

**IDENTIFICACION DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO Y SU
INFLUENCIA EN EL MODELO DE INTERVENCION SOCIAL DE NATURA**

**JULIANA MEJÍA MARIÑO
RODRIGO SÁNCHEZ CÁRDENAS**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
LÍNEA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

BOGOTA.

2008

**IDENTIFICACION DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO Y SU
INFLUENCIA EN EL MODELO DE INTERVENCION SOCIAL DE NATURA**

**JULIANA MEJÍA MARIÑO
RODRIGO SÁNCHEZ CÁRDENAS**

TALLER DE GRADO II

**ASESOR DE INVESTIGACIÓN:
HORACIO MARTINEZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
LÍNEA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

BOGOTA.

2008

Índice.

Enfoque de la investigación

Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
Metodología.....	5
FASE 1	
Desarrollo del Marco Teórico.....	5
FASE 2	
Diseño e Implementación de la Investigación.....	6
• Tipo de investigación.....	6
• Estrategia etnográfica.....	6
FASE 3	
Análisis de Resultados.....	7

Capítulo 1.

Profundización y estructuración conceptual

1.1 El líder empresarial para el siglo XXI.....	9
1.2 Escuelas de liderazgo.....	10
1.2.1 Escuela clásica	10
• Enfoque de rasgos.....	10
• Enfoque de comportamiento	11

•	Enfoque de contingencias	11
1.2.2	Escuela moderna	13
•	Enfoque transformacional	13
•	Enfoque carismático	13
•	Enfoque visionario	14
1.3	La intervención social de la empresa en el siglo XXI	14
1.3.1	Cambio del paradigma de la RSE	15
1.3.2	Modelo de intervención social de la empresa en el siglo XXI	16
•	Modelo de filantropía empresarial	16
•	Modelo de filantropía para mejorar el contexto competitivo	17
1.3.3	La creación de alianzas intersectoriales en la intervención social.....	19
1.3.4	Una nueva mirada a la RSE: Responsabilidad Social Interna.....	20
1.3.5	Gestión del impacto ambiental	21
1.4	La gestión de la intervención social de las empresas en el siglo XXI requiere un administrador-líder	22
•	El administrador	22
•	El líder	23
1.4.1	El administrador líder debe contagiar su visión de transformación hacia un mundo mejor para todos	24
1.4.2	El administrador-líder como configurador de una cultura organizacional	25
1.4.3	El administrador-líder como gerente integral	26

Capítulo 2

Natura

2.1	Historia de Natura	28
2.2	Natura en el mundo	29
2.3	Razón de ser	29
•	Bienestar	30

• Estar bien	30
2.4 Visión	30
2.5 Creencias	30
2.6 Responsabilidad Corporativa	31

Capítulo 3

Observación, Recolección y Análisis de Datos

3.1 Observación y recolección de datos	34
3.2 Análisis de datos	51

Capítulo 4

Conclusiones y Aportes

4.1 Conclusiones	57
4.2 Aportes	60
Bibliografía	62

Índice de Ilustraciones y Tablas.

Ilustración1. Metodología de trabajo	5
Ilustración 2. Escuelas de liderazgo	10
Ilustración 3. Tipología de los Dirigentes, Sallenave(2002, p33)	27
Tabla 1.	34-38
Tabla 2.	39-44
Tabla 3.	45-47
Tabla 4.	45- 49
Tabla 5.	49-51

Índice Anexos.

Anexo 1.

Anexo2.

Anexo3.

Identificación de las características del liderazgo y su influencia en el modelo de intervención social de Natura.

Introducción

El presente trabajo pretende caracterizar el modelo de liderazgo socialmente responsable que existe en la empresa de cosméticos brasilera Natura. Para esto se analizaron fuentes históricas relacionadas con el liderazgo y la responsabilidad social así como los modelos que existen acerca de estos temas. Igualmente se analizaron las diferentes escuelas de liderazgo y los distintos enfoques que existen entre ellas. De otra parte se estudió también la intervención social de las empresas del siglo XXI y el cambio de paradigma que se dio en el mundo acerca de este tema. Se miraron también los modelos de intervención social que existen en las empresas del siglo XXI.

Así mismo se estudió el concepto de responsabilidad social interna y se analizaron los beneficios que ésta responsabilidad le brinda a las organizaciones. También se miró la gestión del impacto ambiental y la posición que están tomando las empresas de ahora frente a éste tema. Se analizó también la diferencia que existe entre un administrador y un líder y se resaltaron las cualidades que tiene el administrador que a su vez es líder para lograr la configuración de una cultura organizacional.

Todo lo anterior se aplicó a la empresa Natura y se hizo un estudio en profundidad acerca de las características de cada uno de los líderes que trabajan en dicha

compañía, para así poder identificar cada una de las características que impulsan el liderazgo socialmente responsable dentro de ésta. Para dicho estudio se realizaron entrevistas a diferentes personas de todos los niveles dentro de la organización. Así mismo se utilizó la observación directa como herramienta clave para las conclusiones de la investigación.

Planteamiento del problema

A principios del siglo XX –hacia la década de 1920- se registra el interés y los primeros aportes referentes a la Responsabilidad Social Empresarial. En estos años se habla por primera vez de una relación directa entre empresa y sociedad, incluso se dan las primeras aproximaciones de filantropía empresarial. Sin embargo, las guerras mundiales y la gran depresión, centran la atención en otras problemáticas de tipo económico y social, razón por la cual estas primeras teorías quedan provisionalmente suspendidas en la historia administrativa.

Para 1950, gracias a la preocupación por la libertad e igualdad de derechos de la mujer y del niño, la preocupación por el medio ambiente y los movimientos pacifistas, se creó una nueva conciencia moral con un sentido social. Esta coyuntura impulsó nuevas y mejoradas teorías sobre la responsabilidad, pautas que deben tener las empresas ante la sociedad y el medio ambiente.

Hace unos años la Responsabilidad Social se veía como un simple acto de caridad, acciones encaminadas por algunas empresas hacia diferentes fundaciones y entidades dedicadas a ayudar a los más necesitados. Hoy en día la Responsabilidad Social Empresarial ha tomado mayor trascendencia, muchas empresas han entendido que integrando sus estrategias corporativas con esta dinámica se puede mejorar su contexto competitivo; es decir, mejorar la calidad del entorno en los lugares en donde la empresa opera. Las empresas de hoy deben aprender a generar un equilibrio entre la maximización de beneficios y la responsabilidad social, ya que esto es lo que va a hacer que la responsabilidad social se convierta en una ventaja competitiva sostenible.

De la misma manera que la Responsabilidad Social fue tomada en cuenta como un factor estratégico para las empresas hasta hace pocos años, la administración basada en el liderazgo también juega un papel importante dentro de todas las empresas. Las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial son aquellas que han sido gestionadas por los líderes de la empresa con una visión clara y unos altos estándares éticos, morales y, sobre todo, con un gran sentido de compromiso hacia la sociedad. Es gracias a esto y a la preocupación por el cuidado del medio ambiente, que se genera una conciencia responsable en cada uno de los empleados transformando así la cultura organizacional hacia nuevos caminos más responsables socialmente.

Las empresas que han desarrollado un interés en el tema de Responsabilidad Social en Colombia han sido en su mayoría multinacionales, que por influjo de su casa matriz, han adoptado estos modelos de interés social, los cuales han tenido gran éxito en el entorno colombiano. En Colombia algunas de las primeras empresas que se preocuparon por la responsabilidad social comenzaron en los años 60, algunas de ellas fueron la Fundación Corona, la Fundación Carvajal, Codesarrollo y la Fundación FES. Todas estas empresas tienen en común las ganas de retribuirle a la sociedad todo lo que esta les ha dado a lo largo de todos sus años de historia. Por lo tanto es de suma importancia que otras empresas conozcan los modelos de Responsabilidad Social Empresarial implementados por dichas empresas para que de esta forma alineen sus estrategias internas y externas con dichos modelos, convirtiéndolos en pilares competitivos en la industria Colombiana.

Se decidió hacer este estudio dentro de una empresa colombiana que sea emblemática en el tema de Responsabilidad Social Empresarial ya que al investigar y analizar su éxito como empresa (en la cual se ha podido configurar una cultura organizacional con valores éticos y sociales) se podrá discernir sobre los factores claves para el éxito en la implementación de nuevas estrategias en

este campo. Es el caso de Natura empresa con la que se pretende estudiar la influencia de las características del liderazgo en el modelo de intervención social y así responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las características del liderazgo de Natura que impulsan su modelo de intervención socialmente responsable?

¿Cómo logra crear el líder una visión compartida socialmente responsable?

¿Qué efectos de transformación respecto al liderazgo socialmente responsable genera Natura en sus stakeholders?

Objetivo general.

Descubrir el nexo entre el modelo de intervención empresarial socialmente responsable de Natura con las características del liderazgo en esta empresa.

Objetivos específicos.

Caracterizar el modelo de intervención social empresarial de Natura.

Identificar las características del liderazgo de Natura de acuerdo con los enfoques históricos.

Determinar el papel del líder en la creación de una visión compartida socialmente responsable.

Analizar el papel del líder en la configuración de una cultura organizacional socialmente responsable.

Determinar los efectos de transformación respecto al liderazgo socialmente responsable que Natura genera en sus stakeholders.

Metodología.



Metodología de trabajo.

La realización de este proyecto de grado se dividirá en tres fases las cuales son Desarrollo del Marco Teórico, Diseño e Implementación de la Investigación y Análisis de Resultados.

FASE 1

Desarrollo del Marco Teórico.

Esta fase consta primero de una revisión bibliográfica, es aquí donde se realiza un proceso de investigación teórica acerca de los diferentes temas que son de gran relevancia para el desarrollo del trabajo, las herramientas serán la biblioteca de la universidad javeriana como otras bibliotecas disponibles en la ciudad de Bogotá, internet y conceptos vistos durante la carrera: Este primer proceso fue realizado casi en su totalidad en la creación del anteproyecto el cual tuvo una duración de cuatro meses, para la realización final de este proyecto de grado se atenderán cuidadosamente las recomendaciones arrojadas por la corrección del anteproyecto y se dispondrá de tres semanas para revisar nuevamente el contenido y la bibliografía. El segundo proceso en esta primera fase será la estructuración conceptual donde se traerá toda la investigación teórica y se

ompilará junto a las correcciones necesarias; este proceso tendrá una duración de dos semanas aproximadamente.

FASE 2

Diseño e Implementación de la Investigación.

En fase del trabajo primero se diseñarán las acciones que se deben ejecutar basados en el tipo de la investigación y las estrategias que se deseen implantar.

Tipo de investigación

El tipo de investigación propuesta será de tipo exploratorio debido a que el tema de la caracterización del liderazgo empresarial socialmente responsable en Natura no ha sido documentado con anterioridad, por lo tanto se pretende realizar lo que Hernández et al (2006) ha denominado como “inmersión inicial en el campo”, dando así nuevas pautas en este tema y ayudar a una futura investigación más a fondo sobre el tema.

Estrategia Etnográfica.

Este proyecto de investigación tendrá un enfoque cualitativo, donde se espera realizar un trabajo de campo en la empresa y tener relación directa con las directivas y los empleados. Por esta razón se ha decidido tomar como parámetro la estrategia Etnográfica, ya que es muy útil para agrupar y etiquetar todos aquellos estudios descriptivos que proporcionan una imagen de la vida, de las acciones, del quehacer, de la cultura entre otros, que se encuentran implícitos en un grupos específico de estudio (Santana); esta estrategia también ayuda a la comprensión e interpretación de los fenómenos involucrados en sus actividades, facilitando de esta manera encontrar un vínculo que las relacione y gracias esto permitirá la comprensión y el alcance los objetivos propuestos.

Como se ha identificado anteriormente el trabajo de investigación será de tipo exploratorio, con un enfoque cualitativo siguiendo los parámetros de la estrategia Etnográfica, con lo cual se pudo concluir que a través de entrevistas a profundidad

y observación directa, se recolectarán los datos pertinentes que permitan un desarrollo oportuno, confiable y válido para el trabajo de investigación (Hernández et al, 2006). Este proceso tendrá una duración de 2 semanas.

Una vez diseñadas las encuestas y se haya determinado el procedimiento de observación directa se realizará un trabajo de campo en la empresa. Primero se realizará una sensibilización a los agentes involucrados de la empresa Natura, dándoles a conocer la importancia que representa este trabajo, no solo para los investigadores, sino también para entorno empresarial en el cual se mueven. Después se realizarán las entrevistas con los diferentes grupos seleccionados y se tomará atenta nota de las actividades siguiendo los parámetros de la observación directa. Este proceso de ejecución de las acciones y estrategias de investigación tendrá una duración aproximada de 5 semanas.

FASE 3

Análisis de Resultados.

En esta última fase del proyecto de grado la cual poseerá el valor agregado más importante de todo este proceso, se pretende en primera medida generar un espacio de discusión de los resultados obtenidos y de esta forma debatir sobre el cumplimiento o no de los objetivos propuestos, de esta forma se podrán realizar las conclusiones correspondientes y con ello los aportes que a consideración de los investigadores se deben realizar. Esta tercera fase tendrá a lugar durante las 4 últimas semanas de este proceso completando de esta forma 16 semanas de trabajo para la realización de este proyecto de grado.

Capítulos.

Capítulo I.

Profundización y Estructuración Conceptual.

En este capítulo se profundiza en temas como el liderazgo y sus diferentes escuelas, cada una con sus respectivos enfoques. Se toca también el tema del gerente líder y las diferencias con el gerente que no es líder. Asimismo se aborda el tema de la responsabilidad social empresarial y el cambio de paradigma que esta ha tenido desde comienzos del siglo XXI, para esto se toman los modelos de filantropía empresarial existentes. Por otro lado se toca el tema de la Responsabilidad Social Interna y la Externa y sobre la Responsabilidad Social Ambiental.

Capítulo II.

Natura.

Este capítulo pretende profundizar en la empresa, en su historia, su misión, su visión, sus valores y sus actividades de RSE.

Capítulo III.

Observación, Recolección y Análisis de Datos.

En este capítulo se ordenan los datos obtenidos en las entrevistas y en la observación directa y se analizan de acuerdo a los objetivos planteados y a las diferentes teorías expuestas en el marco teórico

Capítulo IV.

Conclusiones y Aportes

Capítulo I.

Profundización y Estructuración Conceptual.

Para efectos de esta investigación se ha decidido desarrollar, en el marco teórico, la evolución de las escuelas del liderazgo y los enfoques derivados de éstas. Se aborda igualmente el tema de la responsabilidad social, sus modelos de intervención, el cambio del paradigma generado por esta nueva propuesta y sus efectos en la empresa. Lo anterior tiene la finalidad de encontrar el vínculo que relaciona las diversas características de un administrador líder que impulse la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas del siglo XXI.

1.1 El líder empresarial para el siglo XXI.

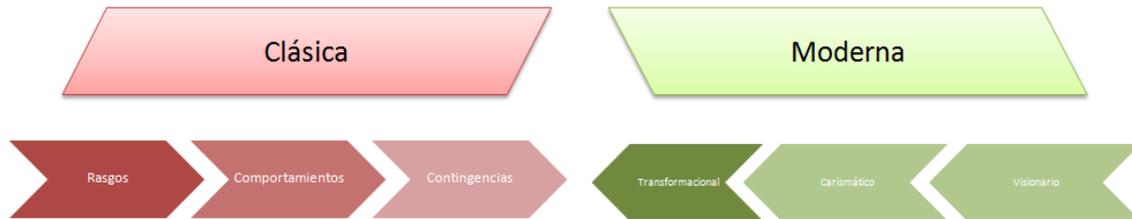
Desde comienzos del siglo XX se han estudiado las diferentes teorías que existen sobre el liderazgo así como las diferentes definiciones que se le ha dado a este término.

Para Robbins (2004) el liderazgo es: “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p.314). El liderazgo no es sólo la adquisición de un cargo, existen otros factores que determinan las características de un líder en una organización, cabe aclarar que un directivo no siempre es un líder, ya que puede o no guiar a sus seguidores por una senda que permita compartir sus ideales para el logro de sus objetivos.

En este estudio, liderazgo se define como la influencia ejercida en un grupo de seguidores cuya visión compartida enfoca sus esfuerzos para lograr y cumplir las metas y objetivos propuestos por la organización.

1.2 Escuelas de liderazgo.

Escuelas de Liderazgo



Escuelas de liderazgo

A lo largo de la historia de la administración se han dado diferentes teorías sobre liderazgo que han ido cambiando con el tiempo y con el desarrollo de nuevos factores que caracterizan diferentes enfoques. Estas orientaciones se han catalogado en dos escuelas: la escuela clásica y la escuela moderna.

1.2.1 Escuela clásica.

De acuerdo con Robbins (2004), Daft (2007), Schermerhorn et al. (2004), Hughes et al. (2007), existen tres grandes enfoques importantes que han definido el liderazgo en concordancia con las teorías conocidas para la época.

Enfoque de rasgos.

La primera escuela se enfoca únicamente en determinar los rasgos personales del líder para así poder entender el éxito del liderazgo. Daft (2007), define los rasgos como “las características personales distintivas de un líder como la inteligencia, la confianza, entre otros”. (pp. 46-47). De acuerdo a esta teoría se supone que todos los líderes tenían las mismas características distintivas y que gracias a esto eran líderes eficaces. Sin embargo, durante las décadas de 1940 y 1950 se demostró que los líderes eficaces poseen rasgos muy

diversos. Esta teoría formo parte importante de los estudios de liderazgo que se realizaron hace unos años y ayudo a sentar precedentes para los aportes que la siguieron.

Enfoque de comportamiento.

La intención de definir el liderazgo eficaz basándose únicamente en los rasgos personales resultó insuficiente, lo cual impulsó un renovado interés por estudiar el comportamiento y la forma como éste podría contribuir al éxito o fracaso del liderazgo (Daft 2007).

Las teorías del comportamiento dicen que cualquier persona que observe la conducta adecuada, es apta para ser un líder, lo cual quería decir que el liderazgo estaba al alcance de cualquiera que sea buen observador.

Con esta teoría se comparo el liderazgo autocrático con el liderazgo democrático. Según Daft (2007), un líder autocrático es el que tiende a centralizar la autoridad y a derivar poder de su puesto. Un líder democrático es el que es capaz de delegar autoridad en otros, fomenta la participación y depende del respeto de sus seguidores para poder ejercer influencia.

Esta teoría lo que demuestra es que el comportamiento tiene un efecto determinante en los indicadores tales como el desempeño y la satisfacción de los seguidores. También demostró que el liderazgo eficaz se ve reflejado en el comportamiento y no sólo en los rasgos de las personas.

Enfoque de contingencias.

Dado que los investigadores no pudieron encontrar una serie de rasgos o comportamientos que fueran comunes para todos los líderes y que pudieran establecer siempre un tipo de liderazgo eficaz,

decidieron explorar nuevos terrenos orientándolos hacia la teoría de contingencias.

Esta teoría propone, que dependiendo de la situación en la que se encuentre la empresa, el líder debe actuar de una manera diferente a la que actuaría si la empresa estuviera en una circunstancia totalmente diferente (Daft 2007).

Dentro de la teoría de contingencias existen diferentes enfoques que explican sus dinámicas, de acuerdo a al líder, a los seguidores y a la situación en la que se encuentra la empresa.

El modelo de contingencia de Fiedler busca relacionar el estilo del líder con la situación que más le favorezca para poder obtener éxito, también se refiere al estilo del líder que puede estar orientado hacia las relaciones o hacia las tareas (Daft 2007).

Por su parte la teoría situacional de Hersey y Blnachard se concentra en las características de los seguidores y los sitúa como el elemento más importante y el determinante del comportamiento eficaz del líder (Daft 2007).

La teoría del camino-meta señala que el líder es quién se debe encargar de motivar a los seguidores para que así puedan alcanzar, tanto las metas personales, como las de la organización. (Daft 2007). Todas las teorías anteriores se fueron generando a medida que pasaban los años y se iban descubriendo cada vez más evidencias que demostraban cómo un líder expone sus competencias articuladas a las circunstancias que le rodean.

1.2.2 Escuela moderna.

Enfoque transformacional.

En el siglo XXI se generan nuevas teorías de liderazgo. Se mira al líder como la persona que va a generar un cambio en cada uno de sus seguidores para que se comprometan con los objetivos de la organización dejando de lado sus intereses personales. Este tipo de liderazgo se conoce como liderazgo transformacional (Bass, 1985 citado en Nader y Castro, 2007), por su relación con las necesidades humanas. El líder transformacional es quien busca servir a los demás y no ser servido por los demás; de esta manera logra generar el cambio de mentalidad en sus seguidores.

Su contraparte es el líder transaccional que mediante la negociación y los intercambios con sus subordinados, busca la consecución de los objetivos y las metas de la organización (Nader y Castro, 2007). Este tipo de líder lo que hace es monitorear de cerca a cada uno de sus subordinados para que cumplan todas sus funciones, se puede decir que es un líder que busca ser servido en lugar de servir.

Enfoque carismático.

El liderazgo carismático va un poco más allá de las técnicas utilizadas en el liderazgo transaccional. Este tipo de líder tiene la capacidad de motivar e incentivar a los seguidores para que hagan más de lo que normalmente harían, aunque estén en condiciones difíciles o tengan que hacer sacrificios personales (Daft, Marcic, Gómez, 2006). Según Daft et al (2006) “Los seguidores van más allá de sus propios intereses personales en beneficio de un departamento o de una organización” (Pág. 430). Los líderes carismáticos impactan en sus seguidores normalmente porque, les plantean una visión perfecta del futuro de ellos en la empresa, logran formar

valores corporativos por los que los empleados están dispuestos a luchar o por ultimo dándoles su total confianza para de esta forma ganarse también la de ellos.

Este tipo de líderes por lo general poseen una gran habilidad en el manejo del liderazgo visionario (Daft et, al, 2006). Los líderes carismáticos suelen irradiar una visión positiva del futuro y por esta razón motivan a otras personas para que los ayuden a lograr lo que se proponen. Sin embargo el carisma puede ser usado tanto para fines positivos los cuales benefician a toda la empresa, como para fines negativos y egoístas que llevan a la deshonestidad y otros tipos de malas prácticas.

Enfoque visionario.

El líder visionario se enfoca en los seguidores y se ocupa de llegar a sus sentimientos e incentivarlos a que hagan cosas extraordinarias que no harían en otra situación. Para Daft et al (2006) los líderes visionarios “pueden ver más allá de las realidades actuales y ayudar a los seguidores a creer en un futuro más brillante” (Pág. 430). Lo anterior puede beneficiar a la empresa, ya que si se tiene este tipo de líder se está asegurando que toda la organización se va a mover hacia delante y probablemente hacia un buen futuro.

1.2 La intervención social de la empresa en el siglo XXI.

Las empresas del siglo XXI se están caracterizando cada vez más por tener proyectos de responsabilidad social tanto internos como externos. Esto se debe a que el mundo de hoy se está dando cuenta de la importancia de tener políticas de responsabilidad social empresarial, las cuales bien llevadas y establecidas como estrategias empresariales, pueden generar beneficios para la empresa en el largo plazo.

1.3.1 Cambio de paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial.

Existen diferentes definiciones de responsabilidad social empresarial en el mundo. La ANDI la define como “aquellas iniciativas que hacen las compañías voluntariamente para promover el desarrollo de sus trabajadores, integrar los temas sociales y ambientales a sus operaciones y aportar a la comunidad que les ha permitido ser y crecer.”

Otra definición es la del Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) que dice que “La Responsabilidad Social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés).”

Según Martínez (2005) “la responsabilidad social de la empresa es el compromiso que esta tiene de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general”. (p. 31)

De acuerdo con las diferentes definiciones se puede concluir que aunque existen distintos autores y diferentes definiciones de este tema, todas están orientadas hacia lo mismo, la Responsabilidad Social Empresarial son las acciones que toma la empresa en pro de sus diferentes grupos de interés y del medio ambiente en general.

Como se anticipó, en un comienzo la Responsabilidad Social Empresarial no se veía como algo importante para ninguna empresa; Se miraba desde un punto de vista de caridad y muy pocas empresas tenían alguna política seria de responsabilidad social

corporativa. Esto podía deberse a que antes se pensaba que al realizar alguna contribución a la sociedad, se estaban dejando de producir ganancias económicas para la empresa (Fernández, 2005).

Sin embargo existen muchas empresas que no saben todavía cómo llevar a cabo una buena política de responsabilidad social. Para Porter y Kramer (2003) el problema está en que las empresas no saben utilizar “sus iniciativas benéficas para mejorar su contexto competitivo. Utilizar la filantropía para mejorar el contexto alinea los objetivos sociales con los económicos y mejora las perspectivas a largo plazo de una empresa” (p. 9). Lo que proponen los autores es que se logre la combinación entre los beneficios sociales y los económicos para que, tanto la empresa, como sus respectivos grupos de interés salgan beneficiados.

1.3.2 Modelo de intervención social de la empresa en el siglo XXI.

Existen dos grandes modelos que explican la intervención social de las empresas en todo el mundo, estos modelos son el de la filantropía empresarial y el de la filantropía para mejorar el contexto competitivo.

Modelo de filantropía empresarial.

Este fue el primer modelo de intervención social que existió para las empresas, se basa en entregar donaciones a diferentes causas sociales pero sin una orientación aparente y sin estar vinculado a ningún objetivo social o empresarial bien definido; suelen reflejar los valores y creencias personales de los directivos y en general de todo el personal administrativo de las empresas (Porter y Kramer, 2003). Muchas empresas hacen millonarias donaciones a causas benéficas

simplemente para hacerse propaganda como empresas responsables socialmente, gastando así más dinero en la publicidad acerca de la donación, que en la donación en si misma (Porter y Kramer, 2003).

Modelo de filantropía para mejorar el contexto competitivo.

Este modelo más moderno, se basa en mejorar la calidad del entorno de la empresa en los lugares en donde opera. Para la Comisión Europea (2002) “las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales” (pag. 20). De la misma manera la empresa depende de la salud y la estabilidad de las comunidades en donde opera, ya que una gran cantidad de sus empleados son contratados en el mercado de trabajo local por lo que se requiere que tengan las competencias que la empresa necesita.

Al hacer esto Porter y Kramer (2003) sostienen que “se alinean los objetivos sociales con los económicos y se mejoran las perspectivas a largo plazo de una empresa” (Pág. 9).

Las empresas que logran llevar a cabo este modelo de filantropía exitosamente son muy pocas en el mundo, ya que para implementarlo se requieren grandes cambios en la forma en que enfocan sus programas de contribución. Según Porter y Kramer (2003) “las empresas deben replantearse hacia donde orientan su filantropía y como llevan a cabo su donación” (Pág...9). Éste modelo beneficia tanto a la sociedad como a la empresa y por ésta razón se debería convertir en algo que todas las empresas en el mundo llevaran a cabo, ya que de esta manera se asegura tanto el bienestar de la sociedad como el del medio ambiente.

Hoy en día ya son muchas las empresas que están tratando de adaptarse a este modelo en el mundo, un ejemplo de esto es la empresa Cisco Systems, la cual tiene un ambicioso programa educativo para formar administradores de redes informáticas, que evita una posible limitación de crecimiento ofreciendo oportunidades de empleo para muchos de los graduados (Porter y Kramer, 2003).

En Colombia las empresas de mediados del siglo XX y comienzos del siglo XXI están adoptando modelos de intervención social que lo que buscan es cambiar la estructura de la sociedad Colombiana. Estos modelos normalmente tienen un componente participativo por parte de todas las personas que conforman la empresa y lo que buscan es cambiar la mentalidad de todas las personas de la sociedad. Es por esto que cada vez más empresas están adoptando esta clase de modelos para mejorar de alguna manera el entorno en que vivimos.

Como un ejemplo de lo anterior esta La Fundación Social, ellos quieren hacer énfasis en la importancia de generar cambios a nivel estructural sin desconocer de esta manera el valor que tiene hacer obras sociales; sin embargo para ellos lo importante es lograr generar un cambio en la conciencia de todos los colombianos para que de esta manera se puedan modificar las causas estructurales de la pobreza en Colombia.

Los modelos de intervención social dependen de cada una de las empresas ya que generalmente se elaboran basándose en los diferentes intereses que tenga la organización. Algunos modelos se enfocan directamente en ayudar a la sociedad y a las personas externas a la organización, otros se enfocan principalmente en los

mismos empleados y miembros de la organización para generar motivación y bienestar dentro de la empresa.

1.3.3 La creación de alianzas intersectoriales en la intervención social.

Una alianza es una iniciativa conjunta entre empresas del mismo sector o de diferentes sectores para llevar a cabo algún tipo de proyecto.

Desde hace muchos años las empresas de diferentes sectores se han unido para formar redes de apoyo para la sociedad. Muchas de las empresas se unen con diferentes fundaciones para crear campañas de ayuda a diversos sectores necesitados de la población. Estas alianzas se hacen entre empresas de todos los sectores de la economía. Esta unión de empresas lo que hace es generar un impacto más grande en cuanto al apoyo que se les brinda a los sectores necesitados de la sociedad, ya que se unen esfuerzos y sobre todo se unen recursos y se pueden lograr mejores resultados.

En muchas de estas alianzas se involucran las empresas multinacionales que operan en Colombia, aportando grandes sumas de dinero para diferentes fines.

Un ejemplo de estas alianzas es el del Minuto de Dios, el cual utiliza alianzas con diferentes empresas de todos los sectores, para la mayoría de sus proyectos de construcción de vivienda de interés social basados en el modelo de “Construcción de Comunidades”. Lo anterior demuestra que existen muchas empresas con iniciativas sociales en el país pero que muchas veces no hacen las alianzas

correctas para llevarlas a cabo y esto genera que se pierdan sumas de dinero muy grandes debido a su mala utilización.

1.3.4 Una nueva mirada a la RSE: La Responsabilidad Social interna.

Los gerentes de recursos humanos se encargan del desarrollo organizacional cuyo fin es velar por el desarrollo y bienestar de los empleados integrando los intereses de los individuos con los intereses de la organización, distribuir el poder de la organización y combatir los conflictos internos y la desconfianza entre los grupos de la misma, para así lograr la adaptación a un ambiente cambiante e impredecible en el cual se encuentra la organización (García, 2008).

La RSE ha sido vista como un modelo que se utiliza únicamente hacia fuera de las organizaciones contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas que habitan en su entorno inmediato así como en el entorno global. Hoy en día las empresas han tomado conciencia de su identidad como agentes sociales en una comunidad, ya que como bien es sabido las organizaciones son manejadas e impulsadas por personas que a su vez hacen parte de la comunidad externa de la empresa, por tal motivo las empresas han apoyado los programas de RSE hacia dentro de ellas, para así brindarle apoyo a sus propios empleados; con estos programas no solo se apoyan causas sociales dentro de la organización sino que también se busca fomentar un buen clima organizacional que se refleje en un mayor desarrollo de la organización. (Carneiro, 2004)

Desde hace un tiempo las organizaciones se están dando cuenta que las practicas de RSE hacia adentro y hacia fuera son de gran importancia debido a que al ayudar a la comunidad se están

beneficiando ellas mismas a largo plazo, ya que su imagen ante sus clientes se mejora y esto incrementa el interés hacia los productos o servicios de la compañía.

1.3.5 Gestión del impacto ambiental.

Los recursos naturales están cada vez más escasos y es por esta razón que se debe crear conciencia a todas las empresas para que los utilicen de la mejor manera posible, para la Comisión Europea (2002) “la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes pueden reducir el impacto sobre el medio ambiente” (pag. 19). Las grandes empresas de hoy en día ya tienen más claro que cuidar el medio ambiente y utilizar los recursos de una mejor manera es un buen negocio, como lo muestra la Comisión Europea en su libro verde (2002) “distintas empresas han determinado que un menor consumo de materias primas puede redundar en un aumento de la rentabilidad y competitividad” (pag. 19).

En el contexto medioambiental, todas las inversiones que se hagan son consideradas ventajosas para las dos partes, es decir para la empresa y para el medio ambiente, es una situación gana-gana (Libro verde de La Comisión Europea, 2002).

Las empresas de ahora son concientes de las oportunidades que les brinda hacer cambios para proteger el medio ambiente, ya que se está mejorando su imagen ante los clientes y los diferentes grupos de interés

Muchas de las empresas comienzan estableciendo buenas relaciones con la comunidad local, ya que es ésta la directamente afectada. Las empresas pueden ser causantes de contaminación de

los ríos, el aire, el suelo y pueden generar problemas ecológicos relacionados con la eliminación de residuos. Por esta razón intentan compensar a las personas con medidas como: la contratación de personas socialmente excluidas, ofrecimiento de puestos adicionales dentro de la empresa, servicios de guardería para los empleados, donaciones para obras de beneficencia, entre otras (Libro verde de La Comisión Europea, 2002).

1.3 La gestión de la intervención social de las empresas en el siglo XXI requiere un administrador-líder.

Tanto el líder como el administrador son dos tipos de personas muy diferentes, ya que estos dos términos son caracterizados por actitudes y aptitudes diferentes, sin embargo deben complementarse para poder obtener lo mejor del administrador pero con las características de un buen líder y de esta manera poder llevar a cabo buenas gestiones de Responsabilidad Social Empresarial.

El administrador.

El administrador es una persona que trabaja en una organización para realizar las actividades que deriven en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es una persona ideal para la solución de problemas y conflictos entre departamentos, sus objetivos son motivados más por la necesidad que por el deseo. Otra de sus características es la visión que posee del trabajo, que según Zaleznik (citado en Harvard Business Review 1999) “consiste en un proceso de autorización que implica la combinación de personas y de ideas que se influyen mutuamente para establecer estrategias y tomar decisiones” (página 71).

A lo largo de su trabajo los administradores hacen uso de sus conocimientos tácticos y de planeación para asegurar un óptimo alcance de

los objetivos estratégicos; las relaciones de los administradores con las demás personas depende en gran medida del papel que éste desempeña y otorgándole un rol de empatía muy frío con su círculo. En conclusión los administradores en cargos directivos son personas poco flexibles al momento de enfrentar las diversas situaciones en una empresa, al tiempo que logran sus objetivos a través del seguimiento riguroso del método de acción propuesto para estos fines.

El líder.

Los líderes adoptan características personales y activas respecto al alcance de los objetivos propuestos. Estas personas conducen a sus seguidores motivándolos de tal forma que compartan una misma visión, comprometiéndose de lleno con las necesidades de la empresa y encarrilándolos en una misma dirección al servicio de las estrategias que permitan un eficaz cumplimiento de los objetivos.

La forma de trabajo de los líderes es enfocar sus ideas y capacidades a diferenciar los problemas desde diferentes puntos de vista dándole una mejor aproximación a una posible solución de problemas inmediatos y futuros. La relación con los demás agentes de trabajo es de directa empatía, no solo se limita a un estricto protocolo burócrata por el papel que desempeña sino genera un trato más horizontal donde cualquier persona puede ser pieza clave en la creación de nuevas ideas (Zaleznik, citado en Harvard Business Review 1999).

El líder también posee un gran sentido de responsabilidad no solo con su empresa sino también con su entorno, ya que este ha logrado entender las necesidades individuales de cada una de las personas involucradas en sus acciones y por lo tanto a logrado desarrollar una conciencia social (Martínez, 2008).

En conclusión el administrador y el líder son personas con características y modos de actuar muy diferentes, aunque ambos están enfocados al cumplimiento de los objetivos propuestos; por esta razón un administrador que gestiona debe ser un líder, ya que estos términos son complementarios. Lo expuesto nos señala la necesidad en el mundo de hoy que todos los administradores tengan mentalidad y comportamiento de líderes, así podrán desarrollar correctamente las labores de Responsabilidad Social Empresarial y llevarán a sus empresas hacia un futuro mejor para todos. Esto es posible gracias a que los líderes tienen características que los hacen más sensibles a los problemas de las personas y esto los hace pensar de una forma más emocional y tener una visión de futuro.

1.4.1 El administrador líder debe contagiar su visión de transformación hacia un mundo mejor para todos.

Como se mencionó anteriormente el líder es una persona que tiene ciertas características y valores que lo hacen diferente del administrador, sin embargo es necesario tener las cualidades del líder en combinación con las cualidades del administrador para llevar a cabo de la mejor manera las diferentes gestiones de Responsabilidad Social Empresarial. Una de estas características que posee administrador-líder es la capacidad de ver en las crisis oportunidades que pueden ser aprovechadas y de esta manera generarle valor a la empresa y a las personas que trabajan en ella (Martínez, 2008).

Los buenos administradores-líderes poseen la capacidad de contagiar su visión y la visión de la empresa a todos sus seguidores de tal manera que pueden lograr que estos dejen de lado sus necesidades personales por cumplir las necesidades de la empresa

primero (Daft et al, 2006). Esta visión y esta capacidad de convencimiento pueden ser usadas para la transformación de la empresa hacia la responsabilidad tanto con la sociedad como con el medio ambiente y hacia la formación de una cultura organizacional más sólida y comprometida con el entorno que rodea a la empresa.

1.4.2 El administrador-líder como configurador de una cultura organizacional.

La cultura organizacional de una empresa según Robbins (2004) es un “sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras” (Pág..525).

Dentro de esta cultura existen a su vez subculturas, las cuales están definidas básicamente por la división de departamentos y la separación geográfica. La cultura organizacional cuenta también con unos valores centrales, los cuales son aceptados por toda la organización (Robbins, 2004).

Esta cultura se transmite a los empleados de toda la empresa de diferentes maneras como pueden ser las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje (Robbins, 2004). Todo esto hace que los empleados se sientan más apegados a la empresa y la sientan como una parte esencial de su forma de vida.

El papel del administrador-líder es el de fortalecer y mantener vivo en cada uno de los empleados, mediante la motivación y la visión clara de futuro que lo caracterizan, el espíritu de la empresa. Si la empresa tiene una cultura débil, el papel del administrador líder debe ser el de utilizar esa visión que tiene a futuro para generar un cambio en la cultura organizacional ya existente para alinearla con los objetivos económicos, sociales y medioambientales de la organización.

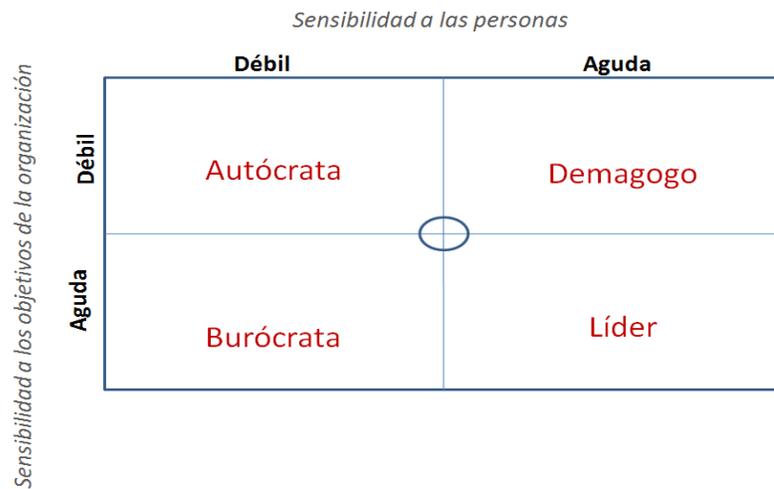
Para Kotter (1999) “el acto supremo del liderazgo es institucionalizar una cultura centrada en él” (pagina 84). Para lograr esto debe generar gran confianza entre todos sus seguidores y hacerles ver que es él el que está a su servicio y no al revés, debe también fomentar el trabajo en equipo y la buena comunicación entre todos los miembros de la organización.

1.4.3 El administrador-líder como gerente integral.

Dentro de las organizaciones se ve al gerente como el encargado de la planificación y ejecutor de estrategias para el logro de los objetivos, es la persona encargada de la toma de decisiones y es en quien recae casi en su totalidad la responsabilidad por los resultados de las acciones de la organización. Sin embargo se ha visto hoy en día que la racionalidad pura dentro de una organización genera conflictos dentro del clima organizacional, disminuyendo la eficiencia y la productividad de los empleados, según Sallenave (2002) el gerente integral debe poseer cualidades de comunicador, debe lograr que todos los stakeholders entiendan y asimilen sus ideas como propias o por lo menos compartirlas para lograr los objetivos propuestos como un sistema funcional, también debe ser una persona emocional donde se pueda involucrar, entender y comprender al personal de la empresa sin perder el rumbo de su cargo. También debe tener una visión clara de los objetivos y metas de la organización, no debe alejarse de la realidad empresarial y claramente debe llevar a cabo todas las actividades necesarias para llevar en buena marcha a la organización.

El administrador líder como gerente integral, debe llegar a un equilibrio entre las necesidades de sus empleados y las necesidades y objetivos de la organización, de esta forma podrá definirse entre los diferentes tipos de dirigentes como líder en la organización.

Tipología de los Dirigentes



Tipología de los Dirigentes, Sallenave(2002, p33)

Capítulo 2.

Natura.

2.1 Historia.

Natura comienza en 1969 con un laboratorio de cosméticos en una pequeña tienda de Sao Paulo fundada por Luiz Seabra. Desde sus inicios la empresa estaba impulsada por dos pasiones: “el cosmético como vehículo de autoconocimiento y poder de transformación en la vida de las personas; y las relaciones humanas como la gran expresión de la vida.” (<http://www.natura.com>)

Uno de los puntos más fuertes a lo largo de su camino fue el haber escogido, en 1974, la venta directa de sus productos surgiendo así las Consultoras Natura. Con el lanzamiento de productos innovadores y con la colaboración de las Consultoras, Natura ha logrado prosperar aun en períodos adversos de la economía. Un ejemplo de esto es su acelerado crecimiento en la década de los 80 denominada “década perdida”, Natura creció más de 30 veces en ingresos. Luego de esto, Natura comenzó una nueva etapa en su crecimiento y realizó una gran reorganización terminando la década de los 80. Nuevas empresas que habían sido añadidas al grupo entre 1979 y 1981, se fusionaron en 1989, surgiendo así la estructura de la empresa que se conoce en la actualidad.

La planta principal de Natura, fundada en 2001 se encuentra situada en una ciudad llamada Cajamar ubicada a las afueras de San Pablo en Brasil, en ella trabajan más de 4000 empleados entre obreros y personal administrativo. La fábrica está abierta al público y puede recibir hasta 7000 visitas al año.

En la planta ningún obrero tiene trabajo fijo, cada dos horas los obreros cambian de tareas para evitar la automatización y la monotonía, así mismo hacen ejercicios de estiramiento diarios.

2.2 Natura en el Mundo.

“El mundo es capaz de entender los conceptos que para Natura representan su razón de ser: el bienestar consigo mismo, y el estar bien con el otro, con el ambiente y con el todo. A lo largo de su trayectoria, las acciones que traducen sus creencias y valores han consolidado una marca de expresión mundial.” (<http://www.natura.com>)

Los planes de expansión de Natura tienen una orientación y buscan exportar mucho más que sus productos. No importa el lugar del mundo, Natura quiere llevar sus valores y creencias y sobre todo mostrar su marca. En Brasil ya ha alcanzado más de 4500 municipios. En Latinoamérica empezó en Chile en los años 80 y luego se extendió a Argentina, Perú Bolivia y México y planean seguir expandiéndose en los años que vienen.

En 2002 entraron en los free shops de los aeropuertos de Brasil y en el 2005 dieron un gran paso al abrir una tienda en París, llegando así a la capital mundial de los cosméticos.

2.3 Razón de ser.

Natura es una empresa con un alto sentido social y ambiental, que entiende que para que los seres humanos podamos vivir hay que cuidar el entorno en el que habitamos así como a las personas que hacen parte de él. Es por esto que la Razón de Ser va más allá de vender productos de calidad y obtener ganancias, ellos crean y comercializan productos que promuevan el bienestar/estar bien de las personas.

Bienestar

“Es la relación armoniosa, agradable, del individuo consigo mismo, con su cuerpo.” (<http://www.natura.com>)

Estar bien

“Es la relación empática, exitosa, agradable, del individuo con el otro, con la naturaleza de la cual es parte, con el todo.” (<http://www.natura.com>)

2.4 Visión.

“Natura, por su comportamiento empresarial, por la calidad de las relaciones que establece y por sus productos y servicios, será una marca de renombre mundial, identificada con la comunidad de las personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la cual es parte, con el todo.”

2.5 Creencias.

“La vida es un encadenamiento de relaciones. Nada en el universo existe por sí solo. Todo es interdependiente. Creemos que la percepción de la importancia de las relaciones es el cimiento de la gran revolución humana en la valorización de la paz, la solidaridad y la vida en todas sus manifestaciones.

La búsqueda permanente del perfeccionamiento es lo que promueve el desarrollo de los individuos, de las organizaciones y de la sociedad. El compromiso con la verdad es el sendero para la calidad de las relaciones. Cuanto mayor es la diversidad de las partes, mayor es la riqueza y la vitalidad del todo.

La búsqueda de la belleza, legítimo anhelo de todo ser humano, debe estar libre de prejuicios y manipulaciones.

La empresa, organismo vivo, es un dinámico conjunto de relaciones. Su valor y perpetuación están ligados a su capacidad de contribuir a la evolución de la sociedad y su desarrollo sustentable.”
(<http://www.natura.com>)

Estas creencias son la base de la cultura organizacional de Natura, es lo que hace que las personas que trabajan en la organización transmitan ese mensaje de vitalidad y de sentirse bien con ellos mismos y con el entorno que los rodea.

Para Natura lo más importante es el bienestar de la persona y el cuidado del medio ambiente para un futuro mejor, esto es algo que se le inculca a cada una de las personas que trabajan en la empresa y que poco a poco lo van adoptando hasta volverlo una forma de vida.

2.7 Responsabilidad Corporativa.

El principal propósito de Natura es trabajar para poder consolidar una forma de trabajo empresarial responsable. Esto quiere decir que la empresa basa la administración de sus negocios en dos pilares principales que son:

“Una relación ética, transparente con sus stakeholders (colaboradores, proveedores, comunidades, consultores, consumidores, gobiernos, sociedad y accionistas).” (<http://www.natura.com>)

“Metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable.”
(<http://www.natura.com>)

Desde sus inicios, Natura ha adoptado creencias y valores que van acordes con los principios de trabajo empresarial responsable. El modelo de venta directa se escogió por la importancia que le da la empresa a las relaciones con los clientes. En los años 80, Natura fue la primera empresa en sacar al mercado brasileño de cosméticos el concepto de refill (repuesto), “mostrando así su preocupación por el impacto de sus productos en el medio ambiente.” (<http://www.natura.com>) Además de esto, la empresa continúa desarrollando diferentes iniciativas de acuerdo a cada país para poder contribuir de la mejor manera a la sociedad. Dentro de estas iniciativas se encuentra el programa “Creer Para Ver”, el cual comenzó en 1995 y cuyo objetivo es obtener fondos para mejorar la calidad de la educación pública. También cuentan con la línea de productos “Ekos”, la cual ofrece toda clase de cosméticos fabricados con ingredientes provenientes de las selvas del Brasil, los cuales son extraídos de forma sustentable.

Para lograr que dichos conceptos se incorporen al día a día de la empresa, se creó un comité de sustentabilidad compuesto por algunos de los altos mandos de la empresa. Luego se crea el área de Responsabilidad Corporativa, la cual se encarga de apoyar y coordinar la búsqueda de mejores prácticas en cuanto a gestión responsable. Sus objetivos son:

“Identificar y ampliar las oportunidades de gestión responsable y sustentable del negocio.”

“Alertar sobre las decisiones y situaciones que pongan en peligro la coherencia de la gestión hacia la sustentabilidad.”

“Alinear y dar coherencia a las acciones internas y externas con miras a una sociedad más solidaria y sustentable.” (<http://www.natura.com>)

Desde ese momento, las distintas áreas de la empresa han podido diagnosticar y definir sus metas de acuerdo a los principios de la gestión responsable.

En Colombia, Natura lidera un proyecto con la Asociación de Recicladores de Bogotá que busca desarrollar un proceso sostenible de los residuos recolectados por los ellos, mediante procesos de transformación de los materiales reciclados para así generar beneficios para toda la ciudad.

Capítulo 3.
Observación, Recolección y Análisis de Datos.

3.1 Observación y Recolección de Datos

<p>Mauricio Restrepo. Gerente General.</p>	<p><i>Observación Directa</i></p>	<p>Mauricio Restrepo es una persona joven, seguro de sí mismo, esto se refleja en su forma de hablar y de transmitir sus ideas y promover los ideales y la filosofía de Natura. Desde el primer contacto se puede notar que es una persona muy amable y cordial. Por observación se pueden destacar varias cualidades como, su alegría, su compromiso con la empresa y su vida personal, honestidad, elocuencia, el respeto por los demás entre muchos otros.</p> <p>Durante las visitas realizadas a Natura demostró gran interés sobre la investigación que se estaba realizando así como su disposición de ayuda en todas las actividades que se realizaron.</p>
	<p><i>Entrevista</i></p>	
	<p>Liderazgo Social</p>	<p>"Preocupación del individuo por la sociedad como conjunto(...)es algo que nosotros desarrollamos fuera de las actividades normales de la empresa para generarle bienestar a alguna persona o a algún grupo de personas(...)hay gente que conforma grupos, lleva gente a dictar clases, recolecta juguetes, recolecta ropa, recolecta mercados(...)y los lleva a la gente menos favorecida(...)entonces, para mí ese tema del</p>

		<p>liderazgo social es la preocupación por muchísima gente que tiene menos recursos que los que nosotros tenemos hoy en día(...)dedicarle un sábado una horita a esa gente(...)entonces para mí ese tema del liderazgo social es el compromiso que uno pueda tener como individuo, como persona y no como organización para poner un granito de arena con la gente menos favorecida."</p>
<p>Mauricio Restrepo. Gerente General.</p>	<p>Desarrollo Sostenible</p>	<p>"Natura es una de las compañías que a nivel mundial se distingue con ese tema de desarrollo sostenible y responsabilidad social, todo lo que son las prácticas empresariales de Natura están enfocadas a un desarrollo sostenible(...)en los años 80 cuando no se hablaba de calentamiento global, Natura comenzó a desarrollar lo de los respuestas de los productos que sean productos desarrollados con material reciclado(...)comenzó a incrementar la base de vegetalización de los productos para utilizar más recursos naturales renovables y dejar de utilizar recursos naturales no renovables como el petróleo y las grasa animales(...)Natura empezó a desarrollar todo un camino de sostenibilidad en sus productos y en sus prácticas empresariales(...)se ve como Natura se preocupa porque sus jabones que antes estaban hechos con glicerina y con grasa vegetal, los pasa a producir con aceite de palma y son aceites 100% vegetales(...)entonces todas esas prácticas llevan a que nosotros seamos una compañía enmarcada, comprometida con el desarrollo sostenible, entonces parte del compromiso de Natura dentro de este</p>

		<p>programa sostenible es que la compañía a lo largo del tiempo se vuelva aun más verde de lo que es hoy, a través del incremento de la vegetalización de los productos, la reducción de las emisiones de gas carbónico, a través de las buenas prácticas de manufactura, etc."</p>
<p>Mauricio Restrepo. Gerente General.</p>	<p>Código de Ética</p>	<p>"Esto es como una secta, cuando tú entras en Natura empiezas a ver una cantidad de comportamientos que influyen en tus hábitos de vida, yo antes del 9 de enero de 2006, no reciclaba, yo mientras me caliento el agua de la ducha, dejo que caiga en un balde y luego la uso para regar las plantas y para lavar la ropa(...)todas esas prácticas y esas cosas se te van volviendo una rutina de vida"</p>
	<p>Actividades de RSE</p>	<p>"En Natura es tan importante el tema de RSE que tenemos un área que cuida de ella(...) y para nosotros desde la base de Natura es tan importante el negocio comercial como la RSE(...)se hizo un asocio con la Asociación de Recicladores de Bogotá y montamos todo un proyecto de reciclaje que tiene una responsabilidad social y una ambiental. En la parte social hay involucrados más de 250 recicladores que han mejorado sus ingresos a través del incremento del reciclaje con Natura, y en la parte ambiental porque hemos sacado hasta la fecha de hoy más de 30 toneladas de reciclaje que hubieran ido a parar a un</p>

<p>Mauricio Restrepo. Gerente General.</p>		<p>basurero y que eso fue recolectado y transformado y ese plástico está siendo utilizado hoy mismo con nuestras consultoras como bolsa para que ellas reciclen.(...)entonces eso se volvió todo un círculo de RSE.(...)la revista es hecha en papel reciclado(...) no importa que sea más costosa porque lo que la compañía dice es que si este negocio no da para ser coherente con nuestra filosofía, apague y vámonos.(...) los embalajes son en cartón reciclado, el contenedor del producto es hecho en PET que es material reciclado. Todo esto es coherencia. (...)Aquí todo se recicla, no utilizamos vasos desechables y los muebles son de madera reciclada."</p>
	<p>Medición de Resultados</p>	<p>"En el proyecto de reciclaje, cada consultora tiene unas etiquetas y cuando trae su bolsa le pega la etiqueta con su nombre, código y cédula y con eso nosotros llevamos un registro de quienes están reciclando, cuántos kilos y de más, adicionalmente nosotros sabemos cuántos recicladores están relacionado con el proyecto porque eso es manejado por la Asociación de Recicladores de Bogotá, entonces todo está cuantificado y todo está medido."</p>
	<p>Impacto Social</p>	<p>"Hoy el 17% de las consultoras de Natura reciclan, eso quiere decir que hay 1020 personas que antes no reciclaban que ahora lo hacen y eso es algo(...)también hay 30 toneladas de reciclaje que se iban para los rellenos sanitarios que hoy sacamos de los rellenos sanitarios.(...)Hay comunidades de recicladores que</p>

		<p>han pasado de un sustento de \$14.000 pesos diarios a \$30.000 pesos diarios, entonces casi que les hemos duplicado lo que ganaban(...).Compramos máquinas nuevas para los recicladores, se les cambió la bodega, porque la que tenían era tristísima, se les adecuo la casa que tienen en la Candelaria que es patrimonio nacional pero estaba destruida y se les hizo el comedor comunitario para los hijos."</p>
<p>Mauricio Restrepo. Gerente General.</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>"Está muy ligado entre el área de asuntos institucionales que es Ana María Carmona y el área de Marketing que es Gerardo Iglesias. Entonces Ana María hace el seguimiento al proyecto(...)el involucramiento de la gente, la definición de las metas(...), y el área de Marketing lo que hace es diseñar la transversalidad de la estrategia en cuanto a si vamos a dar algún premio a la consultora que más recicle, se hace una fiesta de gala a final de año y se premia a la consultora que más recicló a través del año(...)ellos se encargan de mantener la motivación de la gente.(...)Digamos que estas dos áreas son las encargadas de mantener el proyecto(...).Cada mes hay un comité de sustentabilidad y todos los países presentan lo que han hecho y Brasil controla esto."</p>

Tabla 1.

Ana María Carmona Palacio. Coordinadora de Asuntos Corporativos.	Observación Directa	<p>Ana María es una joven entusiasta muy comprometida con las actividades de responsabilidad social en natura, es descomplicada y muy amable, su forma de hablar y transmitir ideas es muy interesante ya que logra hacerse entender muy fácil y logra llamar la atención y la concentración de quienes la escuchan para lograr transmitir sus ideas. Entre sus cualidades más destacadas se pueden observar, la amabilidad, su alegría, ser descomplicada, su honestidad, el respeto que refleja en el momento de hablar , su carisma, entre muchos más.</p> <p>En las entrevistas y visitas a la empresa, Ana María demostró gran interés y preocupación por el tema de investigación siendo una gran ayuda para el desarrollo de esta.</p>
	Entrevista	
	Liderazgo Social	<p>"Aquellas personas u organizaciones que están como a la vanguardia en la ejecución, en el desarrollo, en la implantación de iniciativas en el sector del sector social, que vayan mucho más allá de acciones filantrópicas y que se concentren un poco más como en involucrar a las personas que están dentro del impacto de esa acción que queremos lograr (...) tratar de incluir a pues a todos los actores que interviene en esa cadena para poder decir que hay un liderazgo social."</p>

<p>Ana María Carmona Palacio. Coordinadora de Asuntos Corporativos</p>	<p>Desarrollo Sostenible</p>	<p>“En la concepción de la estrategia de negocios de Natura está pues como muy clara que hay 3 elementos claves que guían pues como el norte de todas las acciones del día a día de Natura, que son Económico, Ambiental y Social, siempre buscando un equilibrio como en estos 3 componentes haciendo que todas las acciones sea tornen económicamente viables, socialmente justas y ambientalmente correctas (...) en los productos se trata de materializar en todos los elementos, el desarrollo de repuestos para los productos, la medición del impacto ambiental que tiene cada producto, desde el momento mismo que se piensa que se va a lanzar un óleo para el cuerpo de castaña, entonces, cual es el impacto que nosotros estamos generando para sacar esa castaña de donde la estamos extrayendo, cuanto es el impacto digamos de mover esa castaña de esa comunidad extractivista hasta la planta de Natura, hasta el descarte final de ese empaque que el consumidor final que ya consumió a donde va a parar (...) implementación de elementos como la tabla ambiental en los productos, donde lo que busca es fomentar el consumo conciente y decirle a las personas que es lo que usted está consumiendo cuál es el impacto que usted está generando por consumir este óleo, o este maquillaje o este perfume, la implementación del alcohol orgánico en todas sus fragancias (...) la vegetalización de los jabones, todos lo jabones son 100% vegetales (...)</p>
---	------------------------------	---

<p>Ana María Carmona Palacio. Coordinadora de Asuntos Corporativos</p>		<p>en el negocio mismo digamos con las consultoras tratando de enseñarles a ellas y entregarles en la capacitación que Natura ofrece a las consultoras, de que a través de la actividad de la consultora ellas pueden lograr que su negocio sea sostenible (...) a nivel local este el tema de la asociación de recicladores de Bogotá, siempre estamos buscando que el proyecto se torne sostenible y que ellos no generen una dependencia económica de Natura sino que podamos darles a ellos las herramientas para que el día de mañana si nosotros no estamos o lo que sea ellos tengan la capacidad que su actividad su trabajo lo puedan realizar de forma sostenible"</p>
	Código de Ética	<p>"un código de ética, que haya algo como escrito, no, sin embargo pero hay una serie de valores y principios que rigen la compañía y que rigen como a todas las personas que estamos dentro de la organización y nos relacionamos con ella, hay unos principios como la transparencia, la ética, el compromiso con la verdad"</p>
	Actividades de RSE	<p>"Tenemos en este momento ya concreto, tenemos un proyecto con la Asociación de recicladores de Bogotá, que es un proyecto que tiene un componente social y un componente también ambiental, el proyecto se ha dividido como en tres fases diferentes, la primera fase comprendió como</p>

<p>Ana María Carmona Palacio. Coordinadora de Asuntos Corporativos</p>		<p>un aporte económico para la Asociación de recicladores, esa plata se destinó como para dos cosas básicamente, una para mejorar las condiciones de la sede de la Asociación de recicladores esa sede funciona como oficinas administrativas, un centro de capacitación y un comer comunitario(...) partiendo del concepto que habla Natura del Bien Estar Bien, en la medida que estas bien contigo mismo vas a estar bien con los demás(...) la otra plata que quedo de ese proyecto, todas las cooperativitas que conforman la Asociación de recicladores que en total son dos, tienen una planta de transformación de plástico (...) esas plantas aún siguen siendo muy artesanales pero lo que intentamos es un incremento en los niveles de producción, porque si incrementamos los niveles de producción ellos ivan a aumentar los niveles de ingresos (...) La segunda etapa del proyecto es donde nos preguntamos, si ya tienen más maquinas, mejores condiciones pero ¿si ya no tienen materia prima para transformarla? Si ellos lo que necesitan es que la gente recicle ahí la idea de siempre involucrar nuestra fuerza de ventas(...) Para Natura tiene una concepción y es que las consultoras de natura son más que unas vendedoras de unos productos, nosotros creemos que las consultoras son agentes de cambio social, partiendo de esa concepción, las involucramos en estos procesos(...) Ahora entramos en la otra fase del proyecto que estamos buscando dos cosas, una es aumentar esa concepción en la consultora como</p>
--	--	---

		<p>agente de cambio social y convertirla en multiplicadora de esta iniciativa en gran escala, que lleve esta iniciativa a su comunidad(...) La otra parte es vamos a destinar un dinero para fortalecer el norte de la ciudad, en términos de acopio(...) y se va a comprar un vehículo donde ellos puedan hacer sus rutas de recolección selectiva de material de reciclaje”</p>
<p>Ana María Carmona Palacio. Coordinadora de Asuntos Corporativos</p>	<p>Medición de Resultados</p>	<p>“Era una iniciativa nueva(...), nos planteamos unos indicadores, pero muy como a ciegas, al inicialmente nos planteamos, cuántas familias de recicladores íbamos a involucrar con el proyecto, cuántos kilos de material íbamos a recuperar en cada ciclo de ventas(...) el número de consultoras involucradas y para medir la penetración del canal involucrado dentro del proyecto, el total de consultoras activas sobre las consultoras involucradas en el proyecto”</p>
	<p>Impacto Social</p>	<p>“Nosotros lo que tratamos de hacer es un antes y un después (...) hacer medidas cada tres o cuatro meses(...) hicimos al principio un diagnóstico de las familias involucradas en el proyecto, cuál era el ingreso promedio de la familia, cantidad promedio del material que estaban recogiendo(...) para el nuevo centro de acopio en el norte también haremos el mismo ejercicio y un diagnóstico similar”</p>
	<p>Liderazgo</p>	<p>“Desde la creación de Natura hace 40 años, hay como tres personas que fueron como las gestoras</p>

<p>Ana María Carmona Palacio. Coordinadora de Asuntos Corporativos</p>	<p>pues como de todo el concepto de Natura que fueron los fundadores que son Pedro Passos, Guillermo Leal y Luis Seabra, y curiosamente cada uno de ellos materializa uno de los conceptos, económicos, social y ambiental, desde allí ellos le imprimieron como esa concepción a toda la organización y a todas las acciones que se emprenden día a día (...) viene desde el gerente general viene y baja, es una cosa que es algo totalmente transversal y que permea a toda la organización incluso hasta las consultoras, no es algo que dependa de algún área en especial si no tiene que ser algo que permee a toda la organización(...) esto es una cosa que es para alguien que este día a día y que no lo vea como un trabajo, sino a nivel personal (...) realmente la empresa que se interesa a dónde van esos fondos, qué está pasando con esa gente, si realmente se está creando un impacto social(...) es difícil implicar a todos, somos una empresa muy nueva, tenemos un recurso limitado de personal, somos muy pocas personas realizando muchas actividades y esto hace que cada uno se especialice mucho es su tareas(...) pero hemos tratado de mantener esa trasversalidad en los procesos y apelar más que a seguir con los principios de la compañía sino tratar de tocar la fibra sensible de gente y romper paradigmas”</p>
--	--

Tabla 2.

<p>Natalia Amoedo. Coordinadora de Sustentabilidad para América Latina</p>	<p><i>Observación Directa</i></p>	<p>Natalia Amoedo es una persona muy activa y demuestra su gusto por las actividades que realiza en Natura como Coordinadora de Sustentabilidad para América Latina, es empelada de Natura Brasil y muy amablemente colaboro con las entrevistas propuestas para esta investigación, ella comento con gran entusiasmo las actividades de RSE en las que está inmersa Natura en los diferentes países donde se encuentra ubicada. Ella es una persona amable y cordial, mostro gran interés en esta investigación y se mantuvo a lo largo de la entrevista se mantuvo una excelente comunicación aunque el lenguaje y el idioma no eran los mismos.</p> <p>Sus cualidades más destacadas fueron, la amabilidad, el respeto, el compromiso con las actividades de la empresa, su sencillez, alegría.</p>
	<p><i>Entrevista</i></p>	
	<p>Liderazgo Social</p>	<p>"Es la oportunidad de aportar algo a la sociedad para ayudar a las personas a vivir en un mundo mejor"</p>
	<p>Desarrollo Sostenible</p>	<p>"Nosotros trabajamos con materiales reciclados en los empaques, un 25%, es bajo pero esperamos mejorarlo. (...)La sustentabilidad para nosotros es parte de la estrategia."</p>

<p>Natalia Amoedo. Coordinadora de Sustentabilidad para América Latina</p>	<p>Código de Ética</p>	<p>"No existe un manual o un documento como tal, cada una de las personas que trabaja en la empresa se guía más por lo valores y creencias de la organización y es algo que poco a poco te va envolviendo y se vuelve parte de tu vida."</p>
	<p>Actividades de RSE</p>	<p>"En cada país se tienen actividades un poco diferentes, por ejemplo en Chile hicimos un programa que se llama Mapa Verde en alianza con una ONG llamada Ciudad Viva, es un mapeo de Santiago pero con una mirada más verde, puntos de reciclaje, parques, a donde se debe ir, entre otras cosas (...) recibimos un montón de e-mails de gente felicitándonos y preguntándonos más acerca del proyecto."</p>
	<p>Medición de Resultados</p>	<p>"Son súper buenos, América Latina tiene muchas posibilidades la gente habla muy poco, las empresas tiene mucho interés pero practicas concretas no existen muchas, diferente de Brasil que ya tiene más empresas involucradas (...). Los resultados son buenos, siempre han sido buenos (...) tememos un montón de posibilidades y estamos súper contactos porque los resultados están siendo buenos."</p>

<p>Natalia Amoedo. Coordinadora de Sustentabilidad para América Latina</p>	<p>Impacto Social</p>	<p>"Estamos trabajando con recicladores tratando de eliminar los intermediarios para asegurarnos que los resultados van a ser mejores para ellos."</p>
	<p>Liderazgo</p>	<p>"No cualquiera, primero es necesario creer en la RSE, si solo piensan en lo económico, no vas a tener una mirada de RSE (...) tienes que creer en esto porque los resultados no van a ser inmediatos (...) hay que estar enfocado en el futuro y en los cambios que van a venir (...) hay que ser flexible para adecuar el lenguaje y la comunicación porque se está siempre con personas diferentes."</p>

Tabla 3

<p>Gina Alexandra Soto Yepes. Asistente de Gerencia</p>	<p>Observación directa</p>	<p>Gina es una persona muy alegre con grandes proyecciones de vida, ella demuestra un gran sentido de pertenencia y respeto por la empresa, ganas de seguir aprendiendo día a día, es muy cordial y colaboro con gran disposición con este trabajo de investigación, se preocupo por atender las inquietudes sobre la empresa y el clima organizacional que se vive en Natura.</p> <p>Es una joven muy activa ya que comento que trabaja en Natura y estudia en las noches, tiene una gran capacidad analítica y demuestra</p>
---	--------------------------------	--

<p>Gina Alexandra Soto Yepes. Asistente de Gerencia</p>		<p>un gran interés por temas nuevos, es muy amable y alegre, es responsable y honesta.</p>
	<p>Entrevistas</p>	
	<p>Responsabilidad Social</p>	<p>"La responsabilidad social es preocuparse por las otras personas y por el medio ambiente, es ayudar a los demás."</p>
	<p>Código de Ética</p>	<p>"No tenemos un código de ética escrito, es algo que apenas empiezas a trabajar acá se vuelve parte de tu vida y te vas a acostumbrando a hacer cosas que de pronto antes no harías."</p>
	<p>Actividades de RSE</p>	<p>"Ahorita Natura está haciendo como una campaña para traer ciertos kilos de reciclaje y el que más traiga se gana un viaje al final, no sé si es a San Andrés o Cartagena.(...) es bueno porque tienes la posibilidad de ganarte algo y hacer un bien.(...)es triste ver que uno le tiene una mirada displicente a los recicladores o a las personas que viven en la calle.(...)Tú sientes la necesidad de reciclar porque sabes que estás haciendo un bien a una persona y al medio ambiente(...)con todo esto yo si me siento participe de las actividades de Natura."</p>

<p>Gina Alexandra Soto Yepes. Asistente de Gerencia</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>"Para mí el líder acá en cuanto a RSE es Ana María Carmona(...)ella por todo recicla, es muy apasionada con el tema, además tiene todo el conocimiento, ella habla con criterio, te explica el cuento(...)ella para mi es la líder y Natalia y Mauricio también están muy metidos en esto. Cualquier persona puede ser un líder siempre que tenga el conocimiento para hacerlo (...) con el conocimiento que ellos tienen, nosotros vamos más direccionados. (...)Para mí ellos son los que impulsan esto y son muy buenos lideres en todo, Mauricio es la persona más bacana para trabajar es una belleza de persona, no es al típico jefe que le tienes miedo, con el se puede hablar. Acá nadie tiene horario y yo no llego tarde desde que me dieron la libertad."</p>
---	------------------	---

Tabla 4

<p>Clara Inés Rodríguez. Consultora.</p>	<p><i>Observación directa</i></p>	<p>Es una señora muy atenta y amable al igual que toda la gente que trabaja en Natura demuestra un gran interés en todas las actividades que realiza la empresa, desde el primer momento que empezó a trabajar con Natura comento que se sentía feliz por trabajar en una empresa que irradiara frescura y juventud, es una persona algo tímida pero elocuente, con un gran sentido por el medio</p>
--	---------------------------------------	--

Clara Inés Rodríguez. Consultora.		ambiente y la buena interacción con los demás.
	Entrevista	
	Responsabilidad Social	“Servicio a la persona, que involucra una cantidades de cosas, que involucra medio ambiente, que involucra seguridad”
	Actividades de RSE	“Pues el reciclaje, los productos son biodegradables, no dañan la capa de ozono, si me siento participe uno en la casa recicla, desde antes de empezar en natura, las administradoras hacen charlas sobre eso y uno va aprendiendo(...) el gancho es que los productos son naturales ye le reciclaje de los envases(...) Natura tiene muchas actividades con las consultoras y siempre se habla de eso, constantemente se habla de eso(...) del reciclaje de los productos, de los empaques, de cómo venderlos(...) los premios que dan por la ventas, dan diferentes cosas(...) los dan por ventas por volumen de ventas(...) si me siento motivada, acá trabajan mucho con la motivación con las consultoras(...) uno en la casa piensa mucho sobre el medio ambiente, es lo que hay que generar ahora esa conciencia sobre el medio ambiente”

	Liderazgo	"Las personas de Brasil (...) pero he notado que trabajan mucho por ser líderes, se ve en las actividades en el catalogo, se ve reflejado, también en las charlas"
--	-----------	--

Tabla 5

3.2 Análisis de Datos.

Al realizar las entrevistas a los diferentes grupos de la organización se tuvieron en cuenta varios factores de relevancia para este trabajo. Para el primer grupo, que fue el personal de más alto rango en la organización se entrevisto a Mauricio Restrepo, Gerente General; Ana María Carmona, Gerente de Asuntos Institucionales y Natalia Amoedo (Brasil), Coordinadora de Sustentabilidad para América Latina. Los temas que se tuvieron en cuenta (*el Liderazgo Social, Desarrollo Sostenible, Código de ética, Actividades de Responsabilidad Social Empresarial, Medición de resultados, Impacto Social y Liderazgo*) son factores críticos para el análisis sobre la caracterización de un modelo de liderazgo que impulsara la responsabilidad social en Natura, estos temas son correspondientes a las entrevistas realizadas a este grupo. (Ver Anexo 1)

Los tres entrevistados al dar su concepto sobre el Liderazgo Social demostraron un claro conocimiento pleno del tema, se ve que estas tres personas entienden el liderazgo social como actividades personales, donde se adquiere un compromiso como individuos en pos de mejorar la calidad de vida de la sociedad y un mundo mejor, cuyas acciones van más allá del compromiso social filantrópico y se transforman en un verdadero compromiso con el entorno, integrando a todos los actores dentro de la cadena de valor de la empresa donde se trata de conseguir una participación activa de ellos para con el medio.

Sobre el Desarrollo Sostenible, se tiene una idea clara y precisa, donde se ve este tema como una estrategia de gran importancia al interior de Natura. Comprender las necesidades de la empresa sin que estos irruman de forma abrupta en el medio ambiente es una gran preocupación para la empresa, por eso se busca encontrar un equilibrio entre los tres elementos claves que guían la compañía, lo Económico, lo Ambiental y lo Social, para ello se cuenta con estrategias sostenibles, donde se lleva registro detallado de las operaciones, desde la extracción de la materia prima hasta el paradero final de los empaques y repuestos después de su uso. La concepción de desarrollo sostenible en Natura no solo va enfocada en los productos sino también se pretende involucrar a todas las personas que tengan contacto con la compañía. Ellos ven a las consultoras y demás actores como agentes de cambio con los que se pretende contagiar no solo a los agentes más cercanos de la compañía sino aquellas personas que tengan contacto con estas y de esta manera ir formando una cadena que sobresalga y con ello se genere un mayor desarrollo sostenible.

Dentro de Natura no existe un código de ética escrito como tal, pero existen una serie de valores que han sido entregados por la misma compañía a todos sus empleados, los cuales se ven envueltos por estos de tal forma que los integran en su mayoría a sus acciones cotidianas dentro y fuera de la compañía.

Para Natura la Responsabilidad Social Empresarial es tan importante como el negocio comercial, y esto es muy claro en las personas entrevistadas ya que estuvieron muy de acuerdo con que todo lo que hacen como empresa, es decir los productos y la forma como extraen la materia prima hasta su consumo y descarte de los empaques debe ser coherente con sus políticas de RSE, si no es así, simplemente no lo hacen. Para cada uno de los países en los que Natura opera existen diferentes programas de RSE dependiendo de las necesidades que existan en cada uno de estos países.

En el caso de Colombia, Natura está realizando un proyecto de ayuda y soporte a los recicladores de Bogotá, el cual consiste en un vínculo con la Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB), donde se actúa en dos frentes: la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental. Este proyecto consiste en ayudar a los recicladores a conseguir mayor cantidad de material de reciclaje mediante la ayuda de las consultoras y la concientización de las personas que viven en las zonas de trabajo, la idea es generar una conciencia de reciclaje en general y no solo por los productos Natura ya que todos sus empaques y revistas son reciclables, al aumentar la cantidad de material reciclable se pretende aumentar los ingresos de los recicladores, además Natura les ayudo en la adecuación de los centros de acopio, en la restauración de la sede de la ARB en La Candelaria y la actualización y mejoramiento de las plantas de reciclaje. Para Natura la RSE es un aspecto muy serio y es parte de la razón de ser de la empresa y de todas las personas que trabajan en ella.

Para medir sus resultados en las actividades de RSE según lo comentado por los entrevistados es que Natura (Colombia) se planteó dos tipos de indicadores, unos que involucran a los recicladores, estos son medidos mediante el cálculo de la del ingreso promedio de cada familia como también el porcentaje de recolección de material reciclable para cada uno de ellos; el otro tipo de indicador involucra a las consultoras que hacen parte del programa de reciclaje. De esta manera se sabe cuantos kilos recoge exactamente cada consultora y se hace un cálculo al final de cada ciclo. Para Natura Brasil, Colombia tiene un potencial enorme y ha demostrado muy buenos resultados con respecto al tema de los recicladores.

Por otra parte Natura ha generado un impacto social enorme en el poco tiempo que lleva en Colombia. Se ha logrado crear una conciencia en las personas que trabajan en la empresa y sobre todo en las 6000 consultoras

que venden sus productos, que a su vez hacen que sus familias de alguna manera se involucren y así se forma una cadena de gente que poco a poco se va concientizando acerca de la importancia del cuidado del medio ambiente. Otro impacto social grande de Natura es el proyecto con los recicladores, ya que les mejoro la calidad de vida a muchas familias que antes vivían en condiciones muy difíciles, duplicándoles los ingresos.

El liderazgo en Natura se ve como un elemento primordial que viene desde la fundación de la empresa hace 40 años cuando sus fundadores quisieron otorgarle un sello de Responsabilidad social a la organización. Ellos se encargaron de transmitirlo a todas las personas con el fin de permear a toda la organización. Sin embargo son concientes que no todas las personas pueden ser líderes y sobre todo lideres que impulsen la RSE. Para ellos es claro que tiene que existir una inclinación e interés sobre el tema de la responsabilidad social y no busquen únicamente el beneficio económico; hay que tener en cuenta que el trabajo de RSE es muy flexible y dinámico, ya que estas actividades generan resultados a largo plazo y hay que ser concientes y tener paciencia puesto que dichas actividades no poseen el mismo comportamiento a las actividades económicas de corto plazo. En Natura se intenta siempre involucrar a las personas y transformarlas en agentes sensibles al tema de RSE para que todos sientan que es un elemento de suma importancia y que puede ser impulsado no solo dentro de la organización sino en todo el entorno.

Para el segundo grupo, se entrevisto a Gina Alexandra Soto Yepes, Asistente de Gerencia y a Clara Inés Rodríguez, Consultora de Natura. Las preguntas realizadas estuvieron relacionadas con los conceptos de *Responsabilidad Social, el Código de Ética, las actividades de RSE y liderazgo* (ver Anexos 2 y 3) esto con el fin de poder establecer la claridad que se tiene acerca de los conceptos que se tienen en cuanto a Responsabilidad Social y liderazgo en los diferentes niveles de la empresa.

Para las dos entrevistadas la responsabilidad social es el interés de las empresas por las personas y el medio ambiente fuera de esta, la cual involucra seguridad, protección entre otras.

Gina ha comentado que no existe un código de ética escrito, es como un código intangible el cual se entiende con solo trabajar día a día, es basado en los principios y valores de la compañía el cual se convierte en una costumbre y un estilo de vida. Por su lado Clara no sabía si existía o no un código de ética establecido en la empresa.

Sobre las actividades de responsabilidad social concuerdan con el tema del reciclaje y sobre los productos que son naturales y no dañan al medio ambiente, hay campañas de reciclaje dentro de la compañía, quien lleve mayor cantidad de material reciclado al final del período se ganara un premio. Para las consultoras también existe este tipo de motivación, al término de cada ciclo se seleccionan las consultoras que mayor cantidad de material reciclado han llevado y se les entrega algunos incentivos. También ven como actividades de RSE, las diferentes capacitaciones y actividades que se realizan en los eventos Natura, donde siempre se toca y se profundiza el tema medioambiental y la importancia que este tiene en la actualidad.

El liderazgo lo ven reflejado en los altos cargos de la empresa, por una parte ven a la comunidad de Brasil quien trajo la idea y la materializo como uno de los líderes mas fuertes ya que su influencia llego y se pudo mantener en este tiempo que lleva la organización, en Natura Colombia quien más refleja este sentido de liderazgo en el tema de RSE es Ana María Carmona, es quien tiene la batuta en estos proyectos y actividades, no obstante se ve que todo el equipo de trabajo en la gerencia de Natura está al tanto y también impulsan la RSE en Natura. La influencia de los líderes en Natura es clara ya que al dar libertad pero a su vez otorgan

responsabilidades y poder de decisión a los empleados genera un mayor compromiso con la organización, esta influencia motiva y hace participes a los empleados en las diferentes actividades, los guían y enseñan a ser agentes de cambio en la sociedad.

Capítulo 4.

Conclusiones y Aportes.

4.1 Conclusiones.

Al analizar la información obtenida mediante las entrevistas y la observación directa, se puede establecer que las características de los líderes de Natura que impulsan la responsabilidad social son muy parecidas, todos son personas jóvenes con una visión más abierta del mundo de hoy, con una alta sensibilidad hacia la gente menos favorecida y sobre todo son concientes que tienen posiciones privilegiadas en la sociedad y que esto trae responsabilidades y obligaciones para con el resto de la sociedad. Por otra parte son personas que están concientes del daño tan grave que se le está causando al medio ambiente y que tienen la voluntad de detener este daño y de aportar con su trabajo a un mundo mejor.

De acuerdo con lo planteado por Sallenave (2002) se puede establecer que en Natura existen dirigentes líderes, ya que tienen una alta sensibilidad por los objetivos de la organización, sin dejar de lado la sensibilidad por las personas que trabajan en ella. Se puede decir que tanto la RES interna como la externa en Natura son tan importantes como el negocio mismo.

Estos líderes tienen la capacidad de generar interés en todos los empleados de Natura, esto es debido a que han logrado crear un vínculo de confianza y respeto con cada uno de ellos mediante el empoderamiento y la libre expresión.

En cuanto al tema de la RSE, los líderes la transformaron en parte de la cultura organizacional haciendo que sea un tema de todos los días dentro de la empresa, esto lo logran mediante las campañas de reciclaje que se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa, generando de esta forma un interés constante en cada uno de los empleados y de las consultoras. Estos

gerentes líderes son conscientes de que generar una visión compartida en cuanto a la RSE dentro de la empresa es un tema difícil pero no imposible, y que ya se han logrado muchos avances positivos. No obstante piensan seguir trabajando para mejorar cada vez más e involucrar y comprometer a los empleados en un nivel más profundo.

Natura ha generado un gran impacto en cuanto a la RSE en sus stakeholders, ya que como se mencionó anteriormente, tanto los empleados como las consultoras están muy involucrados con el proyecto de reciclaje y se están involucrando poco a poco los clientes a través de las consultoras, ya que son ellas las que les comentan directamente acerca de las ventajas de comprar los productos de Natura los cuales están fabricados 100% con recursos renovables. Esto motiva a las personas a apoyar a la empresa por medio de la compra de los productos, ya que sienten que están apoyando no solo una empresa sino una causa, la protección del medio ambiente.

Al analizar y observar a Natura se concluye que el modelo de intervención social que más se ajusta a ella es el de *la filantropía para mejorar el contexto competitivo*, ya que ésta empresa busca mejorar la calidad del entorno de los lugares en donde opera y de esta manera esta alineando sus objetivos sociales con sus objetivos económicos. Natura antes de entrar a nuevo mercado, hace un estudio acerca de las condiciones de vida de las personas y del medio ambiente y crea proyectos que de alguna manera contribuyan al mejoramiento de la región a la que pretende llegar.

Para Natura no se puede hablar de un solo enfoque de liderazgo, ya que al hacer el estudio y la observación se encontró que tiene características de varios de los enfoques de la escuela moderna. Se descubrió que tiene características del liderazgo transformacional, ya que se ve que los líderes dentro de la empresa motivan y generan cambios dentro de los empleados para que se comprometan con los objetivos de la organización dejando de

lado los intereses personales. Dentro de Natura se ve claramente una característica importante del liderazgo transformacional y es que los líderes no buscan ser servidos sino servir, ya que los gerentes de Natura siempre están en función de los demás y de hacerlos sentir bien.

Por otra parte se vieron rasgos del enfoque carismático, ya que se ve la manera en que los líderes están motivando a los empleados constantemente para que hagan más de lo que normalmente harían aunque se encuentren en situaciones difíciles, todo por el bien de la organización, ya que se sienten totalmente comprometidos con ésta y sienten que deben luchar por sacarla adelante. Además de esto los líderes irradian y transmiten una visión positiva constante a todos los empleados.

Por último se vieron rasgos del enfoque visionario debido a que los líderes de Natura ven más allá del presente y motivan a las personas a que crean en un futuro mejor y más prospero.

Los líderes de Natura son indispensables para poder encaminar a la organización hacia un mejor futuro y un mejor futuro para ellos significa sustentabilidad y mejor calidad de vida de las personas. Por esta razón los líderes dentro de la empresa ponen mucho esfuerzo en involucrar a todas las personas que trabajan en la organización para que hagan parte de las labores de RSE y responsabilidad ambiental que se llevan a cabo en la empresa.

La RSE en Natura es tan importante que ya se volvió como parte de la cultura de la organización, es una práctica que las personas nuevas que entran a trabajar a la empresa, adoptan sin darse cuenta y después de un tiempo se vuelve parte de lo que son. Todo esto es impulsado por los líderes que están constantemente motivando y generando interés en los empleados hasta convertirlo en algo rutinario que hacen sin pensar. Dentro

de Natura todos los productos son reciclables y muchas de las hojas son reutilizadas para evitar el desperdicio, son este tipo de prácticas las que van adoptando las personas en pos de un mundo mejor.

Se puede decir que en Natura el liderazgo ha marcado una diferencia enorme, ya que ha sido un liderazgo enfocado al bienestar de las personas y del medio ambiente por medio de productos de belleza 100% naturales que hacen que la gente se sienta bien consigo mismo y así pueda estar bien con todos los que lo rodean

4.2 Aportes.

Como se puede observar a lo largo de todo el trabajo de investigación realizado para este proyecto de grado, se logró determinar que la coherencia y la relación que existe entre los líderes de una organización y la RSE son muy estrechas. En el caso de Natura estas características son muy afines entre los líderes y su participación activa, las cuales la convierten en una empresa muy exitosa y con grandes posibilidades de un futuro excelente en la industria.

Durante la investigación se pudo determinar que la comunicación dentro de la organización es muy buena sin embargo las consultoras, quienes son empujadas que no trabajan en las oficinas diariamente no poseen los mismos conocimientos sobre las actividades de RSE en Natura que los que poseen los otros empleados, ellas tienen ideas generales sobre este tema, pero no saben con exactitud qué es la responsabilidad social, porqué se hace o cómo se ve retribuido para la compañía. Dentro de las capacitaciones deberían profundizar un poco más en estos temas, para que las consultoras conozcan la naturaleza de su trabajo y de esta forma generen un mayor compromiso con la empresa.

Las actividades de RSE de Natura son excelentes, poseen grandes proyecciones e ideas a largo plazo, como se vio en este trabajo de investigación la empresa no solo busca la forma de mejorar sus productos o la manera de conseguir más clientes, sino también busca un desarrollo sostenible en el lugar donde esté operando. Una idea que podría ayudar en este tema, es la de buscar alianzas con otras empresas no solo de la misma industria, sino de otras industrias que ayuden al fortalecimiento de estas actividades y de esta forma obtener mayor cobertura y mejores resultados.

Dentro de Natura el tema de las capacitaciones es muy importante, desde los niveles más altos de la compañía hacia abajo, todos los empleados y agentes son capacitados en el tema de las actividades de RSE, educándolos y creando una cultura personal sobre estas actividades. Como bien se sabe la educación es la base para la formación de nuevos hábitos y actitudes los cuales pueden ser incluidos en una cultura para su transformación, Natura podría dirigir talleres de capacitación en Colegios y Universidades que estén interesados en estas actividades y de esta manera crear un compromiso con los jóvenes y alcanzar mayores resultados en la comunidad.

Bibliografía.

Banco Interamericano de Desarrollo, Pontificia Universidad Javeriana, Ikei. (2007). *Situación de la Responsabilidad Social y Ambiental de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica. Informe Colombia*. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.

Carneiro Caneda, Manuel. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna: La "nueva frontera" de los Recursos Humanos*. España: ESIC Editorial.

Comisión Europea.(2002) *LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona.: IPES.

Daft, Richard L.Marcci, Dorothy. Gómez Mont. Ariza, Jaime. (2006). *Introducción a la Administración.*: Cengage Learning Editoriales.

Daft, Richard L. (2007). *La experiencia de liderazgo.*: Editorial Thomson.

Fernández Gago, Roberto. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. España.: Thomson

García, Alberto.(2008) *Responsabilidad Interna* conferencia presentada en la clase de Liderazgo y desarrollo organizacional 10 de Septiembre de 2008, Bogotá.: Pontificia Universidad Javeriana.

Harvard Business Review. (1999). *Liderazgo* .Bilbao.: Ediciones Deusto S.A.

Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Batista Lucio, Pilar. (2003). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curpny, G. J. (2007). *Liderazgo: Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. India: MC.Graw Hill.

Kotter, Jhon P. (1999). *Qué hacen los líderes*. España: Colección Grandes Gurús.

Martínez, Horacio. (2005). *El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial*. Colombia.: Pontificia Universidad Javeriana.

Martínez, Horacio. *Responsabilidad Social Empresarial y Liderazgo*, conferencia presentada en la clase de Ética de los negocios 30 de Abril de 2008, Bogotá.: Pontificia Universidad Javeriana

Nader, Martín. Castro Solano, Alejandro. (2007, septiembre/diciembre). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass*. Universitas Psicológica. Vol. 6. PG 689-698

Porter, Michael E. Kramer, Mark R. (2003, enero/febrero). *La filantropía empresarial como ventaja competitiva*. Harvard Deusto Business Review. Vol 112. pg6-20.

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.

Sallenave, Jean-Paul. (2002). *La Gerencia Integral ¿no le tema a la competencia, témale a la incompetencia!*. Bogota.: Editorial Norma S.A.

Santana, Lourdes Denis. Borobia, Lidia Gutiérrez. *LA INVESTIGACIÓN ETNOGRÁFICA: Experiencias de su aplicación en el ámbito educativo*.
<http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma96/doc2.htm>

Schermernorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Limusa- Wiley.

Anexo 1.

Nombre:

Ciudad de Nacimiento:

Profesión:

Cargo:

Actividades del Cargo:

Tiempo en la empresa:

1. ¿Qué entiende por liderazgo social?
2. ¿Qué hace Natura frente al Desarrollo Sostenible?
3. ¿Cómo se orientan las actividades de RSE en Natura?
4. ¿Existe un código de ética en Natura?
5. ¿Cómo se incluye la RSE en este código?
6. ¿Cuáles son las actividades relacionadas con la RSE en Colombia y como lo hacen?
7. ¿Existen resultados medibles? ¿Cómo los miden?
8. ¿Cómo miden el impacto social resultado de las actividades de RSE en Natura?
9. ¿Quiénes lideran la RSE en Natura?
10. ¿Cómo logran involucrar a los diferentes equipos de trabajo dentro de las actividades de RSE?

Anexo 2.

Nombre:

Ciudad de Nacimiento:

Profesión:

Cargo:

Actividades del cargo:

Tiempo en la empresa:

1. ¿Qué sabe sobre responsabilidad social?
2. ¿Cómo se entero sobre Natura?
3. ¿Su cargo de quien depende?
4. ¿Usted conoce sobre las actividades de RSE en Natura?
5. ¿Se considera participe de ellas? ¿Cómo?
6. ¿Cómo se motivan las actividades de RSE en Natura?
7. ¿Se siente motivada por estas actividades?
8. ¿Cree usted que se ha logrado involucrar de forma personal con estas actividades?
9. ¿Considera usted que existe algún líder detrás de todas estas actividades?
10. ¿Desde el día que inicio actividades en Natura hasta ahora cree usted que ha creado algún compromiso con las actividades de RSE?

Anexo 3.

Nombre:

Ciudad de Nacimiento:

Profesión:

Cargo:

Actividades del cargo:

Tiempo en la empresa:

1. ¿Qué entiende por responsabilidad social?
2. ¿Qué actividades de RSE conoce usted que realice Natura?
3. ¿Cómo Natura logra involucrar a todo el personal en estas actividades?
4. ¿Cómo se motivan las actividades de RSE en Natura?
5. ¿Se siente participe de las actividades de RSE?
6. ¿Considera usted que existe algún líder detrás de todas estas actividades?
7. ¿Desde el día que inicio actividades en Natura hasta ahora cree usted que ha creado algún compromiso con las actividades de RSE?