

# CÓMO GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LAS PYMES EN COLOMBIA

Área de investigación: Ética y organizaciones

**Natalia Robayo Nieto**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
Colombia  
natikaro1@hotmail.com, natalia.robayo@uptc.edu.co

XX  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA





## CÓMO GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LAS PYMES EN COLOMBIA

### Resumen

Dado que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se está convirtiendo en uno de los mayores retos que deben enfrentar los sectores público y privado de la economía, se pretende contribuir al proceso incursionando en el sector de la pequeñas y medianas empresas (pymes), pues estas representan gran porcentaje de la totalidad de empresas en el país y aún se evidencia el desconocimiento, indiferencia y poca actividad al respecto.

Por tal razón, la responsabilidad social requiere de instrumentos que posibiliten este proceso en las pymes. Así pues, el objetivo de este proyecto es brindar una herramienta de apoyo que les permita identificar y gestionar la RSE y así contribuir a la generación de desarrollo sostenible en el tiempo.

El presente documento realiza un acercamiento a los principales fundamentos y conceptos de RSE, abarcando sus antecedentes, su evolución y su enfoque actual desde los diversos estándares para su gestión. En este orden, presenta un modelo que permite integrar el concepto de RSE en pymes, el cual se desarrolla en cinco fases a saber: Análisis y diagnóstico, planeación, implementación, evaluación y retroalimentación.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Pymes, gestión.







## Introducción

El afán de poder y de acumulación de riqueza por parte de las organizaciones empresariales, han sido pilares que todavía parecen fundamentar la existencia de las mismas. Las corrientes económicas no han sido adversas a esta situación, pues desde los clásicos hasta el capitalismo que predomina hoy en día, ha sido creciente la autonomía de la ciencia económica y progresiva su separación de la ética.

Actualmente el discurso neoliberal de la globalización se introduce progresivamente en las diferentes sociedades y su arraigo ha sido tan fuerte, que se ha vuelto prioridad para las organizaciones avanzar al ritmo de ésta como la mejor opción de “crecimiento y desarrollo económico”. Ahora bien, los continuos avances tecnológicos, los medios de comunicación, los atractivos nuevos mercados y las innovadoras relaciones comerciales se han ligado con el mencionado fenómeno de la globalización, formando un conglomerado de modernas tendencias que generan simpatía con el sistema de gobierno dominante por esta época, el capitalismo.

Sin embargo, en este contexto, se hace cada vez más evidente la incompatibilidad, complejidad y contradicción entre algunos procesos que involucran el quehacer de las empresas y que por lo tanto deben acarrear acciones que necesitan ser emprendidas por parte de las organizaciones para lograr un equilibrio en el marco de lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial.

Aunque la RSE suele ser analizada en el contexto de las grandes empresas, el campo de la pymes no puede ser ajeno a requerimientos de responsabilidad que exige la sociedad en su conjunto, pues en países como Colombia estas representan la mayor parte de la totalidad, lo cual refleja su importancia y potencial crecimiento.

## Planteamiento del problema

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial es un aspecto de la gestión empresarial que no solo puede ser atinente a las grandes empresas, pues su horizonte debe ampliarse a todo tipo de empresas.

Sin embargo, aun cuando existe un amplio consenso de que este es un tema prioritario para la generación de desarrollo sostenible, las pymes, que representan la mayoría de las empresas en el país, aun no son muy activas en el ámbito de la RSE, pues hay un gran desconocimiento del trasfondo y las implicaciones en esta materia.







La realidad de la Pyme pide consideraciones concretas para la Responsabilidad Social, advierte Roser<sup>1</sup>. Por un lado, las Pymes tienen un papel muy importante en la creación de empleo y en el desarrollo económico; por otro lado, el impacto que, por su proximidad, provocan en las comunidades en donde desarrollan su actividad; y, finalmente, la indefensión con respecto a las grandes empresas al ser en muchas ocasiones proveedores de las mismas.

En el mismo sentido, Gómez plantea: “las Pymes son formas organizacionales con condiciones particulares que tienen preocupaciones, condiciones, estructuras, recursos e intereses diferentes, que hacen pensar en la necesidad de comprensiones distintas a la visión dominante de lo que es “ser responsable socialmente””<sup>2</sup>.

En este contexto, es necesaria la creación de instrumentos y herramientas de apoyo para la gestión de la RSE en las pymes, en un marco de aplicación que resulte válido y comprensible en el lenguaje empresarial, que posibilite la inserción de la RSE de forma gradual, que se ajuste a las posibilidades de cada empresa y que tenga en cuenta tanto los agentes internos como externos de la misma.

De lo anterior, surge el interrogante central de la presente investigación ¿Cómo gestionar la responsabilidad social empresarial desde las pymes en Colombia?

### Marco teórico

#### Antecedentes de la RSE y su relación con la economía

La RSE ha sido tema de controversia desde que la economía nace como ciencia en el siglo XVIII. Es durante los siglos XIX y XX cuando se produce la evolución del concepto y se desarrolla a través de las etapas que se mencionaran más adelante, hasta llegar a la integración de la RSE en la estrategia empresarial, lo cual se ha vendido consolidando en los últimos años.

En su origen, la economía se concibe desde un enfoque ético, como la ciencia que se ocupa de lo necesario para la búsqueda del bien individual y colectivo, y esta vinculación de la economía con la ética y la moral perdura hasta el siglo XIX. Hasta entonces, el comportamiento económico no se guiaba solo por el afán de lucro, sino también por el honor, la gloria, el reconocimiento social y

<sup>1</sup> ROSER H, Isabel. Guía de la RSC para las Pymes. Responsabilidad social corporativa. Madrid: Fundación El Monte y Observatorio para la RSC. 2006. Disponible en: <<http://observatoriosc.org/guia-de-la-rsc-para-las-pymes-la-responsabilidad-esta-en-tus-manos/>>

<sup>2</sup> GOMEZ V, Mauricio. La gestión y la información sobre la responsabilidad social empresarial de las Pymes: la necesidad de diferenciación. *En*: Contaduría Universidad de Antioquia. No. 56 (Junio, 2010); p. 38.





el sentido trascendente de la existencia. El pensamiento dominante era el “egoísmo noble” aristotélico, que se apoya en la razón y busca también el bien colectivo; es decir, el amor propio típico del hombre no se circunscribe a un afán desmedido de riqueza monetaria por la riqueza en sí. Por esta razón, en relación con los fines pretendidos, podríamos decir que la sociedad era relativamente más rica que la actual.

En 1776, Adam Smith publica su famosa obra “Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones”. En ella, organiza sistemáticamente las contribuciones anteriores a él, eleva la economía a la universidad y resalta el interés propio como motor de la riqueza y del bien común, aunque sin desprestigiar los aspectos éticos y morales en la ciencia económica, todavía considerada “economía política”.

Es después de Adam Smith cuando comienza el proceso de creciente autonomía de la ciencia económica y su progresiva separación de la ética. Los principales discípulos de A. Smith, como Malthus, David Ricardo, James Mill y J. Bentham destacan en este proceso. Se desarrolla el llamado “pensamiento utilitarista”, que centra la felicidad en el consumo, excluyendo progresivamente otros valores que formaban parte del amor propio clásico y reduce el papel del Estado en la escena económica, aproximándolo al “laissez-faire”. Este enfoque positivista de la Economía se reafirma con Jhon Stuart Mill, trayendo a la economía la separación entre el “ser” y el “deber ser”, entre el mercado –lo que es- y la ética –lo que debe ser- y la tendencia se agudiza en el siglo XX a través de la corriente neoclásica, despojando ya a la economía de su connotación de política, a propuesta de Alfred Marshall.

El avance de la ortodoxia neoclásica tiene una parada transitoria con J.M Keynes, que al hilo de la gran crisis de los años 30, que marca el inicio del estado de bienestar y una vuelta a la preocupación social de la economía. Sin embargo, fue solo un paréntesis. Con Milton Friedmam, -que calificaba la RSE, literalmente, como “doctrina subversiva”- pronto se volvió a retomar el camino neoclásico y monetarista como tendencia dominante.

Los investigadores Mauricio Gómez y Aida Calvo<sup>3</sup> plantean que hoy se evidencia el fracaso de un modelo basado en la disociación entre la economía y la ética. Califican a la actual crisis económica como “crisis de valores”, donde predomina una economía basada en el mito del crecimiento permanente en términos financieros, al que se subordina todo, y para el que se crean mercados artificiales sobre necesidades inexistentes.

<sup>3</sup> GÓMEZ V. Mauricio y CALVO V, Aida P. Globalización, Desarrollo Sostenible y Empresa: Virando hacia Responsabilidad Social. *En*: Lúmina Revista de Pensamiento, Teoría e Investigación. No. 5 (Diciembre, 2004); p. 38.



Además, el amor propio capitalista, es decir, el amor al dinero, -que es por naturaleza, exclusivo, excluyente e insaciable-, es incompatible con el bien universal y, en consecuencia, con la ética.

El problema no está en la globalización del mercado, ni en la propiedad privada de los medios de producción, sino en el desmedido afán como motor y fin del comportamiento económico, en la reducción de los objetivos de la empresa al objetivo financiero. La maximización del beneficio monetario como modelo económico exclusivo es incompatible con la Ética, porque atenta contra el bien común.

Frente a esta tendencia de pensamiento, la RSE trata de que las empresas retomen el camino de una economía creadora de riqueza al servicio de la sociedad.



### Concepto de RSE

La definición clásica de RSE implica integrar en el gobierno de la empresa, en su gestión, estrategia, políticas y procedimientos las preocupaciones sociales, medioambientales, laborales y de respeto por los derechos humanos. No se trata de qué hace la empresa con sus utilidades, sino de cómo los consigue. No se trata de tomar decisiones “de” responsabilidad social, sino de tomar decisiones “con” responsabilidad social. La RSE surge como cauce para que la empresa vea aceptado su papel en lo económico y en lo social.



En lo corrido del siglo, la contribución de la literatura a la definición del término procede fundamentalmente de instituciones (gubernamentales y no gubernamentales) que trabajan en pro del desarrollo de la RSE.







**Tabla 1. Percepciones Institucionales de Responsabilidad Social Empresarial en el Siglo XXI**

Autor	Definición
<b>Comisión de las Comunidades Europeas</b>	“La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” <sup>4</sup> .
<b>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</b>	“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida” <sup>5</sup> .
<b>Business for Social Responsibility (BSR)</b>	“La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa” <sup>6</sup> .
<b>Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social</b>	"La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” <sup>7</sup> .
<b>Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas</b>	“La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración” <sup>8</sup> .

<sup>4</sup> COMISIÓN EUROPEA. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Com, 2001. p.7.

<sup>5</sup> WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Work program. (1999). [en línea]. [consultado 23 mar. 2015]. Disponible en: <<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>>

<sup>6</sup> BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY. BSR Resources. (2000). [en línea]. [consultado 23 mar. 2015]. Disponible en: <<http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>>

<sup>7</sup> INSTITUTO ETHOS. Documentos de apoio a aplicação. (2013). [en línea]. [consultado 23 mar. 2015]. Disponible en: <<http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Gloss%C3%A1rio-Indicadores-Ethos-V2013-09-022.pdf>>

<sup>8</sup> FORUM EMPRESA. Estudios y Publicaciones. (sin fecha). [en línea]. [consultado 23 mar. 2015]. Disponible en: <[http://www.empresa.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=115&Itemid=329](http://www.empresa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=115&Itemid=329)>



Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración







<p><b>Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)</b></p>	<p>“La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa”<sup>9</sup>.</p>
<p><b>Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial (CCRE)</b></p>	<p>“La responsabilidad social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus actividades sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, el cuidado y preservación del entorno”<sup>10</sup>.</p>

Fuente: Elaboración propia

Se observa como elementos comunes en las definiciones anteriores, la referencia que se hace hacia las prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos; también la consideración de los intereses de los diferentes grupos sociales con los que la empresa se relaciona. De igual forma se hace énfasis en la protección y cuidado del medio ambiente. En general, se hace alusión a que la RSE es la manera en que la empresa integra valores éticos en su actividad cotidiana para responder a las necesidades sociales de su entorno.

**Evolución del enfoque de la RSE**

La evolución de las ideas de la RSE, permite hablar de cuatro escenarios de concepciones diversas. En un primer momento, la RSE simplemente no existía, se desconocía o se negaba. En esta etapa, se discuten los argumentos Friedmanianos y emergerían ideas según las cuales la empresa solo tiene algún tipo de responsabilidad moral en relación con sus propietarios o accionistas y se reduce al estricto cumplimiento de las normas legales como patrón de conducta. En este momento, la empresa no se considera responsable frente a la sociedad ni incorpora el aspecto social a su actuación.

<sup>9</sup> ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: Documento AECA, 2003. p.9.

<sup>10</sup> CCRE. ¿Qué es la responsabilidad social empresarial? (sin fecha). [en línea]. [consultado 23 mar. 2015]. Disponible en: <<http://www.icesi.edu.co/blogs/paoladministradora/files/2012/06/que-es-rse.pdf>>







En un segundo momento, se presenta un avance al respecto, la empresa, - aunque sigue reduciendo su aspiración a la obtención del beneficio económico y fijando como criterio determinante de sus decisiones la maximización de utilidades-, destina una parte de las mismas a obras sociales con un enfoque caritativo. Lo diferencial radica en que la empresa incorpora el adjetivo “social” a su actuación, aunque no se siente responsable ante la sociedad.

En un tercer momento de evolución, se reconoce el término de RSE como aquella basada en principios éticos y morales, en la toma de conciencia de que el ser humano es el fin primero y último de la sociedad, no un medio más, no es solo parte de la empresa, sino el corazón de la empresa misma. En esta etapa, es cuando los responsables de la empresa se convencen de esta verdad ética y aceptan que el criterio principal para la toma de decisiones no es exclusivamente la obtención del máximo beneficio económico. En este punto, la empresa ya se siente responsable ante la sociedad por su actuación.

El cuarto momento de evolución de la RSE es la integración completa en la gestión empresarial de su descubrimiento ético. En este punto, como dice el economista Alberto Arredondo:

La responsabilidad Social Empresarial no responde a una coyuntura ni a un afán de proyectar una imagen de solidez frente a la comunidad; en realidad la RSE responde a una filosofía basada en aspectos éticos y morales a mantenerse en prospectiva lo que exige una actuación programada dentro de un Plan Estratégico Empresarial que abarque los aspectos humanos, sociales y ambientales, que, en lo interno, eleve sus fortalezas, revierta sus debilidades, y, en el externo, aproveche oportunidades y contrarreste amenazas, dentro de un marco de respeto a la institucionalidad, asumiendo responsabilidad en la creación de valor y corresponsabilidad en el proceso de integración social; todo ello orientado a garantizar efectos de impacto positivos, especialmente en sectores vulnerables de la sociedad<sup>11</sup>.

Actualmente, la sociedad exige a las empresas una responsabilidad que va más allá de lo estrictamente jurídico. Por tanto, se habla de que la RSE es voluntaria para la empresa, pues la sociedad no cuenta con el arma coactiva que respalde la ley para exigir esa responsabilidad social “extrajurídica” mediante la amenaza de un castigo penal o una sanción administrativa.

El concepto de empresa que demanda la sociedad, es aquel según la cual las organizaciones asumen retos que no solo implican la preocupación por la rentabilidad que esperan los accionistas, sino también por el desarrollo de sus

<sup>11</sup> ARREDONDO POLAR, Alberto. Responsabilidad Social Empresarial: Una síntesis de ideas y casos. Lima: Documento Resumen preparado para la red Iberoamericana de Universidades por la RSE, 2009. p.3.





trabajadores y de sus familias, así como de la comunidad que los rodea y con la que están vinculadas.

La integración de la RSE en la estrategia empresarial es un tema prioritario para la generación de un desarrollo sostenible. Los autores que más han contribuido a ello son probablemente Michael E. Porter Mark R. Kramer quienes plantean que “la responsabilidad social corporativa puede convertirse en una fuente de enorme progreso social, a medida que las empresas aplican sus vastos recursos, experticia y conocimiento a actividades que benefician a la sociedad”<sup>12</sup>.



Otros autores como Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein plantean que “el camino hacia la sostenibilidad implica profundos cambios. Siendo las empresas las formas asociativas y células básicas del modo social que hemos construido, ellas deben ser profundas dinamizadoras del cambio a nivel global”<sup>13</sup>.

### Estándares de la RSE

Dada la evolución del concepto, aparece un considerable número de normas técnicas, certificaciones, informes, guías, etc., para implementar y divulgar programas de RSE. Esto obedece, a que no es suficiente el hecho de que las empresas reconozcan su responsabilidad y su rol en la sociedad, sino que deben materializarlo a través del establecimiento de indicadores que revelen el actuar responsable de las mismas.



**Tabla 2. Estándares de la RSE y otros documentos**

Título	Tipología	Descripción
ISO 26000	Es una guía. No es certificatoria ni regulatoria.	Proporciona una guía a las organizaciones sobre los principios, temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias en una organización, incluyendo aquellas actividades de involucramiento de stakeholders.



<sup>12</sup> PORTER, Michael E y KRAMER, Mark R. Estrategia y Sociedad. *En:* Harvard Business Review América Latina. (Diciembre, 2006); p. 3.

<sup>13</sup> ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN Leonardo. Identidad de las Organizaciones: Invariancia y cambio. Barcelona: Editorial Paidós, 1989. p. 81.





Norma de aseguramiento AA1000	Es una norma no certificable. Auditable.	Es un estándar de aplicación general para evaluar atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias.
Cuadro central, indicadores sociales AECA	Es un marco conceptual que ayuda a entender la RSE fundamentalmente para pymes. No certificable.	Funciona para la creación de los informes sobre RSC de las Mipymes y preparación de los indicadores detallados.
Global Reporting Initiative – GRI	Guía. No auditable ni certificable.	La GRI ha elaborado un marco que aporta directrices sobre la elaboración de memorias de RSE, incluyendo los impactos económicos, sociales y ambientales de una empresa.
Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial	Indicadores. No auditable.	Estos indicadores buscan plantear cómo puede la empresa mejorar su desempeño en los temas correspondientes desde distintas perspectivas.
Norma SA 8000	Es una norma auditable certificable por SAI (Social Accountability International)	Esta norma específica los requisitos de responsabilidad social que permiten a una compañía: a) Desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos con el objeto de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia. b) Demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por esta norma.
Guía del Pacto Mundial	Es una guía no certificable.	El Pacto Mundial busca facilitar un marco de trabajo contextual para fomentar y



		<p>difundir la innovación, las soluciones creativas y las mejores prácticas entre los participantes. No sustituye a organismos regulatorios ni de otro tipo.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

### Aspectos metodológicos

Esta investigación se presenta utilizando el método cualitativo y se caracteriza por ser un estudio analítico y comparativo que toma fuentes documentales secundarias, a través de textos de autor, estudios especializados y la consulta electrónica.

### Resultados

Con la finalidad de acercar el concepto de RSE a las pequeñas y medianas empresas del país, se buscó en primer lugar dar a conocer la terminología, el alcance y las implicaciones de la misma.

Ahora que este objetivo ya se ha abarcado en el marco teórico de la presente investigación, se plantea la posibilidad de avanzar en el diseño de un mecanismo basado en modelos internacionales que siguen las grandes empresas tales como: Guía del Pacto Global de las Naciones Unidas y los Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial diseñados por Ethos (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil).

Sin embargo, el modelo de gestión que se propone es pensado específicamente para las pequeñas y medianas empresas y contiene algunos elementos distintivos en relación con los modelos de medición y de gestión de la RSE a escala internacional. En el diseño de este, se incorporan aprendizajes y lineamientos claves para un proceso exitoso de implementación de RSE en pymes.

### Modelo para gestionar la RSE de las pymes

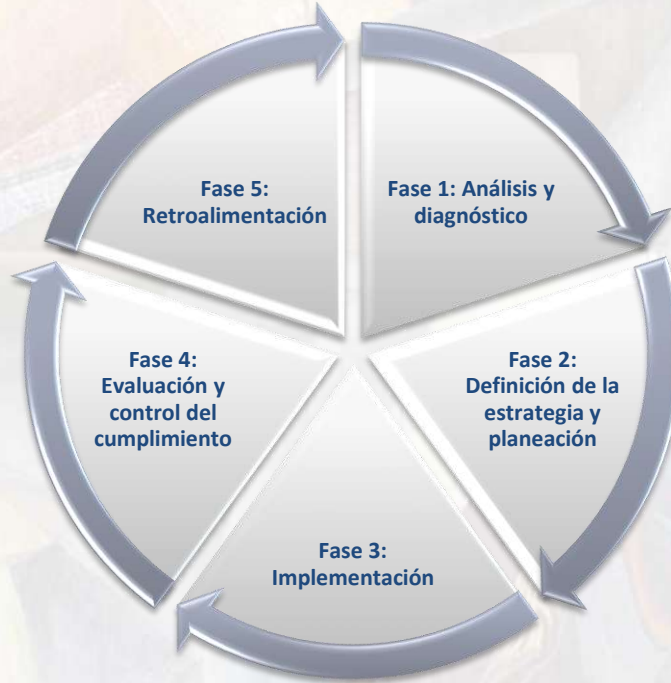
De esta forma, se plantea una aplicación progresiva del modelo que se divida en cinco fases. Es importante destacar que este instrumento está diseñado para que todos los ámbitos de actuación de la RSE sean independientes entre sí. Es decir, no es una condición imprescindible que una empresa gestione a la vez todas las acciones propuestas, sino que puede adaptar las que le sean aplicables según su ámbito de actividad, naturaleza y el entorno donde se encuentre.







Gráfico 1. Esquema para gestionar la responsabilidad social en Pymes



Fuente: Elaboración propia

**Fase 1: Análisis y diagnóstico**

Se trata de efectuar una reflexión general como punto de partida. Consiste en realizar un análisis de la situación actual de la empresa, una fase “reflexiva” sobre la nueva materia a abordar o integrar. Es decir, tener conocimiento de cómo está la organización en los diferentes ámbitos, materias y aspectos que abarca la RSE. Esta reflexión tendría que hacerse preferiblemente en un grupo en el que hubiera representación de los principales ámbitos de responsabilidad de la empresa (departamentos, divisiones, etc.).

Los objetivos de esta fase son: sensibilizar a la empresa sobre los diferentes aspectos a gestionar y determinar el alcance de este sistema de gestión. Sin embargo, el objetivo clave de esta reflexión inicial es analizar qué impacto o influencia se produce entre la empresa y los stakeholders. Llevar a cabo esta primera etapa es importante para la empresa porque le permite precisar cuáles son los stakeholders de más impacto o riesgo para ella y cuales no le afectan.





## Fase 2: Definición de la estrategia y planeación

Una vez efectuada la reflexión previa la empresa estará preparada para seleccionar y priorizar los aspectos a trabajar. En este punto deberá determinarse el plan de acción en materia de RSE, como se presenta a continuación:

**Tabla 3. Plan de acción en materia de RSE**

Pasos	Acciones
1. Identificar los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los objetivos.</li> <li>• Determinar el plazo de consecución de los mismos.</li> <li>• Identificar indicadores que permitan realizar el seguimiento y gestión de la evolución de los mismos.</li> </ul>
2. Modificar o establecer las políticas y principios de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear los criterios de RSE con los objetivos estratégicos de la empresa.</li> <li>• Designar a la persona responsable del proceso y seleccionar a una persona de apoyo por cada área, dentro de la estructura organizativa de la empresa.</li> <li>• Comunicar lo anterior a los trabajadores, proveedores, clientes demás partes interesadas que considere oportuno, para reforzar este compromiso.</li> </ul>
3. Establecer los recursos asociados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, y la disponibilidad de los mismos para la implantación y mantenimiento de la gestión de la RSE.</li> </ul>
4. Aprobar el plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar y aprobar un plan de acción donde se recojan todas las acciones y decisiones anteriores.</li> </ul>
5. Comunicar el plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar el plan a los responsables de cada departamento o área y a los demás trabajadores.</li> <li>• Indicar y asignar las acciones concretas y los recursos con los que cuentan para su consecución.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Fase 3: Implementación

En esta fase, se desplegará en plan de acción aprobado. Es decir, se llevan a cabo las acciones de RSE con el apoyo y acompañamiento del responsable de





cada área, así como de asesores y expertos en la materia, que puedan afrontar las dificultades propias de la implementación.

A continuación, se presenta un listado, no exhaustivo, de acciones de RSE que abarcan siete ejes fundamentales de actuación de cualquier empresa: valores, transparencia y gobierno corporativo; trabajadores; proveedores; clientes/consumidores; comunidad; sector público y medio ambiente.

### 1. Valores, transparencia y Gobierno Corporativo

Políticas y procedimientos tendientes a establecer el marco ético que orienta la gestión de la empresa.



**Tabla 4. Valores, transparencia y Gobierno Corporativo**

Aspecto	Acciones de RSE
Visión y misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la misión, visión y valores que orientan el quehacer cotidiano y futuro de la empresa bajo los principios de RSE; comunicarlo al personal promoviendo su cumplimiento y publicarlo en un lugar visible de la empresa.</li> </ul>
Ética y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un código de ética que permita establecer las formas en que la empresa se relacionará en términos éticos con sus públicos de interés.</li> <li>Implementar un sistema de gobierno corporativo.</li> </ul>
Transparencia en informes contables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar mecanismos que aseguren la transparencia de los informes contables.</li> </ul>
Relaciones leales con la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer relaciones con la competencia dentro de un marco ético.</li> <li>No permitir la filtración de información estratégica.</li> <li>No desacreditar a la competencia.</li> </ul>
Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar temas relevantes sobre los Derechos Humanos.</li> <li>Incluir en el código de ética, políticas específicas de protección de Derechos Humanos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia





## 2. Trabajadores

Políticas y procedimientos orientados al desarrollo y mejora en la calidad de vida de los trabajadores de la empresa.

**Tabla 5. Trabajadores**

Aspecto	Acciones de RSE
Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer compromiso con las leyes laborales.</li> </ul>
Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar la diversidad como un valor esencial.</li> <li>• Animar a la expresión de nuevas ideas y comentarios.</li> <li>• Diversificar en la selección de empleados.</li> <li>• Invertir en la formación de personas diversas.</li> </ul>
Acoso sexual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una directriz clara contra este abuso.</li> </ul>
Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar y recompensar el desarrollo de talentos.</li> </ul>
Delegación de poderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar autonomía a los empleados.</li> </ul>
Gestión participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar sobre el desempeño financiero de la empresa.</li> </ul>
Remuneración e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un programa de participación en las ganancias.</li> </ul>
Despidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar los despidos.</li> <li>• Promover la rotación de cargos.</li> </ul>
Trabajo y familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la protección de la vida personal y familiar de los empleados.</li> <li>• Identificar alternativas de entrenamiento y ascenso.</li> <li>• En caso de necesidad, reducir el personal con dignidad.</li> <li>• Valore a los empleados que no fueron despedidos.</li> <li>• Elaborar una guía informativa y de inducción para nuevos empleados.</li> <li>• Evaluar las necesidades de los empleados.</li> <li>• Establecer estrategias para el manejo de permisos y compromisos personales.</li> <li>• Animar la paternidad responsable.</li> <li>• Apoyar la adopción.</li> <li>• Ayudar a que los hijos de los empleados concurren a la escuela.</li> <li>• Dar a conocer los recursos disponibles en la empresa para apoyar la solución de problemas</li> </ul>







	familiares y personales.
Salud, bienestar y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser solidario en las situaciones de emergencia.</li> <li>• Cobertura de salud incondicional.</li> <li>• Promover chequeos médicos periódicos.</li> <li>• Estimular la práctica deportiva.</li> <li>• Eliminar el humo del ambiente de trabajo.</li> <li>• Programa de ayuda para superar adicciones.</li> <li>• Programa de prevención de VIH-SIDA.</li> <li>• Promover hábitos de trabajo saludables.</li> <li>• Mantener la buena calidad del aire.</li> <li>• Valorar un ambiente de trabajo adecuado.</li> <li>• Promover la incorporación de hábitos de higiene y seguridad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



### 3. Proveedores

Políticas y procedimientos que entregan estabilidad y posibilidades de desarrollo a los proveedores en el largo plazo.

Tabla 6. Proveedores

Aspecto	Acciones de RSE
Promover las alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar claramente las expectativas de la empresa.</li> <li>• Formalizar un compromiso respecto a las prácticas laborales.</li> <li>• Monitorear el cumplimiento de las reglas establecidas.</li> <li>• Propiciar un clima de colaboración.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



### 4. Clientes/Consumidores

Políticas y procedimientos establecidos para asegurar el respeto y la transparencia con los clientes.





Tabla 7. Clientes/Consumidores

Aspecto	Acciones de RSE
Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el uso de los productos con seguridad y responsabilidad.</li> <li>• Ofrecer informaciones específicas, correctas y justas.</li> <li>• Prohibir el uso de técnicas comerciales no éticas.</li> <li>• Evitar la publicidad “tóxica”.</li> <li>• Escuchar las opiniones.</li> <li>• Buscar oportunidades comerciales alternativas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



## 5. Comunidad

Políticas y procedimientos que establecen la vinculación con los públicos de interés y su rol con los distintos grupos que integran la comunidad.

Tabla 8. Comunidad

Aspecto	Acciones de RSE
General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los problemas y busque soluciones conjuntas.</li> <li>• Invertir en la comunidad.</li> <li>• Reclutar empleados en comunidades pobres o en desarrollo.</li> <li>• Instalarse en una comunidad pobre o en desarrollo.</li> <li>• Formar conciencia de participación y movilizar a los empleados.</li> <li>• Adoptar un proyecto social específico.</li> <li>• Realizar alianzas con otras empresas.</li> </ul>
Filantropía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer donaciones de los productos y servicios.</li> <li>• Crear oportunidad de aprendizaje ofreciendo pasantías, prácticas y demás para estudiantes.</li> <li>• Dar la oportunidad del “primer empleo”.</li> </ul>
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer apoyo a los colegios locales.</li> <li>• Realizar alianzas con colegios y universidades.</li> <li>• Realizar donaciones de equipos usados o excedentes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 6. Sector Publico







Políticas y procedimientos para garantizar, de manera transparente, el cumplimiento de las obligaciones para con el Estado.

**Tabla 9. Sector Público**

Aspecto	Acciones de RSE
Posicionamiento político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar con transparencia.</li> <li>• Combatir la corrupción.</li> </ul>
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcar presencia en foros locales.</li> <li>• Integrarse a los movimientos sociales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 7. Medio Ambiente

Prácticas, políticas, diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental que aseguren el desempeño sostenible de la empresa.





Tabla 10. Medio Ambiente

Aspecto	Acciones de RSE
Política y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir y respetar principios ambientales.</li> <li>Motivar a los empleados a preservar la naturaleza.</li> <li>Establecer política ecológica de compras.</li> </ul>
Minimización de residuos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reciclar en la medida de lo posible.</li> <li>Reducir el consumo de papel.</li> <li>Usar, de ser posible, productos de papel reciclado.</li> <li>Comprar otros productos reciclados.</li> <li>Evitar productos que generen residuos.</li> </ul>
Prevención de la contaminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir el uso de productos tóxicos.</li> <li>Promover el descarte seguro de sustancias tóxicas.</li> <li>Usar productos de limpieza no tóxicos.</li> </ul>
Uso eficaz de energía y agua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una auditoría en el área de energía.</li> <li>Utilizar iluminación inteligente</li> <li>Administrar con eficiencia el uso de energía.</li> <li>Buscar formas de reducir el consumo de energía.</li> <li>Posibilidad de trabajo a distancia.</li> <li>Mantenimiento del sistema de climatización.</li> <li>Si se trabaja con vehículos, preferir “los verdes”.</li> <li>Acabar con las pérdidas de agua.</li> <li>Instalar accesorios para la economía de agua.</li> <li>Reducir el consumo de agua en las áreas externas.</li> </ul>
Proyecto ecológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un sistema de reciclaje.</li> <li>Utilizar técnicas de construcción ecológicamente correctas.</li> <li>Trabajar en conjunto con proveedores y clientes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

No hay ninguna empresa que empiece desde cero en la aplicación de la RSE, ya que todas, de una u otra forma, ya gestionan algunos de estos ámbitos identificados anteriormente. Por tal razón, no es necesario adherirse a un







modelo y velar por su estricto cumplimiento, por el contrario, es adaptar el mismo a las necesidades, naturaleza y campo de acción de la empresa, identificar los requerimientos de RSE y así determinar cómo será su gestión.

#### **Fase 4: Evaluación y control del cumplimiento**

En esta fase consiste en evaluar los resultados en materia de RSE observando los avances en el desempeño económico, social y ambiental de la empresa.

Lo ideal en esta etapa es elaborar un informe de sostenibilidad, el cual se emplea para mejorar los procesos de RSE y para dar continuidad al proceso y a la inclusión de los grupos de interés.

La organización puede plantearse la comunicación externa de los resultados en su informe anual o elaborando un informe específico: Memoria de sostenibilidad. En tal caso, puede hacerlo de acuerdo a los modelos propuestos para pymes por Global Reporting Initiative.

#### **Fase 5: Retroalimentación**

El informe de resultados debe servirle a la dirección como herramienta de seguimiento y para la toma de decisiones estratégicas de mejora oportunas en los aspectos de la gestión de la RSE en la organización.

A partir del mismo informe, se generará un proceso de retroalimentación a partir del informe de sostenibilidad de la empresa. Este permitirá llegar a acuerdos sobre nuevas prácticas y acciones necesarias para fortalecer y mejorar la gestión de RSE, y sobre las cuales se estructurarán los nuevos objetivos para la gestión de la RSE.

#### **Conclusiones**

El gestionar en una empresa la RSE implica un acercamiento a un concepto aún desconocido por muchas compañías. Es por eso que integrarlo a la cotidianidad de las empresas significa un aprendizaje progresivo y dinámico, donde deben participar tanto la gerencia como los trabajadores, y en el que el diálogo permanente con los grupos públicos de interés permita nutrir las metas y conseguir los objetivos.

Si bien es cierto, la formas de gestión de responsabilidad social se han centrado en las grandes empresas, sin embargo, en los últimos años asiste un incremento de interés de las pymes por los asuntos en esta materia, han demostrado una atención particular de las pymes en cuanto a su desempeño social y ambiental, ya que lo perciben como ligado al éxito de sus negocios y como componente novedoso de competitividad.





La RSE no puede ajena al campo de las pymes, pues estas representan casi que la totalidad de las empresas en el país, además de ser principales fuentes de generación de empleo y desarrollo local y regional. Si bien, esta desarrolla actividades sociales y comunitarias, lo hacen de forma voluntaria e informal, sin asumir políticas formales o explícitas. Por tanto, no se trata de algo nuevo pero si de compromisos reales con la RSE.

El modelo propuesto desarrolla una metodología sencilla, clara y pertinente para que las pymes colombianas incursionen en el actuar socialmente responsable. Sin embargo, la RSE es un proceso que no se agota con el cumplimiento de un modelo; el mismo implica una mejora continua, de la mano con los propios desafíos del negocio. Por lo tanto, implementar prácticas de RSE en las pymes es un desafío constante que promete numerosos beneficios.



### Referencias

ARREDONDO POLAR, Alberto. Responsabilidad Social Empresarial: Una síntesis de ideas y casos. Lima: Documento Resumen preparado para la red Iberoamericana de Universidades por la RSE, 2009.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: Documento AECA, 2003.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY. BSR Resources. (2000). [en línea]. [consultado 23 mar. 2015]. Disponible en: <<http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>>

CCRE. ¿Qué es la responsabilidad social empresarial? (sin fecha). [en línea]. [consultado 23 mar. 2015]. Disponible en: <<http://www.icesi.edu.co/blogs/paoladministradora/files/2012/06/ques-rse.pdf>>

COMISIÓN EUROPEA. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Com, 2001.

ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN Leonardo. Identidad de las Organizaciones: Invariancia y cambio. Barcelona: Editorial Paidós, 1989.

FORUM EMPRESA. Estudios y Publicaciones. (sin fecha). [en línea]. [consultado 23 mar. 2015]. Disponible en: <[http://www.empresa.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=115&Itemid=329](http://www.empresa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=115&Itemid=329)>







GOMEZ V, Mauricio. La gestión y la información sobre la responsabilidad social empresarial de las Pymes: la necesidad de diferenciación. En: Contaduría Universidad de Antioquia. No. 56 (Junio, 2010).

GÓMEZ V. Mauricio y CALVO V, Aida P. Globalización, Desarrollo Sostenible y Empresa: Virando hacia Responsabilidad Social. En: Lúmina Revista de Pensamiento, Teoría e Investigación. No. 5 (Diciembre, 2004).

INSTITUTO ETHOS. Documentos de apoio a aplicação. (2013). [en línea]. [consultado 23 mar. 2015]. Disponible en: <<http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Gloss%C3%A1rio-Indicadores-Ethos-V2013-09-022.pdf>>

PORTER, Michael E y KRAMER, Mark R. Estrategia y Sociedad. En: Harvard Business Review América Latina. (Diciembre, 2006).

ROSER H, Isabel. Guía de la RSC para las Pymes. Responsabilidad social corporativa. Madrid: Fundación El Monte y Observatorio para la RSC. 2006. Disponible en: <<http://observatoriorsc.org/guia-de-la-rsc-para-las-pymes-la-responsabilidad-esta-en-tus-manos/>>

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Work program. (1999). [en línea]. [consultado 23 mar. 2015]. Disponible en: <<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>>

