hacia temas relativos al derecho al voto, planes de gobierno y democracia y se organizaron foros con candidatos a la alcaldía para sensibilizar a las comunidades sobre la importancia de tomar buenas decisiones electorales.

CODENSA por medio de su balance de desarrollo sostenible publicado anualmente permite a pesar de la escasa información publicada establecer un análisis de del desempeño de la organización con respecto a las leyes, normas, códigos y a las iniciativas voluntarias; para poder demostrar el compromiso de la compañía con el desarrollo sostenible, y comparar el desempeño de la organización en el tiempo.

Los mecanismos de comunicación utilizados por CODENSA para informar a sus Grupos de Interés sobre los resultados de su acción social, se resumen en la siguiente tabla:

Gráfica 14: Mecanismos de Comunicación a los grupos de interés sociales de Codensa SA ESP.



Fuente: Elaboración propia con base a informe de sostenibilidad 2006.

Los canales de comunicación y participación anteriormente mencionados se crearon con el fin de permitir una interlocución y diálogo entre la compañía sus grupos de interés y permitir una rendición de cuentas de la gestión organizacional.

En el marco de los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas, suscritos por un número importante de naciones, entre éstas Colombia, se estable el compromiso para atender las necesidades más urgentes de la población mundial. Sin embargo, esta responsabilidad requiere también la participación del sector privado.

En otras, palabras es necesario considerar que el desarrollo de una sociedad más justa no solo depende de las instancias gubernamentales y normatividad de cada país, sino que también depende de las estrategias, alianzas y actividades que en tema social emprenda el sector privado.

A la luz de estos Objetivos, la respuesta que da Codensa SA ESP a las necesidades de la comunidad circundante a sus operaciones demuestra que:

- A pesar de ser una organización que interactúa de manera permanente con las comunidades de su entorno parece no aprovechar de manera suficiente la posibilidad de identificar los problemas más críticos que éstas presentan. Esta podría ser la razón por la cual sus programas sociales no se enfocan en resolver las falencias más críticas de estas comunidades.
- Codensa opta por programas sociales que principalmente fortalezcan la gestión de su actividad económica. Es decir, se enfoca en acciones que maximicen la generación de ingresos y la sostenibilidad de la compañía en el mercado.
- Es evidente que hay un espacio de oportunidad para que Codensa contribuya con mayor compromiso a la resolución de necesidades básicas insatisfechas que aquejan la comunidad y que claramente se identifican por la Naciones Unidas en grupos sociales como los del entorno de operación de la Compañía.
- La política social de Codensa se centra principalmente en lograr un comportamiento ético, el cumplimiento de la ley, la generación de valor, el compromiso con los clientes, el mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo integral de los empleados, la gestión de la calidad, la protección del medio ambiente y la comunicación abierta franca y oportuna con sus grupos de interés y la vocación de apoyo a las comunidades. Evidentemente, el que esencialmente corresponde a la dimensión social externa de la empresa es éste último.
- La dimensión de una compañía no deben ser entendida como procesos exclusivamente económicos y no deben ser ajenos a la problemática social que presentan las comunidades donde operan.

BIBLIOGRAFÍA

CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL – CCRE - . Línea de base sobre responsabilidad social empresarial en Colombia. Estudio 2006.

BARRERA, Ana María. Responsabilidad social de la gerencia. Octubre 1999.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC - Tesis y otros trabajos de grado. Enero 2006.

BARTKUS, B Glassman, M. Mcfee, B (2000): statement: Are the smoke and mirrors, Business Horizons, Vol 43 No. 6 p 23 - 28

BENBENISTE, Sandra. El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales. Promotores del tema Programa Doctoral: PHD in Management Sciences (ESADE) Abril 2002.

CODENSA S.A. Informe de Sostenibilidad, CONDENSA 05. Bogotá D.C. Colombia, VELEZ HENAO, María Alexandra, OTÁLORA RESTREPO, Cristal. Abril 2006.

CODENSA S.A. Informe de Sostenibilidad, CODENSA 06. Bogotá D.C Colombia, VELEZ HENAO, María Alexandra. Julio 2006.

CORRALES SIBAJA, Marco Aurelio. “Manual para elaborar Propuestas, Anteproyectos y Proyectos de Investigación”. Segunda Edición. Montería. Talleres de Litoarte. Febrero de 2003. 123 pág. ISBN: 958 – 33 – 4359 – 5.

CLARKSON, Max B. E. A stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate social Performance. University of Toronto.

CLUTTERBUCK, David. Corporate Responsibility audit. Analysis and evaluation in strategic management. 1998. Cap 11.

CUMMINGS, Jeffrey L, Jonathan. Identifying who matters: Mapping key Players in multiple environments. California Management Review; Berkeley. Winter 2000.

FRIEDMAN Milton. The Social Responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine; September 13, 1970.

GIRALDO ANGEL, Jaime, GIRALDO L, Mónica, GIRALDO L, Alejandro. “Metodología y Técnica de la Investigación Socio jurídica”. Segunda Edición. Bogotá. Editorial Ediciones Librería del Profesional. Mayo de 2002.

GONZALEZ GARCIA, Ignacio, LOPEZ MATO, Liliana, SILVESTER, Roberto. Responsabilidad social empresarial: Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Argentina 2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. “Compendio Normas Técnicas Colombianas sobre: documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación”. Bogotá: ICONTEC, 2007 Edición Actualizada (NTC 1486 quinta actualización).

JEFFREY S, Harrison y FREEMAN, Edward. Stakeholders, Social Responsibility and Performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. Academy of Management Journal; 1999. Vol 42, N° 5, 479 – 485.

KOURHINEN, Jouni. The Dominant Economics Paradigm and Corporate Social Responsibility. Corporate Social – Responsibility and Environmental Management; March 2002; 9, 1; ABI/INFORM Global. Pag. 66.

LENCIONI, P (2002): Make your values mean something. Harvard Business Review. Vol. 80. No 7. p 113-117.

LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. Segunda Edición. Bogotá. ECOE EDICIONES. Julio de 2005. 165 páginas. ISBN: 958 – 648 – 372 – X - Presentación de Informes: el Documento Final de Investigación. Segunda Edición. Bogotá. ECOE EDICIONES. Noviembre de 2003. 78 páginas. ISBN: 958 – 648 – 350 – 9

NUÑEZ, Georgina. La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. División de desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. CEPAL / Sociedad Alemana de Cooperación (GTZ). Santiago de Chile, Dic. 2003.

PORTER, Michael y MARK, R: Kramer. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review. December 2002.

SEN, Amartya. ¿Qué impacto puede tener la ética? Banco Interamericano de Desarrollo en colaboración con el Gobierno de Noruega. 1998.

SIERRA GARCÍA, Jaime. “Diccionario Jurídico Ajustado a la Legislación Colombiana”. Librería Jurídica SÁNCHEZ R. LTDA. Primera Edición 1996.

SIMONA, Robert, MINTBERG Henry, BASU, Kunal. Memo to: CEOs. Fast Company; June 2002; 59; ABI/INFORM Global. Página 117.

VACHET André. La ideología liberal libertad, igualdad, propiedad y seguridad. Junio 1999 Modulo 2 tema 5.

VELÁSQUEZ, Manuel G. Ética en los negocios, conceptos y casos. México: Pearson Education, 2000. Capítulos 1 y 2.

VOS, Janita F.J. Corporate social responsibility and the identification of stakeholders. Corporate Social - Responsibility and Environmental Management; September 2003; 10; 3; ABI/INFORM Global. Pág 141.

SABINO, Carlos A. El Proceso de Investigación. Bogotá: Graficas Modernas. Septiembre 1980.