

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

**Influencia del entorno en la gestión y comunicación de la
Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar (Colombia),
con enfoque de desarrollo sostenible**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Gina Claudette Romero González

Directora

Nuria Villagra García

Madrid

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

**Influencia del entorno en la gestión y comunicación de la Responsabilidad Social
Empresarial en Bolívar (Colombia), con enfoque de desarrollo sostenible.**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Gina Claudette Romero González

DIRECTOR

Nuria Villagra García

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Doctorado en Comunicación Audiovisual, Publicidad y

Relaciones Públicas



**Influencia del entorno en la gestión y comunicación de la Responsabilidad Social
Empresarial en Bolívar (Colombia), con enfoque de desarrollo sostenible.**

**Tesis doctoral presentada por
Gina Claudette Romero González**

Bajo la dirección de la: Dra. Nuria Villagra García

Agradecimientos

Quiero iniciar estas páginas dando mis más sinceros agradecimientos a quienes hicieron posible este proceso académico, en primer lugar, agradecer a la Gobernación de Bolívar por creer en la investigación como un camino para el desarrollo del Departamento y, especialmente, a su Gobernador Juan Carlos Gossaín Rognini (2012-2015), quien apostó por la formación de jóvenes investigadores que pudiesen generar propuestas de ciencia y tecnología aplicables al departamento colombiano de Bolívar; así mismo, extendiendo un agradecimiento a Mercedes García, quien desde la institución lideró el proceso de las Becas “Bolívar Gana con Ciencia” y nos brindó, junto con la Fundación Ceiba, un acompañamiento cercano y comprometido, durante estos años de formación e investigación.

A la Universidad Complutense de Madrid y, en especial, a la Facultad de Ciencias de la Información, le agradezco acoger mi propuesta de investigación y abrir sus aulas para formarme con sólidas bases de investigación con enfoque social; así mismo, quiero dar un enorme agradecimiento a mi Tutora y Directora de Tesis, la Dra. Nuria Villagra García, quien me brindó un invaluable apoyo durante todo mi proceso doctoral, gracias a sus pertinentes aportes, su paciencia y acompañamiento permanente, pude finalizar este gran reto académico con un gran aprendizaje y muchas ganas de capitalizarlo en la generación de propuestas aplicables a las problemáticas sociales que afronta mi país Colombia y más precisamente el departamento de Bolívar, gracias infinitas, Nuria, ha sido un honor contar con tu guía y estaré eternamente agradecida. Doy gracias también al Dr. Justo Villafañe quien me asesoró de manera inicial en mi tesis doctoral y al Dr. José Ignacio Niño, secretario del Doctorado, quien siempre estuvo presto a colaborarme oportunamente en cada fase de mi proceso académico.

Agradezco, de manera especial, a mi acompañante regional el Dr. Ricardo Chica Geliz, quien no solo me apoyó durante mi proceso doctoral, profundizando en el enfoque local de la investigación, sino quien ha sido un maestro ejemplar, durante toda mi formación profesional.

Doy gracias a mis padres, Jaime Romero Amador y Yadira González García; a quienes debo lo que soy y quienes constituyen un pilar fundamental en mi vida; sin su sacrificio y guía constante no hubiese conseguido estos logros académicos y personales; así mismo, agradezco a mi compañero de viaje Eduardo Daguer Tamayo, quien ha sido un soporte indispensable desde la parte emocional y personal, tan importantes en una formación doctoral; a mi hijo Eduardo Enrique, quien nació durante esta experiencia y me dio la fuerza necesaria en la recta final de este proceso.

A mis compañeras y amigas Carolina Cárcamo Vergara, Ledy Armírola Garcés, Dayana Jiménez Caraballo, Zaida Cárcamo Vergara y Stefanie Pacheco Pailahual, por compartir esta aventura de vida conmigo, dándome soporte y ánimo en todo momento, vivir esta experiencia junto a ustedes ha sido un privilegio y, sin duda, la ha hecho más edificante en lo personal y en lo académico. Mi infinito agradecimiento también a Angélica Ramos, Mónica Moya, Nathaly Ceballos y Andrés Mendoza quienes, desde la distancia, me apoyaron de una manera inigualable en mi proceso doctoral.

Finalmente agradezco a todas las empresas, instituciones y personas que participaron activamente en la investigación, con el único interés de avanzar en el conocimiento de la Responsabilidad Social a nivel regional y aportar con sus invaluable experiencias al desarrollo de la materia en el departamento de Bolívar.

Resumen

Aunque a nivel teórico la Responsabilidad Social Empresarial ha tenido una notoria evolución desde su aparición a mediados del siglo XX, el nivel de desarrollo y avance en su implementación es diverso y varía considerablemente de territorio a territorio. El que existan múltiples teorías y enfoques, no sólo sobre lo que la Responsabilidad Social Empresarial es, sino sobre lo que su adopción representa para una empresa, para el entorno territorial en el que esta actúa y para el conjunto de la sociedad misma, ha dificultado su incorporación por parte de los diferentes actores.

En ese contexto se plantea la realización de una investigación que determine el nivel de gestión y comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Bolívar (Colombia), un contexto en el que no está tan avanzada su implementación, analizando la influencia de los factores del entorno. Dicho análisis se hará desde el enfoque de desarrollo sostenible y con el propósito de contribuir a la comprensión de esta temática a nivel local, permitiendo consolidar una base para generar futuras estrategias que potencien su adopción.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, gestión de intangibles, desarrollo sostenible, comunicación de la responsabilidad social, medición de responsabilidad social.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) has had a noticeable evolution since its emergence in the mid-20th century. However, its implementation has been diverse and varies considerably among territories. The fact there are multiple theories and approaches about what CSR is and what its adoption means for a company has adversely affected its implementation.

Since the implementation of CSR in Bolívar (Colombia) exemplifies this trend, a research is proposed analyze the influence of the factors of the macro environment on the management and communication of CSR with a focus on Sustainable Development in Bolívar (Colombia). The purpose of this research is to further the understanding of CSR at the department level and to serve as a platform that allows future strategies to advance its adoption.

Key words: corporate social responsibility, intangible management, sustainable development, communication of social responsibility, measurement of social responsibility.

Tabla de contenido

Resumen	VII
Abastract.....	VIII
Capítulo 1. Diseño de investigación.....	17
1.1 Introducción.....	17
1.2 Planteamiento del problema.....	21
1.3 Delimitación de la investigación	23
1.4 Justificación y pertinencia de la investigación	31
1.5 Objetivos	39
1.5.1 Objetivo general	39
1.5.2 Objetivos específicos	39
Capítulo 2. Marco conceptual y evolución histórica de la Responsabilidad Social Empresarial.....	43
2.1 Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial.....	43
2.2. Otros conceptos afines o complementarios.....	46
2.2.1 Desarrollo sostenible.....	47
2.2.2 Triple cuenta de resultados.....	48
2.2.3 Grupos de interés	49
2.2.4 Ciudadanía Corporativa	50

2. 3 Evolución histórica del concepto de Responsabilidad Social Empresarial.....51

2.3.1 Años 50: Howard Bowen, el nacimiento del concepto	51
2.3.2 Años 60: El concepto se afianza.....	52
2.3.3 Años 70: las voces en contra y a favor de la RSE	53
2.3.4 Años 80: El estudio de la RSE se expande a otros campos. Nace el concepto de los <i>stakeholders</i>	56
2.3.5 Años 90: Se consolida la idea de lo social	57
2.3.6 La primera década del siglo XXI.....	58
2.3.7 La segunda década del siglo XXI	59

2.4 Clasificación de las principales teorías.....60

2.4.1 Teorías instrumentales	60
2.4.2 Teorías políticas.....	61
2.4.3 Teorías integradoras.....	62
2.4.4 Teorías éticas.....	62

2.5 Consideraciones finales.....63

Capítulo 3. Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) 67

3.1 El Desarrollo Sostenible y la relación con los *stakeholders* 67

3.1.1 Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con enfoque de desarrollo sostenible.....	68
3.1.2 Relación con los <i>stakeholders</i> como modelo de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	89

3.2 Política y estrategia de RSE.....92

3.3 Fases de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE).....	94
3.3.1 Evaluación del entorno.....	97
3.3.2 Planificación.....	99
3.3.3. Implementación	103
3.3.4 Comunicación.....	105
3.3.5 Seguimiento y control	109
3.3.6 Retroalimentación.....	111
3.4 La comunicación de la RSE	112
3.5 Escalas que se han usado para la medición de gestión de la RSE.....	121
3.6 Factores del entorno en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	122
3.7 Grado de implantación en diferentes lugares del mundo	135
 Capítulo 4. Panorama de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el	
contexto de estudio.....	137
4.1 Cómo se entiende la RSE en Colombia.....	139
4.1.1 Políticas sobre RSE en Colombia.....	141
4.1.2 Licencia social y derechos humanos en el contexto colombiano	147
4.1.3 Investigación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia.....	150
4.1.4 Grado de implantación de la RSE en Pymes y grandes empresas y sus principales áreas de actuación	153
 4.2 Estado de la cuestión de la RSE en Bolívar e iniciativas territoriales	157
 4.3 Consideraciones finales y modelo propuesto para el análisis de la RSE en Bolívar ..	163
 Capítulo 5. Estudio empírico	169

5.1 Diseño Metodológico.....	169
5.2 Resultados fase de investigación cualitativa.....	189
5.2.1 Tendencias de Responsabilidad Social en Bolívar	191
5.2.2 Modelo de gestión de la RSE predominante en Bolívar	194
5.2.3 Actores de la Responsabilidad Social	199
5.2.4 Limitaciones para la adopción de la Responsabilidad Social.....	202
5.2.5 RSE en Mipymes y grandes empresas	203
5.2.6 Críticas a la responsabilidad social.....	205
5.2.7 Comunicación de la responsabilidad social.....	207
5.2.8 Caracterización del entorno de Bolívar (Colombia)	209
5.3 Resultados fase de investigación cuantitativa	218
5.3.1 Resultados de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, con enfoque de desarrollo sostenible.....	218
5.3.2 Resultados Conocimiento y contribución a los ODS.....	231
5.3.3 Resultados Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar (Colombia).....	234
5.3.4 Análisis bivariable de las dimensiones de RSE.....	238
5.3.5 Posibles sesgos de la encuesta.....	251
Capítulo 6. Recomendaciones para potenciar la gestión de RSE en Bolívar.....	253
Capítulo 7. Conclusiones y discusión	259
7.1 Estado de la RSE en Bolívar.....	259
7.2 Conclusiones sobre la comunicación de la RSE en Bolívar	261
7.3 Objetivos de desarrollo sostenible	262

7.4 Gestión de la RSE	263
7.5 Conclusiones a partir de la caracterización del entorno.....	265
7.6 Discusión	268
7.7 Limitaciones y futuras líneas de investigación	278
 Referencias	 281
 Anexos	 317
Anexo 1. Escala Chow y Chen (2012)	317
Anexo 2. Tabulación resultados encuesta de Gestión de RSE en Bolívar (Colombia).....	319
Anexo 3. Cuestionario encuesta fase cuantitativa	321

Índice de tablas

Tabla 1 Principales organizaciones nacionales en la promoción de la RSE en Colombia.....	145
Tabla 2 Investigaciones sobre RSE en Bolívar (Colombia)	161
Tabla 3 Ficha técnica de entrevistas en profundidad a expertos.....	173
Tabla 4 Ficha técnica de la encuesta.....	175
Tabla 5 Caracterización de la muestra por ciudad/municipio	179
Tabla 6 Cuadro de desglose de variables.....	185
Tabla 7 Consolidado de gestión de RSE en Bolívar en la empresa.....	230
Tabla 8 Prueba T Student para diferencia de puntajes medios entre dimensiones .	239
Tabla 9 Prueba T Student para diferencia de puntajes medios según inclusión de RSE como estrategia empresarial.....	242
Tabla 10 Prueba de KMO y Bartlett	245
Tabla 11 Varianza total explicada ACP	245
Tabla 12 Matriz rotada de componentes	246

Índice de figuras

Figura 1. ODS.....	76
Figura 2. Modelo dinámico de gestión de la RSE.....	97
Figura 3. Factores del entorno altamente influenciadores entre la empresa y la sociedad	128
Figura 4. Modelo de gestión y comunicación de la RSE en Bolívar (Colombia), desde el análisis de los factores externos del entorno.....	167
Figura 5. Fases metodología de investigación secuencial	171
Figura 6. Tipo de sector productivo.....	180
Figura 7. Participación por tipo de empresa.....	181
Figura 8. Fases de la metodología de investigación	184
Figura 9. Categorías análisis de contenido	190
Figura 10. Caracterización del entorno de Bolívar (Colombia)	218
Figura 11. Resultado de la gestión de la RSE en su dimensión social.....	222
Figura 12. Resultado de la gestión de la RSE en su dimensión económica	223
Figura 13. Resultado de la gestión de la RSE en su dimensión ambiental	224
Figura 14. Comparativa de la gestión de la RSE en sus tres dimensiones.....	225
Figura 15. Distribución de la gestión de la RSE por sectores	226
Figura 16. Comparativa de la gestión de la RSE en sus tres dimensiones.....	227
Figura 17. Indicador de gestión de la RSE en medianas y grandes empresas de Bolívar.....	229
Figura 18. Comparativa de la gestión de la RSE por tipo de empresa.....	230

Figura 19. Conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	232
Figura 20. Distribución de compromiso empresarial al cumplimiento de los ODS.	233
Figura 21. Comunicación de la RSE	234
Figura 22. Distribución de la comunicación de la RSE por tipo de empresa	235
Figura 23. Importancia de los diferentes stakeholders	236
Figura 24. Acciones de comunicación utilizadas	237
Figura 25. Valoración de la recepción de la comunicación.....	238
Figura 26. Puntaje medio de la escala Likert en las dimensiones económica, social y ambiental	240
Figura 27. Inclusión de la RSE como estrategia empresarial	241
Figura 28. Puntuación media según la inclusión de la RSE como estrategia empresarial	243
Figura 29. Dimensión ambiental versus social según tipo de empresa	247
Figura 30. Dimensión económica versus social según tipo de empresa	249
Figura 31. Dimensión económica versus ambiental según tipo de empresa	250

Capítulo 1

Diseño de investigación

1.1 Introducción

La actividad empresarial es uno de los motores que dinamiza la economía, puesto que genera empleo, aumenta la competitividad de sus entornos, ofrece productos y servicios que cubren las necesidades de los distintos mercados y, en general, es una importante base del desarrollo de las sociedades. Sin embargo, su gestión trae consigo impactos directos e indirectos a su entorno, que deben ser detectados y tenidos en cuenta a la hora de planificar su trabajo.

Entender esos impactos y actuar en consecuencia haciendo que ese desarrollo sea sostenible para el entorno en el que cada empresa incide o actúa, debe ser la búsqueda de la denominada Responsabilidad Social Empresarial, desde un punto de vista transversal y estratégico (Mintzberg, 2009; Polanco, 2014).

Fue la Organización de las Naciones Unidas (ONU) quien propuso el planteamiento del desarrollo sostenible (DS), definiéndolo como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987, p. 1); en ese sentido, el desarrollo sostenible busca ser el principio rector para el progreso, y consta, desde su visión, de tres pilares fundamentales: el económico, el social y el medioambiental (ONU, 2002).

Para autores como Gladwin y Kennelly (1995), Wheeler (2003) y Van Marrewijk y Werre (2003), es precisamente esa contribución a la sostenibilidad la que establece el propósito

esencial o la razón de ser de la Responsabilidad Social Empresarial y es, desde ella, desde donde han venido surgiendo propuestas y modelos de gestión que cobran cada vez más importancia en las organizaciones de todo tipo. Autores como (Núñez, 2003, p. 5) abordan la Responsabilidad Social Empresarial desde el énfasis de “la contribución de la empresa al desarrollo económico sostenible a través de su colaboración con distintos actores (empleados, comunidad local, etc.) para mejorar la calidad de vida”. Garantizar la sostenibilidad de las futuras generaciones de la que Naciones Unidas habla, requiere de la atención y de la acción de todos los actores públicos, privados y de la sociedad civil, y en ese sentido las empresas son parte fundamental de dicho propósito (Pérez, Espinosa y Peralta, 2016).

El proceso de concienciación de los impactos de las empresas en el entorno sobre los mencionados tres pilares del enfoque del desarrollo sostenible: social, económico y ambiental, necesita, como sostiene Tomás (2008), de un proceso de identificación individual y colectivo de las consecuencias de la propia acción. En este sentido, la conexión entre actividad, impacto, efectos y consecuencias es más directa y perceptible desde el plano local dada la proximidad entre los generadores y receptores de dicho impacto. Es por esto que lo local constituye un espacio en el que se puede valorar el nivel de gestión responsable de las empresas y estimular con mayor facilidad su compromiso con el entorno.

La realidad socio-política y económica de cada contexto es un factor determinante no sólo a la hora de establecer las necesidades de actuación concretas en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial, sino para entender desde qué enfoque se han venido abordando las distintas acciones, el grado de auto-implementación por parte de cada empresa, la normativa legal en la que este actuar se desenvuelve, e incluso el hecho de que no se hayan dado pasos en este sentido

o que se hayan dado de manera inicial, como sucede en el departamento de Bolívar (Colombia), marco territorial del presente trabajo.

Bajo esa perspectiva, la presente investigación está enfocada en determinar el nivel de gestión y comunicación de la RSE asumidos en Bolívar (Colombia), para analizar la influencia de los factores de ese entorno y a partir de los resultados generar conclusiones y recomendaciones, que permitan proponer estrategias futuras que potencien su adopción a nivel territorial; al tiempo que aporta al campo de la gestión empresarial de la RSE mediante un análisis enfocado en el plano local, en una región de un país en vía de desarrollo, donde la gestión responsable aportaría, en gran medida, al fortalecimiento de dicho desarrollo y de la competitividad.

Aunque se parte de la premisa de que la gestión responsable compete a todas las organizaciones y también al ciudadano, se vislumbra que es este un campo bastante amplio para la investigación y, por tanto, para este estudio solo se abarca la gestión empresarial y su impacto en el desarrollo sostenible del departamento de Bolívar.

Para lograr el objetivo principal se trabajaron varios objetivos específicos, centrados en determinar el nivel de gestión y comunicación de la RSE en Bolívar (Colombia). Asimismo, desde esa premisa ya mencionada de la búsqueda de la sostenibilidad a través de las estrategias de RSE, se pretende establecer el nivel de conocimiento que tienen las empresas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entendiéndolos como un bastión del DS, y su aporte al logro de estos proyectado a 2030; evidenciar las tendencias de gestión de RSE que prevalecen; detectar las principales limitaciones para su incorporación en las estrategias empresariales y analizar los factores de ese entorno, para, a partir de allí, consolidar una base de información que permita generar futuras estrategias *ad hoc* que potencien su adopción.

Dichos objetivos se lograron a partir de la revisión de documentos académicos e institucionales y de la aplicación de una metodología mixta que incluyó la entrevista en profundidad, como técnica cualitativa, realizada a expertos que lideran a nivel departamental temas de responsabilidad social, sostenibilidad, competitividad, investigación, desarrollo social, entre otros; y la encuesta, como técnica cuantitativa, aplicada a una muestra de medianas y grandes empresas, para delimitar después, entre los potenciales hallazgos, el nivel de incorporación de la RSE en los planes estratégicos de gestión, desde el análisis de los factores de entorno específico y la manera cómo estos están siendo comunicados.

A partir de esos instrumentos se determinaron los hallazgos de cada etapa y finalmente fue posible generar metainferencias de los resultados de ambas metodologías, que permitieran el entendimiento de la materia y consolidaran una base significativa que sirva para mejorar a futuro la gestión de la RSE.

Por último, cabe resaltar que este estudio se enmarca en la línea de investigación de diagnóstico, evaluación y gestión de intangibles de las organizaciones, propuesta por el programa de Publicidad y Relaciones Públicas, de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, en tanto entiende la Responsabilidad Social como un intangible que debe ser gestionado de manera integral para generar valor.

La investigación reviste importancia, pues consolida una base documental de la RSE en el departamento colombiano de Bolívar, que servirá de soporte para establecer el estado actual de desarrollo del área, profundizar su entendimiento y hacer posible la generación posterior de planes estratégicos que motiven su adopción y conocimiento, de acuerdo con su contexto y orientados a aportar en gran medida al desarrollo sostenible, desde el plano local.

1.2 Planteamiento del problema

Como ya se ha dicho, el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial ha tenido grandes avances desde su aparición, a mediados del siglo XX, hasta la actualidad, sin embargo, el nivel de desarrollo y evolución en su implementación no es estandarizado, pues la investigación se ha centrado más en economías avanzadas como América del Norte y Europa occidental, que en los países en desarrollo, de América Latina, África y Asia (Amos, 2018; Egri y Ralston, 2008). Por ese motivo, se evidencia una evolución asimétrica que dificulta su incorporación en las estrategias empresariales, pues se ha cuestionado la aplicabilidad de los marcos y las conclusiones extraídas en el primer mundo a los entornos de los países en desarrollo, lo que ha requerido un análisis más matizado de las manifestaciones de la RSE en diferentes contextos (Egri y Ralston, 2008; Kolk y Lenfant, 2010).

Investigar la gestión de la RSE en contextos específicos permite acercarse al fenómeno estudiado y entenderlo con un mayor nivel de profundidad, de este modo se da un paso en el conocimiento de la materia y es posible hacer una aplicación adecuada a las necesidades del entorno. Es por ello que analizar y entender el contexto constituye en sí misma una labor responsable, dado que es este, con sus características y especificidades, el que delimitará el camino y las particularidades con que las distintas empresas pueden hacer más eficiente su RSE, así mismo servirá de base para la futura generación de estrategias de orden territorial acordes al entorno, que ayuden a potenciar la incorporación de la RSE en las estrategias de las empresas que operan en su territorio y a generar propuestas sectoriales que mejoren competitividad de los diferentes clústeres que conforman la economía de dicho contexto.

Ahora bien, si se parte de que lo local es un entorno propicio para implementar estrategias responsables basadas en el desarrollo sostenible (Tomás, 2008), es preciso plantear la

realización de un estudio que analice la gestión y comunicación de la RSE, con enfoque de desarrollo sostenible en Bolívar (Colombia) desde los factores de dicho entorno. Este estudio se afronta a partir de estas preguntas: ¿cuál es el estado de la RSE en el departamento?; ¿cuál es su nivel de gestión y comunicación, y el comportamiento de sus dimensiones económica, social y medioambiental?; ¿cuál es el nivel de conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su aporte al logro de ellos?; ¿cuáles son las tendencias de gestión que prevalecen?; ¿cuáles son las principales limitaciones para su incorporación? y ¿cuál es la caracterización de los factores externos de dicho entorno? para finalmente generar recomendaciones que sirvan de base para futuras propuestas que motiven la adopción de la RSE en el territorio objeto de estudio.

Con el análisis de los anteriores cuestionamientos se pretenden recoger los aspectos más significativos que integran la gestión de la RSE en Bolívar (Colombia), a partir de las siguientes áreas de interés: gestión y comunicación de la Responsabilidad Empresarial, con enfoque de desarrollo sostenible, desde el análisis de la influencia de los factores externos del entorno.

Si se entiende la RSE como un intangible estratégico dentro de las empresas que maximiza su competitividad, y bajo la premisa de que estamos en un contexto mundial cada vez más sensible a estos temas y que demanda propuestas de valor desde el ámbito empresarial, estos hallazgos resultarán altamente pertinentes de cara a la determinación de posibles patrones de incorporación y al impulso que las empresas necesitan para adoptar y gestionar la RSE.

Al mismo tiempo, más allá de los resultados específicos para el caso de Bolívar (Colombia) objeto del presente estudio, este trabajo consolida una propuesta de triangulación de datos que permita realizar diagnósticos del estado de la situación de la Responsabilidad Empresarial en contextos específicos, replicable a otros entornos donde la RSE tiene un nivel de desarrollo

asimétrico que requiere de estrategias *ad hoc* que permitan su entendimiento para potenciar su adopción.

1.3 Delimitación de la investigación

En las siguientes líneas se detallan los límites de la investigación desde cuatro puntos de vista: a) el espacial -contextualizándolo en sus dimensiones económica, social, ambiental-; b) el académico, c) el temporal y d) el temático. Además, se demarcan la población objeto de estudio y las fuentes de investigación.

a) Delimitación espacial

Para empezar, es oportuno hacer la delimitación del espacio geográfico marco de esta investigación. Bolívar es uno de los 32 territorios político-administrativos que conforman Colombia y que se denominan departamentos. Está ubicado al norte del país, en el Caribe, y cuenta con una población de 2.171.000 (DANE, 2018) que corresponde al 4,36 % de la población nacional. Está conformado por 48 municipios y un distrito especial: Cartagena de Indias, su capital.

Desde el punto de vista del desarrollo económico, “el departamento de Bolívar es la séptima economía del país [...] con una contribución de 4,2 % a la producción nacional y cerca de la tercera parte a nivel regional (27,6 %)” (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Bolívar, 2019, p. 41). No obstante, esta estadística hay que analizarla en contexto, debido a que el mayor aporte a la cifra lo hace el sector industrial que se concentra en una parte muy pequeña del territorio: son “las actividades del sector primario [...] el principal sustento de los habitantes de los municipios diferentes a la capital” (Pérez, 2005, p.3).

En ese sentido, el desarrollo económico de Bolívar se caracteriza por tener una estructura de producción que presenta una clara dicotomía entre su capital y los demás municipios, pues Cartagena de Indias es conocida por sus actividades industriales, turismo, actividad portuaria e industria de la construcción, mientras que, en contraste, en el resto de municipios se observa un desarrollo empresarial incipiente, donde predominan las industrias basadas en actividades económicas como la minería, la agricultura y la artesanía, entre otras (Murillo y André, 2014).

Es importante anotar que, pese a que la mayor productividad empresarial de Cartagena de Indias y Bolívar proviene, en general, de los sectores petroquímico-plástico y logístico-portuario, estos sectores están conformados por una cantidad reducida de empresas que requieren poco personal y mano de obra cualificada, por lo que no generan un alto porcentaje de empleo, ni de distribución de la riqueza. Un ejemplo de ello es que “el 74,3 % de las exportaciones del departamento son realizadas por tres empresas (Reficar, Essentia y Mexichem)” (Martelo y García, 2017, p. 23).

En su dimensión social, la población presenta múltiples deficiencias en las zonas vulnerables, donde “sobresale la carencia de los servicios públicos básicos, los bajos niveles de educación y la falta de oportunidades, entre otros” (Pérez, 2005, p. 6). Bolívar, presenta un 33,2 % de pobreza multidimensional, cifra que, a su vez, se acentúa en los centros de poblado rural y disperso, donde hay un 56,6 % de población en esta situación, mientras que en sus cabeceras hay un 25,5 % (DANE, 2019, p. 9)¹.

¹ El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) “se compone de cinco dimensiones: condiciones educativas del hogar, condiciones de la niñez y juventud, salud, trabajo, acceso a servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda” (DANE, 2019, p. 2).

Cartagena de Indias, por su parte, es la ciudad con mayor nivel de pobreza entre las principales capitales de Colombia: el 26 % de su población vive en condición de pobreza y el 3 % vive en indigencia (Cartagena Cómo Vamos, 2018).

De otro lado, en lo que se refiere a la administración pública, el territorio ha sido altamente maltratado por la corrupción y la falta de gestión de muchos gobiernos. De esto dan fe hechos como que la ciudad de Cartagena de Indias haya tenido doce alcaldes en los últimos nueve años (2010-2019), de los cuales solo cinco fueron electos popularmente, tres de ellos suspendidos por investigaciones de corrupción, mientras que los siete restantes estuvieron en calidad de encargo. “La crisis de gobernabilidad en la ciudad de Cartagena ha sido constante en los últimos gobiernos, la ciudad se debate entre sus vaivenes jurídicos de interinidad de los alcaldes, la escasa gestión de políticas públicas, escándalos de corrupción, pobreza extrema, alta percepción de inseguridad, criminalidad y, por ende, pérdida del control del territorio, el declive de las autoridades e instituciones locales, y el *feedback* negativo del sistema político” (Villamil, 2019, p.10)

Este hecho ha propiciado, además, que “en este tiempo, ningún Plan de Desarrollo se ha ejecutado en su totalidad, mientras que las otras principales capitales de Colombia han tenido alcaldes que cumplen su periodo ordinario de 4 años y planes de desarrollo de este mismo tiempo” (Informe Calidad de Vida Cartagena Cómo Vamos, 2017, p. 157). Aunque a nivel departamental, el panorama es algo menos desalentador y durante los dos últimos gobiernos (2012-2019), se han visto sensibles avances en muchos sectores, el departamento aún se encuentra lejos de superar el atraso relativo en que se encuentra.

Otro aspecto determinante en la situación regional son las células del conflicto armado que todavía siguen activas y las secuelas que dejó la fuerte época de violencia que atravesó el

departamento. Desde su inicio en la década de los 70, son más de 5.000 los muertos que el conflicto armado ha dejado a la región, junto a miles de desplazamientos forzados y decenas de masacres, situaciones que aun en la actualidad no han acabado por completo. Estos factores son considerados un obstáculo al desarrollo global, pues los “países en paz están logrando escapar de la pobreza, mientras que esta se está concentrando cada vez más en países afectados por conflicto interno y crimen organizado” (PNUD, 2016).

Por otro lado, en lo que se refiere a lo ambiental, no existen estudios oficiales que ayuden a establecer la calidad medioambiental en Cartagena de Indias y Bolívar, dado que no se cuenta con mediciones de aire, agua y ruido, actualizadas y completas (Cartagena Cómo Vamos, 2017). La producción en kilogramos de residuos sólidos por persona sigue en aumento, y urge la implementación de un plan de gestión integral de residuos, pues hay toneladas de ellos que podrían aprovecharse.

En estudios más específicos dirigidos a las actividades agrícolas y pecuarias, que representan una importante base de la economía departamental, se evidencia que en la mayoría de los casos hay bajos niveles de tecnificación (Pérez, 2005, p. 6). Según Murillo y André (2014) “gran parte de la producción de la tierra está ocupada por [...] cultivos sin un manejo sistemático” (p. 39), sin la realización de un análisis de suelos y, por tanto, no hay eficiencia en su uso.

Igualmente, Murillo y André (2014) manifestaron que los sistemas de riego, en su mayoría, se basan en la gravedad, y en tales sistemas hay una pérdida considerable de agua por evaporación e infiltración; a su vez, existe una fuerte práctica de monocultivo de palma africana en el municipio de María La Baja, aun cuando están comprobadas las pérdidas técnicas del

suelo, en términos de nutrientes que provocan daños irreversibles en la flora y fauna de la región (Murillo y André, 2014).

En ese contexto, donde se evidencian problemáticas en los factores económicos, sociales y ambientales del territorio, es de gran relevancia analizar el nivel de compromiso de las empresas que operan en Bolívar con la gestión responsable, pues junto con la gestión de las instituciones públicas, la academia, la ciudadanía y demás actores, son responsables de aportar al desarrollo sostenible del departamento.

Todo ello adquiere aún más valor si tenemos en cuenta que se habla de un territorio cobijado por la Ley 1454, que reglamenta el ordenamiento territorial en Colombia y que recoge, dentro de sus principios rectores, la sostenibilidad, entendida como aquella que en su territorio deberá conciliar el crecimiento económico, la sostenibilidad fiscal, la equidad social y la sostenibilidad ambiental, para garantizar adecuadas condiciones de vida de la población (Congreso de la República de Colombia, 2011).

Llegados a este punto, se vuelve clave aclarar que, aunque el presente estudio aborda de manera central a Bolívar (Colombia), como espacio geográfico y contextual a analizar, su desarrollo académico se hace desde España. Este doble factor espacial obedece, por una parte, a la obtención de la beca “Bolívar Gana con Ciencia”, otorgada por la Gobernación de Bolívar y operada por la Fundación Ceiba, que busca fortalecer las capacidades y el talento local en competencias de investigación e innovación aplicadas al Departamento de Bolívar: un programa que entre sus líneas de acción, pretende el avance en áreas sociales y humanas e incluye para ello, entre sus temáticas el desarrollo de la Responsabilidad Social a nivel territorial. El otro factor tiene que ver con el hecho que desde Colombia se considera a España

como un referente académico y que, como tal, su experiencia investigadora y profesional, tiene mucho que aportar para el progreso de la investigación en este campo de estudio.

España es un país a la vanguardia de los avances mundiales en materia de RSC y sostenibilidad, tanto a nivel académico como de implantación (Forética, 2015), que está posicionado como un importante referente para Latinoamérica y que además favorece el conocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en los contextos latinos, a través de las políticas responsables de sus empresas transnacionales con sede en la región, llevando a cabo programas que abarcan desde la alfabetización tecnológica para jóvenes hasta el desarrollo de proyectos productivos para comunidades campesinas, pasando por un amplio abanico de iniciativas de educación, salud y medio ambiente, dependiendo de la estrategia corporativa y del sector en el que se opere; muchas de ellas teniendo en cuenta el alto índice de pobreza, sus programas de RSE tienen como objetivo llevar desarrollo a la región predominando los proyectos educativos y de apoyo a los colectivos desfavorecidos, las comunidades indígenas y las poblaciones afrodescendientes (Vives, 2008).

En el caso específico de Colombia, grandes multinacionales españolas tienen negocios en su territorio: Repsol, Cepsa y Gas Natural, en el terreno de los hidrocarburos; Endesa, en el sector de la electricidad; Ferrovial y Abertis, en el campo de la construcción; BBVA y Santander, entre los bancos más poderosos del país; Telefónica, con una posición de fuerza en el sector de la telefonía fija y móvil; Prisa y Planeta, propietarios, respectivamente, de una importante cadena de radio y del diario nacional de mayor tirada (Pulido y Ramiro, 2010 p.30).

Algunos ejemplos de su liderazgo en la materia, se expresan en que la calificación en sostenibilidad de las empresas españolas supera a las medias mundiales y europeas, pues es de 6,13, frente al 5,92 del promedio de las empresas en Europa y el 5,23 de las del mundo en

general (Forética, 2015). Además, su bolsa de valores BME (Bolsas y Mercados Españoles), es la segunda más sostenible del mundo y sobresale por el alto grado de desglose de información en materia de sostenibilidad (Corporate Knights Capital, 2014).

En términos académicos, también “se considera que la investigación española en Responsabilidad Social se ha posicionado como un referente internacional gracias a su apertura a una multiplicidad de perspectivas teóricas, su orientación empírica y sofisticación de las metodologías empleadas” (Quintana, 2017, p. 1), lo que respalda el nivel de formación recibido durante la realización de la tesis y enriquece el enfoque desde el que se realizan tanto el Marco teórico como el Diseño de la investigación.

b) Delimitación temporal

Respecto a la delimitación temporal, esta investigación se enmarca en un periodo de cinco años, comprendido entre 2014 y 2019. La aplicación de las técnicas se hizo teniendo en cuenta esta precisión, para poder llevar a cabo el análisis de la manera adecuada.

c) Población objeto del estudio y fuentes de investigación

El presente estudio es de corte multisectorial y su población objeto está constituida por el sector empresarial de Bolívar (Colombia), que en el año 2018 estuvo conformado por 34.699 empresas activas y para el 2019, ascendió a 36.683, de las cuales el 91 % corresponden a microempresas, el 6 % a pequeñas, el 2 % a medianas y el 1 % a grandes empresas, en ambos años. Actualmente, Cartagena de Indias concentra el 85,6 % de ellas (Cámara de Comercio de Cartagena, 2018; 2020).

Para analizar de manera general el nivel de implantación de la RSE en empresas de todos los tamaños y otros aspectos de interés, se contó con la valoración y análisis de expertos que

lideran, a nivel departamental, temas de RSE, sostenibilidad, competitividad, investigación, desarrollo social, entre otros. Estos expertos representan a los gremios, al sector empresarial, a la academia y el tercer sector. Por otra parte, para determinar el nivel de gestión y comunicación de RSE asumido, se seleccionó una muestra de medianas y grandes empresas que operan en el departamento de Bolívar, con el fin de lograr una visión integral y contrastada de los aspectos que se pretendían medir: este tipo de empresas aunque constituyen el 3 % del tejido empresarial del departamento, representan el 87 % de los ingresos económicos del territorio, además concentran las acciones de RSE de Bolívar y por tanto era indispensable centrarse en ellas para determinar el nivel de implantación desde el punto de vista cuantitativo y posteriormente poder complementarlo con los hallazgos cualitativos obtenidos en la primera fase de recolección de datos.

Junto a las fuentes primarias mencionadas, esta investigación tiene en cuenta fuentes secundarias para la construcción de su marco teórico y del estado del arte de la materia de estudio a nivel general, nacional y local; para ello se realizó una revisión exhaustiva de artículos científicos, tanto en idioma español como en inglés, ubicados en bases de datos y repositorios que a nivel internacional cuentan con elevado reconocimiento, concretamente: *Abi Inform*, *Scielo*, *Redalyc*, *Springer*, *Emerald*, entre otras; así como bases de datos específicas para Iberoamérica como *Latindex* y *Publindex*, y buscadores como *Google Scholar* que permiten llegar a un mayor volumen de literatura específica del país y territorio; no se siguió un criterio de búsqueda específico, sino uno ajustado a las necesidades temáticas de la investigación; pues la literatura nacional y local no se encuentra en gran proporción en los repositorios de alto nivel, sino en bases de datos especializadas en Latinoamérica y Colombia, lo que limita su acceso.

d) Delimitación temática

Por medio de esta investigación se estudió el estado de la RSE en el departamento de Bolívar (Colombia), su nivel de gestión y comunicación, el grado de conocimiento de los ODS y su aporte al logro de estos, las tendencias de gestión que prevalecen, las principales limitaciones para su incorporación y el análisis de la influencia de los factores del entorno en su nivel de desarrollo. Luego, con base en los hallazgos más significativos, se plantearon recomendaciones orientadas a potenciar su adopción.

1.4 Justificación y pertinencia de la investigación

El presente estudio sobre la RSE con enfoque de desarrollo sostenible en el departamento colombiano de Bolívar, responde a varios factores de interés tanto del ámbito global, como del local, inicialmente se hará referencia a los aspectos de relevancia general por los que el estudio de la RSE cuenta con gran relevancia en la actualidad, para después precisar los aspectos de interés específicos por los que es pertinente la investigación en particular:

a) El impacto de la actividad empresarial

Es una preocupación global poner freno a los efectos nocivos que ha causado la actividad humana y dentro de ella la empresarial, en especial los relacionados con el impacto al medioambiente, la inadecuada explotación de recursos naturales renovables y no renovables, y sus repercusiones sociales, ambientales y económicas. Un estudio sobre la 'huella humana' reveló que tres cuartas partes del planeta están significativamente alteradas, en particular en las zonas de la Tierra más ricas en biodiversidad, y con ello subrayó la necesidad urgente de enfrentar este problema para alcanzar un crecimiento socioeconómico continuado, pero que no

destruya la naturaleza (Venter, Sanderson, Magrach, Allan, Beher, Kendall, Possingham, Laurance, Wood, Fekete, Levi y Watson, 2016).

Otro aspecto de gran relevancia es el impacto social que genera la globalización de los mercados y la internacionalización de la actividad empresarial, pues sus resultados no son iguales en todos los países, situando a muchos al margen de sus beneficios. En ese sentido, la necesidad de implementar acciones de responsabilidad social por parte de empresas transnacionales, es fundamental en los mercados globales para conseguir un desarrollo equilibrado y justo.

b) Confianza y legitimidad

Por otro lado, aparece la necesidad de las empresas de recuperar la confianza de los ciudadanos y de generar legitimidad por parte de sus públicos de interés, en un entorno cada vez más informado y competitivo, donde los factores diferenciadores son clave: “los ciudadanos exigen cada vez más transparencia, compromiso y diálogo por parte de las organizaciones” (Alloza, 2014, p. 76). En consecuencia, Villagra, López, y Monfort (2015) indicaron que para lograr la diferenciación y recuperar la credibilidad, las empresas han trascendido del enfoque centrado en el producto y se replantean su nuevo rol como compañía, lo cual se efectúa al redefinir aspectos como la identidad, la gestión de la marca corporativa, la reputación o la responsabilidad social, y a buscar, además de diferenciación, aceptación social y legitimidad como instituciones sociales.

c) Expectativa social

En esa misma línea está el aumento de las expectativas sociales frente a la actividad empresarial y su actual bajo grado de confianza en las mismas. Según el Barómetro de

Confianza Edelman, el 73 % de encuestados cree que una empresa puede tomar medidas que hagan crecer las ganancias y que contribuyan al mejoramiento de las condiciones económicas y sociales en el contexto donde esta ejerce su actividad (Edelman, 2019).

En ese enfoque de gestión Villafañe (2013) advirtió que “el nuevo liderazgo ya no se medirá por el tamaño de la compañía o por su participación relativa en el mercado, sino por el reconocimiento de sus grupos de interés” (p.2), por lo que la buena empresa deberá establecer con sus *stakeholders* compromisos reales, explícitos, verificables y evaluados de modo independiente (Villafañe, 2013).

d) Presión mediática y social

Un tema igualmente clave en la actualidad es la presión ejercida por los medios de comunicación, activistas y colectivos de la sociedad civil, quienes han logrado un empoderamiento mayor a raíz del uso de las nuevas tecnologías. A modo de ejemplo, las contribuciones de los expertos para hacer frente a la situación de emergencia planetaria han logrado reconocimiento a través de “movimientos ciudadanos que desarrollan un activismo ilustrado –es decir, basado en el conocimiento– de enorme eficacia y sin el cual [...] apenas tendrían eco social” (Vilches y Gil, 2008, p. 11). Según Cuervo (2008) “estas tendencias se han visto potenciadas por ‘shocks’ y crisis diversas, tales como deslocalizaciones de plantas productivas, escándalos financieros, comportamientos directivos poco éticos, catástrofes ecológicas, crisis alimentarias y bursátiles, entre otras” (p. 55).

El actual poder que tienen los consumidores a través de los medios sociales y la facilidad de conexión entre individuos, permite que se promuevan rápidamente demandas y acusaciones colectivas en temas de provecho social y medioambiental (Calva y Rojas, 2014). Esta situación

beneficia a los clientes, pues hay gran interés por suplir sus demandas y expectativas, pero, generalmente, hace más compleja la gestión organizacional.

e) Acceso a mercados globales

Por otro lado, en este mundo globalizado, el acceso a los mercados de países desarrollados, requiere cada vez un mayor grado de cumplimiento de estándares laborales y ambientales por parte de las empresas de países en vía de desarrollo, algo que las impulsa a implementar acciones que les den más competitividad, como la aplicación de políticas de RSE (Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial, 2007), este se convierte en un factor decisivo para las economías en Latinoamérica (Zadek, 2006), pues, de acuerdo a un estudio realizado por López, Ortega y Ortiz (2017) más del 60 % de empresarios del sector de hidrocarburos en Latinoamérica, manifestó que la RSE genera beneficios en lo relacionado con la competitividad. Así mismo Peña (2018) concluyó que dentro de las ventajas que trae la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en la región, está la mejora la calidad de los bienes y servicios finales, el aumento de los niveles de satisfacción de los clientes, el incremento de la rentabilidad de la compañías, la promoción del desarrollo sostenible en el tiempo; la construcción de buenas relaciones con instituciones estatales y organizaciones, y, con todo ello, el desarrollo de la innovación y el fomento de la eficiencia; generando de manera general una región más competitiva y con mayor fortaleza para competir en mercados internacionales (Peña, 2018).

Como se ha podido evidenciar, en las razones anteriormente esbozadas, las empresas se encuentran inmersas en un contexto en constante evolución que las impulsa a reinventar sus procesos y estructuras, entre ellos, adoptar políticas de RSE en sus estrategias para intentar

ajustarlos a las realidades emergentes y mantenerse en el tiempo. Sin embargo, las diferencias entre los distintos contextos hacen que el desarrollo de la RSE no se dé de manera equilibrada, y que esté condicionada, en gran parte, por los diferentes entornos, como veremos a lo largo de estas páginas con el estudio del caso concreto de Bolívar (Colombia).

Es el estudio de esos entornos, un factor decisivo para implementar eficazmente la RSE pensando, no sólo en el desarrollo local, sino en su posible conexión e inserción en mercados y soluciones globales. Y es que, como sostiene Tomás (2008), lo local es un escenario “privilegiado para la concienciación y aprendizaje de buenas prácticas, así como el plano por excelencia de la implicación en la solución de problemas ambientales, sociales y de participación en la acción colectiva” (p. 91); en ese sentido, le corresponde “una función estratégica en el proceso de aprendizaje colectivo [...] pues pensando y aprendiendo localmente es como las sociedades pueden comprender y actuar con perspectiva global”. Sobre las ventajas de esta perspectiva cabe añadir lo siguiente, desde los planteamientos de Tomás (2008):

1. La garantía de un espacio local más saludable para las presentes y futuras generaciones, que no solo incide positivamente en el desarrollo de las capacidades humanas sino también en el atractivo del territorio.
2. La preservación y desarrollo de recursos naturales estratégicos, cuyo valor está en ascenso debido a su creciente escasez y valoración social.
3. La preservación del valor del patrimonio individual y colectivo.
4. La mejora de la imagen local en un mercado de bienes y capitales cada vez más exigentes en seguridad y calidad del entorno.
5. La elevación de las ventajas del territorio para competir por recursos públicos externos.

6. Lograr una sinergia entre los empresarios locales y los administradores públicos consecuente con los retos, cultura y conocimientos, de la nueva revolución tecnológica guiada por la sostenibilidad (p.92).

El interés de realizar esta investigación parte de la convicción de que es necesario que las diferentes empresas que intervienen en los procesos de explotación y generación de productos y servicios sean pequeñas, medianas o grandes, deben incorporar en su estrategia, y en la medida de sus posibilidades, los principios de la responsabilidad social y la medición los impactos de sus decisiones en el entorno en que operan (Romero, 2017).

Lo anterior se logra a través de una conducta transparente y ética, en la que se tengan en consideración la salud y el bienestar de la sociedad, sin dejar de lado las expectativas de las partes interesadas (International Organization for Standardization, 2010). También es necesario que se cumplan las leyes y que se busque la compatibilidad con las normas internacionales de conducta, así como integrarlas en la totalidad de la organización y en la puesta en práctica en todas sus relaciones (Chumaceiro y Hernández, 2016).

En la medida en que se logre una real conciencia por trabajar la RSE, se establezcan las redes de corresponsabilidad más próximas a la actividad empresarial que se está desarrollando, y se propicien alianzas con todos aquellos que puedan favorecer la disminución y erradicación de los impactos negativos al medioambiente, la desigualdad social y la vulneración a los derechos humanos en dichos entornos, se podrá construir un territorio más justo y sostenible para sus habitantes (Tomás, 2008; Azuero, Melo y García, 2011).

Junto a todas las razones anteriormente planteadas, cabe destacar, además, que existe un interés adicional que nace de la importancia en sí de la temática de estudio pues, aunque la RSE ha sido ampliamente estudiada desde diversas áreas del conocimiento, aún son necesarios

trabajos que profundicen en el análisis de su diagnóstico e implementación en un entorno local. Es por ello que esta propuesta constituye un avance tanto en las metodologías *ad hoc* para la gestión de intangibles, como para el estudio de la RSE en un plano local.

Contribuye, al mismo tiempo, a ver la implantación de la RSE en un país en vía de desarrollo como Colombia, donde su correcta adopción generaría muchos beneficios a todo nivel (Mendoza, 2016) y en el que, la mayoría de las investigaciones de la temática, a nivel nacional, se contemplan “marcos normativos y de medición que [...] generalmente responden a postulados de organizaciones multilaterales de impacto mundial” (p. 39) y que no están ajustadas al plano local (Casallas, 2015).

Adicionalmente, entendiendo que los ODS son el bastión del desarrollo sostenible y que la RSE busca aportar en este propósito, se considera necesario medir el aporte desde el sector empresarial de la región, al cumplimiento de las metas mundiales establecidas para el año 2030, a partir de sus particularidades; teniendo en cuenta que, en el caso de Colombia, en el año 2018 se formuló el documento CONPES N°3818 “Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia” que plantea una “hoja de ruta para cada una de las metas establecidas, incluyendo indicadores, entidades responsables y los recursos requeridos para llevarlas a buen término” (CONPES 2018, p. 3); sin embargo, este documento está proyectado a escala nacional y no se han desagregado a unas metas regionales específicas, situación que no permite generar planes de acción concretos con los que se pueda evolucionar, de ahí que se considere de interés establecer un diagnóstico del aporte desde el sector empresarial de Bolívar.

Concretamente, y a modo de resumen, la presente investigación realiza una aportación novedosa, en cuanto es el primer estudio que hace un diagnóstico general del estado de la RSE

en un departamento representativo de Colombia y, por tanto, contribuye al conocimiento de la gestión responsable en contextos específicos de países en desarrollo, que distan de contextos en países desarrollados como los Estados Unidos de América y Europa occidental (Amos, 2018; Egri y Ralston, 2008).

Así mismo, representa un aporte al estudio de las prácticas e implementación de la RSE, complementando investigaciones en ese sentido, como la realizada por Lindgreen, Córdoba, Maon y Mendoza (2010), quienes en su estudio publicado en *Journal of Business Ethics* “Responsabilidad Social Corporativa en Colombia: Sentido de estrategias sociales” examinaron las prácticas de RSE en el contexto colombiano y sugirieron un estudio que determinara las motivaciones o influencias detrás de la necesidad de implementar las estrategias de responsabilidad social en dicho contexto.

Lo anterior pretende generar, dentro de los hallazgos, información que sirva de base para potenciar futuras estrategias de orden territorial que permitan ampliar la adopción de la RSE por parte de las empresas que operan en contextos específicos y en este caso del departamento colombiano de Bolívar; así mismo, busca apoyar en la comprensión del gobierno departamental y distrital sobre qué están haciendo las empresas dentro de sus jurisdicciones con respecto a sus impactos económicos, sociales y ambientales, ayudando a determinar cómo las empresas están contribuyendo a los esfuerzos territoriales y nacionales de sostenibilidad.

En lo relacionado con la comunicación, se pretende aportar información sobre la divulgación de las acciones de RSE en el contexto, entendiendo la necesidad de potenciarlas para generar transparencia y favorecer el diálogo entre las empresas y sus *stakeholders*.

Por lo tanto, la realización de este estudio es un paso para gestionar el cambio hacia un aporte al desarrollo sostenible desde el sector empresarial del departamento colombiano de

Bolívar, que ayudará a evidenciar los esfuerzos territoriales a través de sus políticas de RSE y a la comprensión de las motivaciones y limitaciones para su adopción.

A continuación, se establecerán los objetivos necesarios para abarcar estos propósitos de la investigación.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar el estado de la RSE en Bolívar (Colombia) y plantear un modelo conceptual para su estudio, a partir de variables que identifiquen y describan la influencia de los factores externos de dicho entorno.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Establecer el estado de la cuestión RSE en Bolívar (Colombia).
2. Determinar el nivel de gestión y comunicación de la RSE en medianas y grandes empresas de Bolívar, (Colombia), desde la perspectiva del desarrollo sostenible y sus dimensiones económica, social y ambiental, a partir de un diagnóstico *ad hoc*.
3. Establecer el nivel de conocimiento de las empresas de Bolívar de los ODS y su aporte al logro de estos objetivos trazados a 2030.
4. Evidenciar las tendencias de gestión de RSE que prevalecen en Bolívar, Colombia.
5. Detectar las principales limitaciones para la incorporación de la RSE en Bolívar.
6. Analizar el estado de la RSE en Bolívar (Colombia) a partir de la influencia de los factores externos de dicho entorno.

Para dar respuesta a estos objetivos, la presente investigación se estructura en siete capítulos correspondientes a las diferentes fases de investigación.

En el primer capítulo se plantea el diseño de la investigación y está dedicado a introducir el asunto a estudiar, plantear los objetivos y exponer su justificación. Se introduce la temática, se delimita su alcance, se justifica su pertinencia y se plantean los objetivos, tanto generales como específicos para llevarla a cabo.

En el segundo capítulo se presenta el marco conceptual, que recoge una revisión de la literatura mundial preexistente con el objetivo de analizar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, sus diferentes teorías y su evolución histórica, para finalmente aclarar cuál es el concepto adoptado en este estudio.

A continuación, el tercer capítulo se centra en la gestión de la RSE, con enfoque en el desarrollo sostenible y la gestión de los *stakeholders*; además detalla las fases que son necesarias para su gestión, haciendo énfasis en la implementación y la comunicación, también explica los diferentes factores del entorno que pueden incidir en el nivel de gestión asumido por las empresas.

Una vez abarcados los aspectos de interés teórico de la investigación, en el cuarto capítulo, se presenta el panorama de la materia en el contexto colombiano: la legislación, los estudios sobre RSE producidos a nivel nacional, su entendimiento al interior del país, el contexto social, medioambiental y económico, y la especial situación con respecto a los derechos humanos derivada de más de cinco décadas de conflicto armado, para llegar finalmente a la región objeto de estudio: Bolívar y recoger el estado de la cuestión de la RSE en dicho departamento colombiano.

Posteriormente, en el capítulo cinco, se desarrolla el trabajo empírico que ofrece un planteamiento metodológico riguroso que constó, además de la revisión documental, de una investigación con una fase cualitativa, en la que se realizaron entrevistas en profundidad a expertos y una fase cuantitativa donde se pregunta a empresas medianas y grandes sobre sus prácticas de gestión y comunicación de la RSE.

Finalmente, en los capítulos 6 y 7, se exponen los resultados, las conclusiones, la discusión, las recomendaciones derivadas de los hallazgos y las futuras líneas de investigación

Capítulo 2

Marco conceptual y evolución histórica de la Responsabilidad Social Empresarial

2.1 Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial

Desde su aparición, el concepto de RSE, ha sufrido una gran evolución en sus enfoques y perspectivas de análisis (Garriga y Melé, 2004; Rahman, 2011) de manera que a día de hoy sigue sin haber una definición universalmente aceptada (Echo, 2001). A pesar de ello, sí existe cierto acuerdo en que el principio de la RSE consiste en hacer negocios de manera sostenible, así como en tratar o abordar las preocupaciones de los grupos de interés de manera responsable (Hopkins, 2005; WBCSD, 2000).

Benavides, Fernández y Urtiaga (2012) indican que, aunque RSE y RSC son términos parecidos, tienen ciertos matices que los diferencian, mencionando que la RSC sólo hace referencia a grandes empresas, mientras que RSE se refiere a grandes, medianas y pequeñas. Los autores añaden, además, que el término RSC, surgió y es utilizado principalmente en países de habla inglesa, con su traducción *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Pese a estas acotaciones, lo cierto es que hoy en día ambas denominaciones se utilizan sin diferencia, independientemente del tamaño de la empresa. Lo que sí se ha notado es cierta diferenciación relacionada con el contexto en que se usa; así, efectivamente se da un mayor uso del término RSC en la literatura europea y anglosajona, mientras que en los países de Latinoamérica se encuentra con mayor frecuencia del término RSE.

Es por ello que a lo largo de esta tesis se alterna el uso de RSE y RSC, respetando siempre la denominación elegida por los autores objeto de revisión, si bien se prioriza el término RSE por tratarse de un estudio centrado en el contexto latinoamericano.

Así mismo, existen algunos autores que prefieren no incluir el término social en el concepto, planteándolo solo como Responsabilidad Corporativa o Responsabilidad Empresarial (Waddock y Bodwell, 2004; Greenwood, 2007; Montiel y Delgado, 2014). Sin embargo, para el presente estudio se acude a las definiciones que sí lo incorporan puesto que esta es la forma en que más se utiliza en Latinoamérica y en concreto en el contexto colombiano, población objeto de esta investigación.

En este sentido es de destacar que, a pesar de que la noción de Responsabilidad Social Corporativa (o Responsabilidad Social Empresarial) haga alusión explícita al término social, las diferentes definiciones entienden dicha responsabilidad desde una perspectiva más amplia que, junto a lo social, implica las nociones de lo económico y lo medioambiental como pilares fundamentales. De hecho, en las dos últimas décadas, numerosos teóricos han enfatizado en la dimensión medioambiental como parte fundamental y específica dentro del concepto de RSE (Lynes y Andrachuk, 2008; Montiel, 2008).

Pese a que puedan existir estudiosos y visiones empresariales que inclinen la balanza de la responsabilidad más hacia una u otra área concreta, existe un consenso generalizado alrededor del triple componente (social, medioambiental, económico) como pilar central de la RSE. Desde esta perspectiva, Aguinis la definió como las “políticas y acciones de las organizaciones, para contextos específicos, que tienen en cuenta las expectativas de los grupos de interés y la triple cuenta de resultados de rendimiento económico, social y medioambiental” (Aguinis, 2011, p. 855). Y en este mismo sentido, también Andriof y McIntosh (2001) hablan de

responsabilidad social de las empresas, indicando que se trata de una noción que abarca todas las dimensiones del impacto de una empresa, las relaciones con la sociedad en su conjunto y las responsabilidades con respecto a ella.

Para Vázquez (2015), la responsabilidad social corporativa (RSC) pivota sobre tres principios básicos: inclusividad, basada en la visión *multistakeholder* y orientada a los públicos de interés; fundamentación en las dimensiones del desarrollo sostenible, que actúan sobre los impactos económicos, sociales y ambientales; y rendición de cuentas de las actuaciones, es decir comunicación de los resultados e impactos a los *stakeholders* y a la sociedad en general.

En un sentido parecido, la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (2014) da su propia definición de la RSE entendiéndola como “la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que derivan de sus acciones”.

Las ventajas y beneficios de la inclusión de la RSE en la estrategia empresarial, fueron sintetizadas por Kurucz, Colbert y Wheeler (2008) en cuatro argumentos: en primer lugar, la reducción de costos y riesgos a través de una gestión eficiente y respetuosa; en segundo, el fortalecimiento de la legitimidad y la reputación; el tercero, la construcción de una ventaja competitiva, y finalmente la generación de valor mutuo a través de la creación de sinergias con los grupos de interés.

Cabe anotar, con respecto a esto, que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (o sus equivalentes) debe trascender la idea de su implantación por una mera cuestión de imagen

o reputación empresarial para ser entendido desde su verdadera relevancia estratégica, especialmente en aquellos escenarios en que la conciencia medioambiental está firmemente establecida (González y Cuesta, 2018). Como sostiene Hussain (1999), se trata de un concepto que debe aspirar a la generación de valor y bienestar para la sociedad, y tener en cuenta las relaciones con los *stakeholders* para lograr dichas metas. Por tanto, la RSC o RSE, debe entenderse como un modelo de gestión empresarial estratégico, que involucra aspectos económicos, sociales y medioambientales, desde un enfoque sostenible y orientado a la satisfacción de todos los grupos de interés de la empresa.

En el apartado de evolución histórica del concepto, se detallarán los aportes relevantes que han sucedido en cada una de las décadas desde su aparición y finalmente se determinará el concepto adoptado en la presente investigación.

2.2. Otros conceptos afines o complementarios

La mencionada complejidad a la hora de definir y delimitar el concepto de RSE deriva no sólo de su evolución histórica, sino de la pertinencia o no de otros términos afines y del debate en torno a si estos son o no imprescindibles a la hora de hablar de RSE.

Nociones como desarrollo sostenible, responsabilidad empresarial, grupos de interés, triple cuenta de resultados, ciudadanía corporativa, entre otros, fueron surgiendo a la largo de los años, en unos casos para complementar la definición de RSE y en otros, incluso, para competir con ella. Autores como Carrol y Shabana (2010) o González y Cuesta (2018) han estudiado a fondo esta multiplicidad de conceptos, contribuyendo con minuciosas revisiones tanto al análisis de la evolución de la idea misma de RSE como a delimitar un universo de términos que la han acompañado a lo largo de dicha evolución.

Para objeto del presente caso de estudio, se realizará brevemente una descripción de algunos de estos términos afines, desde el planteamiento de estos autores, que se utilizarán a lo largo de estas páginas para hablar de la manera cómo la RSE se ha gestionado y comunicado en Bolívar.

2.2.1 Desarrollo sostenible

Según el informe *'Our Common Future'* de la ONU (1987) el Desarrollo Sostenible “consiste en satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (p. 12). Esta noción, que surgió en la década de los 80, ha tenido numerosos espacios de debate y reflexión, entre los que destacan la Cumbre del Milenio de la ONU (2000a) donde se establecieron los Objetivos del Milenio, ODM; la Cumbre de Cambio Climático (ONU, 1992), en la que surgieron protocolos como el de Kyoto (ONU, 1997), y el Acuerdo de París (ONU, 2015a), en el que se delimitaron las medidas para reducir los gases de efecto invernadero mediante la mitigación y adaptación de los ecosistemas a efectos del calentamiento global.

Es decir, pensar en Desarrollo Sostenible implica para las empresas hacer negocios de manera responsable y pensar a largo plazo, más allá de intereses económicos inmediatos, y de una manera global tanto en la economía como en la sociedad y en la preservación de recursos naturales. A estos tres aspectos centrales del desarrollo sostenible, se los ha denominado triple cuenta de resultados.

2.2.2 Triple cuenta de resultados

Acuñadas inicialmente por Elkington (1994), estas tres dimensiones (económica, social, medioambiental) llamadas en inglés *Triple botton line* son hoy ampliamente aceptadas hasta el punto que autores como Marrewijk (2003) sostienen que la Responsabilidad Corporativa o Empresarial no pueden desligarse de ellas. En este sentido, la triple cuenta de resultados se utiliza para medir el impacto de las empresas en el entorno o contexto en que trabajan y con respecto a sus grupos de interés (Slaper y Hall, 2011).

La Triple Cuenta de Resultados involucra lo que Elkington (1999) llamó las tres P: *Pickings, people and planet* (ganancias, personas y planeta) y la incorporación tanto del capital humano como del capital natural en la gestión de costos tradicionales de la empresa (Elkington, 1999) integrados en la cultura corporativa (Kleindorfer, Singhal y Van Wassenhove, 2005).

Pese a que existen iniciativas como la del *Global Reporting Initiative* GRI, para ofrecer indicadores de medición del rendimiento con respecto a la sostenibilidad, no existe un consenso general al respecto, pues mientras para autores como Lamberton (2005), dicho rendimiento se debe medir a través de unidades monetarias, iniciativas como la del GRI ponen el énfasis en la necesidad de medir el acatamiento de los compromisos con los *stakeholders* contemplados en los códigos de conducta y los valores de la compañía, entre otros factores. Por último, cabe destacar que, si bien el número de empresas que se han adherido a esta tendencia ha venido en continuo crecimiento (MacDonald y Norman, 2007; Robins, 2006), su uso no es estándar en el mundo y necesita adaptarse a cada contexto y a los cambios que, a lo largo del tiempo, se dan tanto en los mercados como en la sociedad (Fauzi, Svensson y Rahman, 2010).

2.2.3 Grupos de interés

Fue el filósofo y teórico empresarial Edward Freeman quien, a comienzos de los años 80, formuló su teoría de los *stakeholders* o grupos de interés. Presentada como una teoría de gestión no economicista, su propuesta centraba la atención en todos los actores que, de forma directa o indirecta, podían afectar el desarrollo de las actividades empresariales. La teoría de los *stakeholders* se convirtió, en ese entonces, en la propuesta más inclusiva en cuanto a gestión empresarial, ya que tenía en cuenta a todos los grupos, internos y externos, que se relacionaban con su gestión. Con sus planteamientos, Freeman se ponía a la vanguardia cuestionando lo que hasta entonces se pensaba: que las compañías eran autónomas en la definición de su identidad e independientes y aisladas de sus *stakeholders*. Este concepto tomaba, desde entonces, especial relevancia dentro de la RSE, resaltando la necesidad de tener en cuenta a todas las partes, internas y externas, que, de una u otra forma interactúan y le dan sentido a una empresa. Desde esta perspectiva, hoy ampliamente aceptada, las empresas deben prestar atención a todos los actores que de forma directa o indirecta afectan al desarrollo de sus actividades y que, de alguna manera, se relacionan con su gestión. Estos grupos de interés varían claramente en función no sólo de la actividad que cada empresa desarrolla sino muy particularmente dependiendo del entorno o el contexto en que dicha actividad tiene lugar.

Si bien Freeman (1984) introdujo el modelo de *stakeholders* hace muchos años, la gestión de los grupos de interés se ha convertido en uno de los conceptos más recurrentes en la gestión empresarial (Carroll, 1993; Donaldson y Preston 1995; Stoney y Winstanley, 2001; Harrison, Bosse y Phillips, 2010).

Las relaciones con los grupos de interés se han sugerido, incluso, como una fuente de ventaja competitiva (Andriof y Waddock 2002, Johnson, Cross y Yan, 2003; Sirmon e Irlanda,

2007) lo que lleva a las nociones de participación, diálogo e implicación, al centro de la teoría de las partes interesadas, con una clara inspiración de los ideales democráticos.

En consecuencia, y por su estrecha relación con el tema de la presente tesis, se ahondará a lo largo de estas páginas en la manera cómo esta relación con los grupos de interés afecta (positivamente o negativamente) el desempeño de una empresa, y muy especialmente cómo esto se ha tenido en cuenta para el presente caso de estudio.

2.2.4 Ciudadanía Corporativa

Se trata de un concepto desarrollado para reforzar el planteamiento de la empresa como agente social que actúa en un contexto de derechos de las personas y se comporta con nivel deseable de ética y civismo (Maignan, Ferrell y Hult, 1999; Moon, Crane y Matten, 2005). Como sostienen Maignan et al., (1999), ha sido adoptado principalmente por directivos y empresarios y se centra en las actividades que la empresa adelanta para cumplir con las demandas de la sociedad de manera responsable. Desde esta perspectiva, a la empresa se le asigna el papel de un buen o mal ciudadano, por lo que el concepto toma un enfoque de carácter político (Matten y Crane, 2005) que lleva a hablar de empresas reactivas como aquellas que rechazan las responsabilidades asignadas por sus grupos de interés, y que, por ende, no serían buenos ciudadanos corporativos (Maignan et al., 1999).

En resumen, como sostiene González y Cuesta (2018) con respecto del enfoque de la RSC: la ciudadanía corporativa tiene una visión más práctica de la actividad empresarial y su relación con el entorno.

2. 3 Evolución histórica del concepto de Responsabilidad Social Empresarial

La noción de RSE no se ha mantenido estática desde su nacimiento, es decir, se trata de un concepto que ha ido cambiando y evolucionando alrededor de ciertas teorías y teóricos y que a día de hoy, 70 años después de su “nacimiento”, aún es motivo de discusión, como a continuación veremos en este recorrido a través de los años.

2.3.1 Años 50: Howard Bowen, el nacimiento del concepto

A mediados del siglo XX se esbozaron las primeras líneas sobre lo que hoy en día se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Desde aquellas consideraciones iniciales, se empezó a hablar de la necesidad de que las empresas centraran sus políticas, no solo en el beneficio económico y la productividad, sino que también se sensibilizaran ante el impacto de su actividad en la sociedad y en el entorno.

Uno de los primeros teóricos al respecto fue Howard Bowen (1953), quien es considerado un pionero en la materia. En su obra más representativa *Social Responsibilities of the Businessman* (*Las responsabilidades sociales de los hombres de negocio*), sostiene que la responsabilidad social es la obligación que tienen los directivos empresariales de establecer políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que estén alineadas con los objetivos y valores de la sociedad.

Ya en los años 50 se hacía cada vez más evidente que el sistema capitalista generaba grandes perjuicios en el entorno y en la sociedad en general, y se estaba constituyendo como un modelo insostenible en el tiempo, este hecho también llamó la atención de científicos y ambientalistas, que descubrieron en esa década el efecto invernadero, entre otros fenómenos, y advirtieron su peligro (Revelle y Suess, 1957). Aunque sus repercusiones negativas eran conocidas, poco a

poco se fueron evidenciando de manera más tangible en el deterioro de los ecosistemas y en el incremento de fenómenos naturales, así como en la desigualdad económica y social, causadas por la ineficaz explotación que ha hecho el hombre del medio. En un contexto en el que los planteamientos de Bowen (1953) se hicieron cada vez más pertinentes, comenzaron a surgir otros académicos que, preocupados por el tema, también erigieron una propuesta necesaria y legítima que cuestionaba la racionalidad económica tradicional.

2.3.2 Años 60: El concepto se afianza

Ya en la década de los 60, uno de los autores que recogen el testigo de Bowen para realizar aportes imprescindibles en la evolución de la idea de RSE fue Keith Davis. Davis define la RSE como “las decisiones y acciones de los empresarios tomadas por razones al menos parcialmente más allá del interés económico o técnico directo de la empresa” (Davis, 1960, p. 70). Aunque, en palabras del propio autor, la idea de responsabilidad social era en la época un tanto difusa, ya dejaba vislumbrar la posibilidad de redundar en beneficios económicos a largo plazo para la empresa, un pensamiento pionero trabajado ampliamente en las dos décadas posteriores (70 y 80); de hecho, en su conocida “Ley de la responsabilidad de hierro” sostuvo cómo el no tener en cuenta la RSC conduciría inevitablemente a una erosión del poder social de la empresa (p. 73).

A su voz se sumaron las de otros autores como William C. Frederick para quien la RSC pasaba necesariamente por revisar el sistema económico de manera que satisficiera las expectativas del público y de forma, además, que la producción y distribución estuvieran encaminadas a mejorar el bienestar socioeconómico total, y no centradas solamente en los intereses limitados de los particulares y las empresas (Frederick, 1960).

En este mismo sentido se desarrolló el pensamiento de Joseph W. McGuire (1969): “la idea de las responsabilidades sociales supone que la empresa no sólo tiene obligaciones económicas y jurídicas, sino también ciertas responsabilidades para con la sociedad que van más allá de esas obligaciones” (p. 144).

En resumen, durante la década de 1960, se dio un claro cambio de conciencia social y reconocimiento de la responsabilidad en general (Carroll y Shabana, 2010).

2.3.3 Años 70: las voces en contra y a favor de la RSE

Profundizar en el concepto implicó, necesariamente, el surgimiento de voces contrarias a estas primeras teorías sobre la importancia, para la sociedad y para las empresas mismas, de afrontar gerencialmente la RSE. Uno de los teóricos más representativos de lo que podríamos denominar, corrientes contrarias a la RSE, fue el nobel de economía Milton Friedman, conocido por sus teorías monetaristas y su férrea defensa del libre mercado desde la denominada Escuela de Chicago.

Para Friedman (1970) “la única responsabilidad de la empresa hacia la sociedad es la maximización de los beneficios para los accionistas, dentro del marco legal y las costumbres éticas del país” (p. 25), a lo que añade:

Las discusiones sobre “las responsabilidades sociales de la empresa” destacan por su imprecisión analítica y por su falta de rigor. ¿Qué significa decir que “la empresa” tiene responsabilidades? Sólo las personas pueden tener responsabilidades. Una corporación es una persona artificial, y en este sentido puede tener responsabilidades artificiales, pero no puede decirse que “la empresa” en su conjunto tiene responsabilidades, ni siquiera en este sentido vago. El primer paso hacia la claridad al examinar la doctrina

de la responsabilidad social de la empresa es preguntar de manera precisa qué implica y para quién (p. 1).

Es decir, para Friedman, el libre mercado debe ser el principio rector de la economía, por lo que no debe ser competencia de las empresas, sino el gobierno y la legislación, resolver los problemas sociales.

Pero el concepto de RSE se ha consolidado, precisamente, sostenido en ideas opuestas a las de Friedman, planteadas por teóricos desde el convencimiento de la necesidad de entender que en una empresa no solo debe concentrarse en el incremento de sus beneficios, sino que está inserta en un contexto y por lo tanto debe pensar en el impacto económico, medioambiental y muy especialmente en el social que genera en él.

En este sentido Ackerman (1973) y Sethi (1975) introdujeron la noción de receptividad empresarial subrayando la necesidad de que la empresa se adapte, atienda necesidades y demandas sociales específicas de modo proactivo. También en los años 70, Davis (1973) continuó ampliando sus aportes a la idea de RSE exponiendo la idea de que las instituciones empresariales deben moverse decididamente hacia la integración de los valores sociales en los mecanismos de toma de decisiones: “las empresas que vacilen o prefieran no entrar en el terreno de la responsabilidad social pueden encontrarse que paulatinamente naufraguen en el mar de la desaprobación pública” (p. 316). Dos años después, Davis (1975), desarrolló un modelo titulado “*Five Propositions for Social Responsibility*” en el que se determinan cinco propuestas que describen las razones por las que las empresas deben ejercer la RSE y da las claves para hacerlo. La primera de ellas, es que la Responsabilidad Social surge del poder social; la segunda, que las empresas pueden operar en un sistema abierto de doble vía, recibiendo información de la sociedad y dando información al público sobre sus operaciones;

la tercera propuesta hace referencia a que los costos sociales y los beneficios de una actividad, producto o servicio, deberán ser calculados minuciosamente y considerados para decidir si se procede con éste; la cuarta, por su parte, tiene que ver con que los costos sociales relacionados con cada actividad, producto o servicio, deben pasarse al consumidor; y finalmente, la quinta propuesta indica que las empresas, así como los ciudadanos, tienen la responsabilidad de participar en ciertos problemas sociales que están fuera de su área normal de operación. En su clara toma de postura en contra de las teorías de Friedman, Davis (1975), además de la importancia de que las empresas asumieran los “costos sociales” de su actividad empresarial, también subrayó que era elemental hacerlo para evitar ser juzgados o criticados, lo que se traduce en una gestión necesaria y preventiva de consecuencias relacionadas con la opinión pública, situación que en la actualidad es primordial.

En ésta misma década, Preston y Post (1975) hablaron de la “responsabilidad pública” como referencia para la responsabilidad social en la empresa, y la emplearon para describir los compromisos primarios, es decir los propios de la actividad empresarial, y los secundarios, refiriéndose a los generados por su cadena de valor. Para los autores, el término Responsabilidad Social incluye una tercera categoría, la de problemas sociales generales, la cual, aseguran, no tiene límites.

Desde finales de los 70 también, Archie B. Carroll con la introducción de la idea de lo ético surge como otro de los teóricos imprescindibles de la RSE. Ya en 1979 Carroll (1979), habló de que la “actuación social de la empresa” debe considerar aspectos: económicos, legales, éticos y discrecionales.

2.3.4 Años 80: El estudio de la RSE se expande a otros campos. Nace el concepto de los *stakeholders*

Esta última idea que implicaba la necesidad de entender y tener en cuenta el entorno, cobra cada vez más fuerza en los años 80. Ya en 1981, Preston y Post plantearon la necesidad de que las organizaciones tuvieran en cuenta el impacto de sus acciones ya que, si bien estás no están sujetas a solucionar cada uno de los problemas de la sociedad, sí deben pensar en aquellos que tengan un vínculo directo con su sector o interés. Desde esta perspectiva se concentraron en estudiar la magnitud de la RSE, teniendo en cuenta su sentido primario que consiste en entender el comportamiento junto con las transacciones desprendidas de los principales procesos de la organización y su alcance secundario, que se define por los efectos causados por las principales actividades de cada empresa. Este doble enfoque permitía, a su juicio, estudiar de manera más reflexiva las acciones ligadas directamente a la empresa y la forma de mejorar su gestión.

Fue también en la década de los ochenta, cuando el estudio de la RSE se abrió a otras áreas distintas a las eminentemente empresariales. Esto revitalizó con fuerza el campo teórico con la aparición de autores como Freeman (1983) quien formuló su teoría de los *stakeholders* o grupos de interés.

En esta nueva apertura a otras áreas del conocimiento que trajo consigo la década de los 80, Grunig y Hunt (1984) hicieron sus aportes desde la teoría de las relaciones públicas poniéndose el énfasis en la gestión de la información al interior de las empresas y organizaciones. El aporte de su obra *Dirección en las relaciones públicas*, está en la distinción entre “la responsabilidad pública” y la “responsabilidad social” para identificar una tercera categoría en la cual la empresa se propone la resolución de problemas sociales generales.

También en 1984, Drucker apuntaba la posibilidad de generar beneficios económicos para las empresas a través de la Responsabilidad Social, convirtiendo así la resolución de problemas sociales en oportunidades de negocio para las empresas.

2.3.5 Años 90: Se consolida la idea de lo social

Durante la última década del siglo XX, se asienta definitivamente la idea de la actuación social de la empresa. Principios como la receptividad social y el establecimiento de políticas, programas y resultados observables, fundamentados sobre la base de la ética y asociados a las relaciones de la empresa con la sociedad sobre el respeto de las normas locales, toman fuerza definitiva (Wood, 1991) al tiempo que se implantan procesos sistemáticos de aprendizaje en beneficio de la organización, de los grupos implicados locales y de la comunidad global.

Durante esta década, la teoría de los grupos de interés de Freeman se expande para hablar explícitamente de vínculos. Para Freeman (1994) las empresas crecen y se forman gracias a la red de vínculos en la cual se encuentran inmersas y en las que confluyen clientes, empleados, negocios, comunidades y proveedores, entre otros grupos.

Estos vínculos con los grupos o públicos de interés, tienen su eco en la teoría situacional de los públicos (Grunig y Grunig, 1996). Su principal hallazgo reside en destacar la relevancia de cimentar relaciones mutuamente beneficiosas, dado que los públicos pueden afectar enormemente a las organizaciones al tratarse de grupos de personas que afrontan, admiten y se organizan para hacer frente a un problema. Esta teoría es crucial para profundizar en la comprensión de todos los vínculos que se deben tener presentes en la RSE.

Paralelamente, Burke y Logsdon (1996) desarrollaron sus propias teorías respondiendo al principio de maximización de la productividad de la empresa para exhibir un modelo más

instrumental bajo el concepto de “responsabilidad social empresarial estratégica” (*Strategic Corporate Social Responsibility*) centrado en las políticas y programas misionales de la empresa y que les dan los mayores beneficios económicos.

2.3.6 La primera década del siglo XXI

Con el advenimiento del siglo XXI la Comisión Europea toma postura en cuanto a la RSE al incluirla en su Libro Verde definiéndola como la integración voluntaria de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Por su parte, el Instituto Ethos (2005) también realizó su propia definición de RSE entendiéndola como:

La forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, al preservar recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, y al respetar la diversidad y promover la reducción de las desigualdades sociales (p.3).

En estos años encontramos también, la propuesta más vanguardista de Porter y Kramer (2006). Ellos plantean la Responsabilidad Social Corporativa desde una perspectiva “estratégica”, proponiendo que las corporaciones analicen las alternativas de RSE bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios para que se convierta en una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva (p.3). Esta manera de entenderla genera a su vez progreso social, eliminando las históricas fricciones entre empresa y sociedad al encontrar los puntos de convergencia entre ellas a través de lo que llaman el principio del “valor

compartido”, es decir, un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio.

Para Porter y Kramer (2006) si bien es claro que las empresas no pueden resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir el costo de hacerlo, sí tienen la capacidad de afrontar ciertos problemas que convergen con su propio negocio, identificándolos y creando iniciativas sociales enfocadas, proactivas e integradas, en concierto con sus estrategias centrales de RSC (Porter y Kramer, 2006, p.15).

2.3.7 La segunda década del siglo XXI

Para el año 2011, los autores Ferrari y França presentaron una definición alineada con la que aportó el Instituto Ethos (2005) que habla de la RSE como una nueva cultura empresarial y una nueva forma de hacer negocios, según la cual la empresa gestiona estratégicamente sus operaciones, reconociendo los intereses de diversos públicos con los que se vincula sin descuidar los aspectos sociales, el medio ambiente y el desarrollo sostenible como aporte sensible para mejorar la calidad de vida de esta y las futuras generaciones.

Por otro lado, en esta literatura más reciente, el enfoque de lo ético vuelve a retomarse desde nuevas perspectivas. Así, Villafañe (2012) habló de que la responsabilidad corporativa es una de las prolongaciones de la ética empresarial. El autor sostiene que ética y responsabilidad son conceptos y realidades que están muy próximas, pero que conviene deslindar, sobre todo para delimitar adecuadamente la auténtica responsabilidad corporativa, pues a su entender, las obligaciones sociales de una empresa que constituyen deberes u obligaciones éticas están en el núcleo de las que considera auténticas. En otras palabras, “una empresa debe ser responsable cuando moralmente esté obligada a ello” (Villafañe, 2012, p.57).

Al respecto, García (2012) manifestó que la Responsabilidad Social Corporativa debe ser entendida como parte indisoluble de la propia naturaleza económica y social de las empresas, la cual debe estar integrada a los principios de la filosofía gerencial de las organizaciones y debe constituirse como parte de su estructura genética. Inclusive, afirmó que la RSC ha de ser planificada estratégicamente de acuerdo con el plan general de relaciones públicas de la organización, con bases éticas. También llamó responsabilidad solidaria a la responsabilidad discrecional o filantrópica de Carroll (1979), al tercer nivel de responsabilidad de Grunig y Grunig (1996) y a la “responsabilidad social” de Preston y Post (1981).

2.4 Clasificación de las principales teorías

Más allá de la clasificación meramente cronológica, la evolución y la multiplicidad de voces y teorías surgidas a lo largo de los años, conllevaron a la necesidad de establecer clasificaciones que permitieran un acercamiento a la materia agrupándolas desde su afinidad temática o los ejes centrales de sus propuestas.

Esta labor de clasificación fue abordada por autores como Garriga y Melé (2004) quienes reunieron la diversidad de conceptos de RSC en cuatro grandes grupos.

2.4.1 Teorías instrumentales

Cuyos planteamientos asumen que la corporación es un instrumento para la creación de riqueza y esa es su única responsabilidad social. Solo se considera el aspecto económico de las interacciones entre negocio y sociedad. Cualquier supuesta actividad social es aceptada sí y solo sí, es consistente con la creación de riqueza (Garriga y Melé, 2004, p.53).

Estas teorías incluyen enfoques filantrópicos y conforman una ventaja competitiva junto con el marketing con causa. Dentro de las teorías instrumentales Melé (2007) destacó la teoría

de valor para el accionista o capitalismo fiduciario y criticó el reduccionismo de aplicar la RSE según la racionalidad económica neoclásica, cuando esta es solo una parte del concepto más amplio de racionalidad humana, con bases éticas insuficientes. Para Melé (2007) es también muy cuestionable la concepción funcionalista, individualista y atomista de la sociedad implícita en esta teoría, puesto que considera que es muy discutible que la propiedad privada sea un derecho absoluto.

2.4.2 Teorías políticas

Esta perspectiva enfatiza el hecho de que el poder social de la empresa en su relación con la sociedad y su responsabilidad política, la llevan (o la deberían llevar) a aceptar unos deberes y derechos sociales o a participar en la cooperación social. En este sentido, los autores destacan que existen tres enfoques para hablar de la empresa como institución social y de la ciudadanía corporativa: la filantropía corporativa, la inversión social o la asunción de ciertas responsabilidades con respecto a la comunidad local; una visión equivalente a la RSC en la que la empresa suple la ausencia de gobierno (Garriga y Melé, 2004). Dentro de las llamadas teorías políticas, Melé (2007) se refirió puntualmente a la teoría de la ciudadanía empresarial para cuestionar la legitimidad de las entidades al asumir funciones que tradicionalmente ha realizado el Estado y del control social que, precisamente debería ejercer dicha ciudadanía empresarial. Para él se trata de un concepto vago que le hace temer que el poder económico de las grandes multinacionales, haga que su acción “ciudadana” termine en una intromisión en la soberanía de países con gobiernos débiles o con poca capacidad de regulación.

2.4.3 Teorías integradoras

Son las teorías que incluyen los planteamientos que consideran que el negocio debe integrar las exigencias sociales, es decir, los problemas de interés común. Estas teorías argumentan que la continuidad, el crecimiento, e incluso, la existencia del negocio depende de la sociedad, destacando los enfoques de gestión de asuntos sociales, responsabilidad pública, gestión de grupos implicados y la acción social corporativa (Garriga y Melé, 2004). La reflexión que en este sentido propone Melé (2007), se centra en el enfoque de actuación social de la empresa y está inspirada en una sociología que analiza el poder y las tensiones sociales creadas por el abuso de poder. Se trata de un planteamiento cercano a la escuela de teoría social neoinstitucionalista, focalizada en la manera en que las instituciones interactúan y sus efectos en la sociedad. Para él, esta manera de gestionar las empresas carece de racionalidad ética, puesto que la intencionalidad inherente a la normatividad presentada no es actuar bien, sino evitar exclusivamente riesgos y procurar buena reputación y, por lo tanto, es completamente utilitarista. Se trata, además, de teorías que relativizan las responsabilidades sociales y eso puede significar seguir los vaivenes de grupos de presión y, por ende, adaptarse a lo “políticamente correcto” en cada situación, en lugar de hacer lo debido.

2.4.4 Teorías éticas

Son aquellas que entienden que los valores éticos están inmersos en la relación entre los negocios y la sociedad. En este sentido, la ética está por encima de cualquier otra consideración, y deben atenderse siempre los enfoques de los distintos grupos implicados; derechos humanos, laborales y de medio ambiente; desarrollo sostenible, el bien común y bienestar social (Garriga y Melé, 2004).

Sobre esta teoría de los grupos implicados profundizó Melé (2007) para cuestionar que la participación de implicados en la toma de decisiones en los asuntos que les afecten, sea una exigencia ética, a menos que se matice mucho el sentido de la participación. Igualmente, reflexionó sobre cómo determinar que los intereses de los grupos implicados sean legítimos, al tiempo que apuntó que usar la ética para resolver conflictos de intereses da lugar a cierto relativismo ético en sí mismo. Pese a todo, Melé considera que mejora algunas limitaciones de la teoría del valor para el accionista y valora que la propiedad esté moderada por la justicia distributiva.

2.5 Consideraciones finales

Como se hace evidente con esta revisión de los diferentes estudios y publicaciones con respecto a la RSE, la diversidad de posturas y matices ha sido una constante desde su surgimiento. Ya en los 70, Votaw (1972) se refirió a esta multiplicidad de definiciones de la siguiente forma:

Responsabilidad social corporativa significa algo, pero no siempre lo mismo para todos; para algunos hace alusión a la idea de responsabilidad legal, para otros, quiere decir comportamiento social responsable en el sentido ético; aún para otros el significado transmitido es aquel ‘responsable por’ en un modo causal algunos simplemente lo equiparan a contribuciones de caridad; algunos lo toman como el ser socialmente consciente; muchos lo toman como un sinónimo de legitimidad en el contexto de pertenecer o ser apropiado o válido; unos pocos lo ven como una especie de deber fiduciario que impone estándares de comportamiento a los hombres de negocios (p.25).

Si cinco décadas atrás esta proliferación de matices era palpable, en el siglo XXI, han sido varios los autores que se han dedicado a investigar y reflexionar al respecto. Como ya se dijo, Dahlsrud (2008) recoge 37 definiciones del concepto, para concluir que la RSC es una construcción social y, por ese motivo, no se puede hablar de ella con imparcialidad. Para él, incluso, lo fundamental no es llegar a una única definición de responsabilidad social corporativa, mundialmente válida, sino entender cómo la RSC se construye en un contexto específico y cómo esto es algo que debe tenerse en consideración para decidir las mejores estrategias empresariales.

Sabogal (2008) concluyó algo similar:

Las miradas sobre la RSE son variadas y se derivan del rol que cumple dicha organización en la sociedad, el nivel de conocimiento sobre el tema e ideología de quien lo plantea y que debido a esa multiplicidad de factores no se ha llegado a consensos académicos, ni políticos al respecto (p. 180).

Partiendo, entonces, de esa necesidad de entender el contexto a la hora de gestionar la RSE, y circunscribiéndose a la realidad latinoamericana, la presente investigación se acoge el planteamiento realizado por Vives, Corral, e Isusi (2005) en su estudio publicado por el Banco Interamericano de desarrollo (BID), donde aportan una definición del concepto RSE que tiene elementos importantes, que se consideran adecuados para la presente investigación:

La RSE se considera un camino estratégico que busca valorizar las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo, lo que implica un cambio radical con respecto a la óptica empresarial tradicional de simple maximización de beneficios; de esta forma, la RSE es una nueva manera de hacer negocios mediante el compromiso empresarial de contribuir al desarrollo sostenible que engloba una

dimensión de responsabilidad total para con todas las ‘partes interesadas’ (stakeholders) desde una perspectiva ligada con la ética empresarial y la transparencia en los negocios (Vives, Corral, e Isusi, 2005, pp.18-19).

Se considera adecuado su uso pues parte de la premisa de ser una estrategia empresarial transversal cuyo propósito es general valor, utilizando el paradigma del desarrollo sostenible como el fin de su gestión y por ende su enfoque conceptual tridimensional, social, ambiental y económico, como base teórica.

Esta investigación ratifica la idoneidad del uso del paradigma del desarrollo sostenible como perspectiva útil para la conceptualización de la RSE y como marco teórico particularmente adecuado para su estudio, sin embargo, la comunidad académica lo ha descuidado bastante (Choi y Ng, 2011; Chow y Chen, 2012; Marrewijk, 2003). Su utilidad radica, entre otras cosas, en conformar una hipernorma que ofrece principios universales, pero que exige atención a nivel organizacional para convertir la “cuenta de resultados” tradicional de la rentabilidad económica en la “triple cuenta de resultados” (Garriga y Melé, 2004). Esto, en un entorno en vía de desarrollo, como Bolívar (Colombia), en el que las empresas son un actor de gran relevancia en su desarrollo y avance, se convierte en una idea indispensable pues, como sostiene Marrewijk (2003), la RSE se refiere a las actividades de la empresa, voluntaria por definición, que demuestra la inclusión de preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones comerciales y en las interacciones con las partes interesadas. Así mismo, Aguinis la definió como las “políticas y acciones de las organizaciones, para contextos específicos, que tienen en cuenta las expectativas de los grupos de interés y la triple cuenta de resultados de rendimiento económico, social y medioambiental” (Aguinis y Glavas, 2011, p. 855). En ese sentido, es un camino necesario y fundamental para el avance hacia el desarrollo del territorio.

Finalmente, atendiendo a toda la literatura revisada, se considera apropiado para este estudio enfocar el eje de la gestión de la RSE en el desarrollo sostenible y en la relación de la empresa con sus *stakeholders*, pues se considera que estos corresponden al deber ser de una gestión socialmente responsable (Choi y Ng, 2011; Chow y Chen, 2012; Marrewijk, 2003).

Capítulo 3

Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

3.1 El Desarrollo Sostenible y la relación con los *stakeholders*

De entre todas las teorías y enfoques hasta aquí propuestos, es el que se centra en el desarrollo sostenible y, dentro de este, el que tiene que ver con la relación con los *stakeholders* como modelos de Responsabilidad Social Empresarial, el que el presente trabajo toma como fundamento para adelantar este estudio.

La definición de desarrollo sostenible, como se plantea en el Informe *Our Common Future* de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1987) "consiste en satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades". Esta noción que tuvo su aparición en la década de los 80, ha tenido numerosos espacios de debate y reflexión, destacando en el año 2000, la Cumbre del milenio de la ONU, donde se establecieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y la cumbre de Cambio Climático de donde surgieron protocolos como el de Kyoto (1997) y el acuerdo de Paris (2015), que establecen medidas para reducir los gases de efecto invernadero a través de la mitigación, adaptación y resiliencia de los ecosistemas a efectos del Calentamiento Global.

Su pertinencia responde al hecho de que el desarrollo sostenible recoge las expectativas del conjunto de la sociedad al referirse a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, y que, por ende, se puede utilizar como una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad. En este sentido se trata de metas que deben ser tomadas en cuenta por las organizaciones que busquen actuar responsablemente. Por tanto, el objetivo

primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible (Guía Práctica Excelencia en Gestión y Sostenibilidad, 2019. p. 8). Hacerlo, además, implica tener conciencia clara de que una empresa no es un ente aislado, que sus acciones y sus decisiones inciden sobre un territorio y una población y que, por tanto, todos y cada uno de los grupos de interés con los que voluntaria o involuntariamente mantienen relaciones y quienes se ven afectados (positiva o negativamente) por este actuar, deben ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones para ser una organización socialmente responsable.

3.1.1 Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con enfoque de desarrollo sostenible

Si se asume el desarrollo sostenible como uno de los propósitos de la Responsabilidad Social Empresarial, las empresas deben convertir su aplicación en parte de la estrategia corporativa e incorporarlo transversalmente de manera que transforme el conjunto de la actividad empresarial, actuando con principios de transparencia y teniendo como base de la gestión el dialogo con los diferentes grupos de interés.

Antes de seguir avanzando, cabe resaltar que, a pesar del papel fundamental que las empresas y sus aportes a través de la RSE, juegan para el propósito del desarrollo sostenible, no se trata de un asunto que las concierna solo a ellas, sino que todos los actores públicos, privados y la misma sociedad civil, deberían incorporar principios en su gestión y actuar para aportar a su cumplimiento.

En este sentido los gobiernos tienen un papel fundamental para potenciar el desarrollo sostenible, primero, a través del planteamiento de un marco nacional que dé soporte a las acciones de cada sector y, segundo, como eje articulador de los demás grupos de interés por

medio de políticas públicas, programas, seguimiento y medición, pues solo si todos destinan sus esfuerzos hacia los objetivos comunes se optimizarán los resultados.

Por otro lado, la sociedad civil organizada tiene una función sustancial en la transformación social y en la consolidación de una ciudadanía activa, participativa y consciente de sus derechos. Las organizaciones del Tercer Sector han crecido a nivel mundial en tamaño, diversidad e influencia y por ello, junto con el gobierno y el sector privado, son reconocidas como socio clave del desarrollo sostenible. Es por ello, por lo que deberán asumir ese papel tanto de actor clave para el desarrollo de sus países, como de dinamizador de su entorno social, para aportar desde lo local, a lo global (Argonauta, García y Borja, 2017, p. 15).

La ciudadanía en sí, es otro actor indispensable en el desarrollo sostenible, pues es quien especifica con sus actuaciones y nivel de participación política, las lógicas socioculturales y económicas de los territorios. En ese sentido, su contribución al desarrollo sostenible está asociada a la presión que ejerzan sobre los sectores público y privado, al acoger hábitos de consumo responsable y hacer un uso adecuado del entorno basado en prácticas respetuosas y sostenibles.

Dicho esto, y volviendo a las empresas, objeto de estudio de la presente investigación, estas son un actor básico en el avance hacia el propósito mundial del desarrollo sostenible, en tanto son una pieza capital para cambiar los actuales modelos de producción y consumo, y corresponsables, en gran medida, de los problemas ambientales, ecológicos y de escasez de recursos que afectan a nuestro planeta actualmente (ECODES, 2019).

Son muchos los autores que han teorizado sobre el aporte que hace a la sostenibilidad la Responsabilidad Social Empresarial. Uno de los más destacados es Mintzberg (2009) quien expuso que la sostenibilidad se incorpora a través de la RSE con un modelo de vinculación con

los grupos particulares en un proceso estratégico, racional y organizativo. Polanco (2014) reitera esta teoría al asegurar que “el modelo de relacionamiento con grupos de interés se convierte en un instrumento de la responsabilidad social para incorporar la sostenibilidad en la empresa” (p. 71), puesto que este define las reglas de juego entre la empresa y su entorno.

Por su parte, Bansal (2005) ligó el concepto del desarrollo sostenible a la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial como “desarrollo corporativo sostenible” y agregó su carácter de constructo tridimensional que se centra en la prosperidad económica, la equidad social y la integridad ambiental.

Con una posición integral, Székely y Knirsch (2005) percibieron la incorporación de la sostenibilidad en las empresas como un camino para mantener y expandir el crecimiento económico, el valor de los accionistas, el prestigio, la reputación corporativa, las relaciones con los clientes, y la calidad de los productos y servicios, así como la adopción y el seguimiento de prácticas comerciales éticas, creando empleos sostenibles, valor para todos los interesados y atendiendo las necesidades de los desatendidos (p. 628).

En resumen, la RSE es la que incluye o gestiona la idea del desarrollo sostenible al interior de las empresas (Mintzberg, 2009; Polanco, 2014) cuando estas emplean respetuosamente los recursos naturales (Marshall y Brown 2003), la integran en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental (Bansal, 2005), y al gestionar los intangibles desde el enfoque de la sostenibilidad (Székely y Knirsch, 2005).

Junto al aporte de los mencionados autores, se alzan también las voces de numerosas entidades que defienden la idea de buscar el desarrollo sostenible a través de estrategias socialmente responsables de las empresas.

Una de ellas es El Club Excelencia en Gestión, una asociación empresarial dedicada a mejorar la gestión y los resultados corporativos, que tiene por objetivo contribuir a la transformación de las organizaciones a través de una gestión excelente, innovadora y sostenible (Club de Excelencia en Gestión, 2019). Desde esta asociación y en un trabajo mancomunado con de DIRSE, Forética, Pacto Mundial Red Española y la Fundación Sociedad y Empresa Responsable (SERES), se plantea una nueva dimensión de la Responsabilidad Social Corporativa, donde empresas, instituciones educativas, sector público y asociaciones lideren el cambio y se responsabilicen de crear este futuro sostenible: “No se puede alcanzar el éxito empresarial sin crear un entorno sostenible que emane de una gestión ética, responsable y excelente de la actividad” (Guía Práctica Excelencia en Gestión y Sostenibilidad, 2019. p. 2).

Desde esta premisa El Club de Excelencia de Gestión destaca que las organizaciones excelentes y sostenibles deben impulsar un enfoque de gestión responsable desde su propio gobierno corporativo quien, además, deberá velar por el cumplimiento de los objetivos mediante un liderazgo responsable, un compromiso con la transparencia y ética empresarial y el dialogo con los grupos de interés (Club de Excelencia en Gestión, 2019).

Este es también el caso de Forética, una asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial y sostenibilidad con gran reconocimiento en España y Latinoamérica cuya misión es precisamente fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones (Forética, 2017).

Otra de las entidades que destacan en esta toma de postura es el Club de Excelencia en Sostenibilidad, una asociación empresarial compuesta por un grupo de grandes compañías que apuestan por el crecimiento sostenible desde el punto de vista económico, social y

medioambiental (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2017), que se ha constituido en un foro de referencia en España en la divulgación y promoción de prácticas responsables.

Transversa, una iniciativa de la Asociación de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE), de *Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership* y de la Asociación de Directivos de Comunicación – DIRCOM, nació como un espacio de diálogo, reflexión y debate sobre la importancia y la necesidad de la transversalidad en las organizaciones que buscan la excelencia empresarial. Desde su punto de vista, la Responsabilidad Corporativa introduce una nueva perspectiva que obliga a mirar más allá del beneficio o pérdida económica y que pasa, necesariamente por tener en cuenta las implicaciones sociales de cada actividad. “Hoy más que nunca, la agenda de la sostenibilidad, integrada en un mundo interconectado tecnológicamente, exige máxima responsabilidad por las acciones emprendidas y una mayor transparencia en los procesos de toma de decisiones. Ese es el principal reto al que se enfrentan las organizaciones” (Aprendizajes Trasversa, 2017, p.5).

A escala planetaria se hace necesario hablar del Global Compact, la iniciativa que posee el mandato de Naciones Unidas para canalizar las contribuciones del sector empresarial a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y la mayor iniciativa de sostenibilidad corporativa del mundo. Su principal propósito es incorporar los 10 Principios universales basados en los derechos humanos, las normas laborales, el medioambiente y la lucha contra la corrupción en las actividades empresariales de las organizaciones y canalizar acciones en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a través de cinco pasos: Conocerlos, Definir prioridades, establecer objetivos, integrar e informar y comunicar (Pacto Mundial, 2015).

Junto a todas estas ideas y conceptos desarrollados por los distintos teóricos e instituciones, existen una serie de normativas, estándares y guías para medir la forma en que las empresas

están aplicando estándares y desarrollando acciones en función de ser socialmente responsables, desde una perspectiva de búsqueda del desarrollo sostenible.

Este es el caso de la Norma internacional voluntaria, ISO 26000. En su Guía sobre Responsabilidad Social, dicha norma nace de la conciencia sobre cómo, a escala mundial, las organizaciones y sus partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable, resaltando, además que el objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible (ISO 26000, 2010).

Como es bien sabido las normas internacionales ISO representan un consenso mundial sobre el estado del arte en el tema al cual hace referencia cada norma. Para el caso concreto de Colombia, esta normatividad consensuada la encontramos en las normas ICONTEC. Al respecto es la Guía técnica Colombiana ICONTEC GTC 180, la que hace referencia a la Responsabilidad Social, definiéndola como el compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas con los distintos grupos de interés (*stakeholders*) en relación con el desarrollo humano integral. Con ellas, añade la norma, se permite a las organizaciones tanto asegurar su crecimiento económico, como contribuir al desarrollo social y el equilibrio ambiental. Para el logro de lo anteriormente expuesto la Guía se centra en proporcionar directrices para:

- a) establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión;
- b) involucrar a las partes interesadas (*stakeholders*) en una gestión socialmente responsable;
- c) comunicar y evidenciar este enfoque ante las partes interesadas (*stakeholders*).

Para cerrar este punto cabe destacar que existe además una entidad, la *Global Reporting Initiative* (GRI), que por más de dos décadas ha venido trabajando para que las empresas incluyan informes y memorias de Sostenibilidad como una herramienta habitual en su estrategia y gestión operativa como medio para informar públicamente sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de cada empresa y mostrar, con ello, la forma en la que contribuyen al desarrollo sostenible (2019).

En resumen, y como se lee en todos los aportes hasta aquí recogidos, el enfoque de desarrollo sostenible en la gestión de la RSE se entiende, entonces, como el aporte que las empresas pueden hacer al propósito mundial de adoptar este nuevo paradigma del desarrollo, teniendo en cuenta que, además, se trata de un enfoque que les permite aumentar su competitividad mediante la diferenciación, la eficiencia en sus procesos, la gestión de sus riesgos, y el incremento de su productividad, al tener en consideración las expectativas de sus distintos públicos de interés.

En este sentido, el presente trabajo de investigación pretende determinar en qué nivel las empresas del departamento colombiano de Bolívar tienen incorporada en su estrategia empresarial la gestión de la RSE con enfoque de desarrollos sostenible. Estos hallazgos ayudarán a comprender qué están haciendo las empresas dentro de este territorio con respecto a sus impactos ambientales, económicos y sociales, y si están contribuyendo a los esfuerzos nacionales y mundiales de sostenibilidad, desde el plano local, analizado desde los factores de dicho entorno. Esta información podría ser de utilidad en el diálogo entre el gobierno departamental de Bolívar y las empresas que operan en su territorio, para generar sinergias y fortalecer las debilidades y limitaciones que dificultan la incorporación de la RSE en las estrategias empresariales.

Así mismo los resultados generarán información útil para los diferentes sectores empresariales y gremios que los lideran, para implementar estrategias *ad hoc* que permitan mejorar los niveles de gestión y por ende la competitividad de sus clústeres.

Por lo tanto, la realización de este estudio en el sentido académico, aportará al estudio de la gestión de la RSE en contextos en vía de desarrollo, donde su comprensión e implementación es diversa y asimétrica, y donde el enfoque de desarrollo sostenible se considera, desde la perspectiva ya defendida en esta tesis, el más adecuado tanto para las compañías, como para el territorio.

Así mismo, en el sentido práctico, es un paso para gestionar el cambio hacia un aporte al desarrollo sostenible desde el sector empresarial del departamento colombiano de Bolívar, que ayudará a evidenciar los esfuerzos territoriales a través de sus políticas de RSE y a la comprensión de las motivaciones y limitaciones para su adopción; entendiendo que las actuaciones de una empresa socialmente responsable pueden constituirse en una contribución importante al desarrollo sostenible.

3.1.1.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como bastión de este modelo de desarrollo

Un hito mundial en materia de desarrollo sostenible, fue la Cumbre en la que los Estados Miembros de la ONU (2015b) aprobaron la Agenda que puntualizó una hoja de ruta integral para trabajar alineados y hacer frente a los retos mundiales mediante 17 ODS:

Los ODS motivan la prosperidad y la lucha contra la desigualdad, pero reconocen que las iniciativas deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la

educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección del medio ambiente (Rivera, s.f., p. 14).

La ONU (2015b) consideró que para que se dé un avance en las metas globales es crucial que los gobiernos de todos los países adopten los ODS como propios, establezcan marcos nacionales y políticas públicas para su logro. Algo que, además, deberá estar acompañado de un exhaustivo seguimiento y medición para poder evidenciar los avances a escala local, nacional y mundial.

Los 17 ODS trazados a 2030 son los que se recogen en la siguiente figura:



Figura 1. ODS
Fuente: (ONU, 2015)

Los ODS, a través de sus 17 objetivos y 169 metas de desarrollo, revelan una mirada integral con visión de futuro común, que fomenta una colaboración internacional más equitativa para dejar atrás el modelo de cooperación donde el foco son los países más vulnerables y emprender

un trabajo, conjunto y ajustado, en el que todos puedan crecer al tener un eje general, pero desde sus realidades y contextos particulares.

La Agenda involucra a todos los países tomando en cuenta sus realidades nacionales, [...] es la guía para convertir las metas en acciones nacionales, teniendo en cuenta la propia estrategia de desarrollo del país y sus prioridades [...] involucran a todos los actores sociales en su implementación. Los ODS tienen como meta promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas públicas, público-privada y de la sociedad civil. [...] combate la desigualdad, la discriminación y la exclusión, y presta especial atención a las personas y grupos que se encuentran en situación de especial vulnerabilidad (Argonauta, et al., 2017, p. 12).

No obstante, aunque en esencia las metas globales son de innegable pertinencia, la implementación en el plano real es muy compleja y, hoy por hoy, sus índices de avance aún son insuficientes. Por tal motivo, se evidencia la necesidad de articulación de todos los sectores y de sus estrategias individuales para proyectar un desarrollo sostenible real en el tiempo, pues la perpetuación de los sistemas que no vayan en esa lógica llegará en algún punto a ser inviables.

Los datos del informe “*SDG Index and Dashboards 2018*” encargado por la ONU y que incluye los 196 países que acogieron los ODS, reflejaron que, a esa fecha, ningún país estaba todavía completamente en camino de lograr todos los objetivos, al tiempo que resaltaba que las desigualdades eran altas y crecientes en muchas partes del mundo. El informe también sugirió que el progreso hacia la consecución de los ODS número 13: Acción por el clima; 14: Vida submarina, y 15: Vida de ecosistemas terrestres, debe acelerarse sustancialmente para cumplir los objetivos a 2030. Además, el estudio resaltó que para alcanzar los ODS se requieren

profundas transformaciones en los sistemas educativos, sanitarios, el uso de la energía y la tierra, el desarrollo urbano y la innovación en tecnologías de la información (Bertelsmann, 2018).

A la luz de este informe de seguimiento, se hace evidente que para la consecución de las metas trazadas, se necesitan procesos consistentes que ayuden a materializar los avances en cada una de ellas. Por su naturaleza transversal y su aplicación multisectorial, la RSE constituye una fuerza de cambio que representa el bastión perfecto hacia el desarrollo sostenible dado que propone pasar del paradigma tradicional del desarrollo sostenido, a un modelo de desarrollo sostenible, en el que el éxito se logra a partir de una gestión que integre las preocupaciones sociales y medioambientales en las estrategias organizacionales y que le de valor a las relaciones con sus grupos de interés –*stakeholders*–. En este modelo el desempeño se evalúa desde la triple cuenta de resultados (*triple bottom line*) que implica las dimensiones económica, ambiental y social, hoy ampliamente usadas al hablar de desarrollo sostenible.

Para Remacha (2017), las empresas tienen un rol primordial en la consecución de estos ODS pues, como miembros de la sociedad, tienen el deber ético de contribuir a la mejora social representada en las personas, el planeta y la prosperidad. Además, la consecución de estos objetivos beneficiaría a las compañías mismas al hacer desaparecer los problemas de crecimiento, frecuentes en comunidades injustas y desiguales.

Los ODS generan beneficio general que favorece la actividad empresarial la consecución de los ODS creará el escenario idóneo para que el sector privado pueda desarrollar su actividad: mercados estables, regulados y competitivos, sistemas financieros transparentes e instituciones sin corrupción y bien gobernadas, materias

primas y energía accesibles, consumidores con poder adquisitivo y empleados cualificados (Remacha, 2017, p. 6).

Vale agregar que muchas organizaciones han puesto su foco en potenciar el desarrollo sostenible desde el sector empresarial. El “Pacto Mundial de las Naciones Unidas” (Global Compact), la ya mencionada iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo, busca consolidar un movimiento global de entidades con este objetivo, al incentivar la alineación sus estrategias y operaciones con los ODS. Dicho Pacto sostiene, además, que las empresas son agentes claves, tanto en lo local como en el ámbito internacional, en la pretensión de dar a la responsabilidad social una dimensión más global y ambiciosa capaz de aprovechar los retos y oportunidades que proponen los ODS en el futuro próximo, entre ellos el planteamiento de nuevas oportunidades de negocio.

Desde DIRSE, la asociación española de directores de Responsabilidad Social, se sostiene al respecto, que los ODS deben ser filtrados y adaptados a cada compañía, indicando que son una buena oportunidad como palanca para definir la hoja de ruta que garantice la sostenibilidad del negocio y para dar visibilidad a los retos de la humanidad (Llorente y Cuenca y DIRSE, 2018. p.23).

En suma, la responsabilidad social empresarial ha encontrado en el desarrollo sostenible un propósito que le permite contribuir a la mejora social, un requisito para la competitividad en el mercado internacional, motor de la innovación, canal hacia nuevos mercados, fuente de reputación corporativa y, por tanto, un compromiso que, a largo plazo y al tiempo que apoya a las metas globales, aumenta sus activos intangibles y genera valor.

3.1.1.2 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A lo largo de estas páginas se ha resaltado en varias ocasiones el hecho de que las empresas han encontrado en la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia corporativa, una manera eficiente de avanzar en pos de la búsqueda del desarrollo sostenible y de sus tres principales ámbitos de actuación: el social, el económico y el medioambiental.

De acuerdo a Barrio (2019), cuando hablamos de las tres dimensiones de la RSC, nos referimos al hecho de que las organizaciones tengan en cuenta las consecuencias sociales y medioambientales que se derivan del desarrollo de sus actividades, y no solo al impacto económico que estas provocan. Es decir, las políticas de RSC buscan la sostenibilidad económica, social y medioambiental de la propia empresa y del entorno que la rodea; por lo que sus tres dimensiones están directamente relacionadas con la idea de un desarrollo sostenible que no pierda de vista las necesidades de las generaciones futuras (Barrio, 2019).

Este triple balance defiende que la sociedad depende de la economía, y la economía depende del ecosistema global, cuya salud representa la línea de fondo definitiva. Teniendo en cuenta estas tres dimensiones de la RSE, las empresas pueden reforzar su desempeño financiero, respaldando así su estrategia corporativa y aumentando su ventaja competitiva (Gold, Hahn y Seuring, 2013).

Para entender cómo estos aspectos están siendo abarcados por las empresas en las que territorialmente se centra este estudio (Bolívar, Colombia), es necesario detenerse en lo que cada una de estas dimensiones implica.

a) Económica

La dimensión económica hace referencia a la correcta distribución y el uso óptimo de los elementos que escasean en el planeta. Es decir, se trata de satisfacer las necesidades de la comunidad, y no solo perseguir la obtención de utilidades que conlleven a un beneficio para las empresas. En este sentido es necesario también que las empresas tengan en cuenta la innovación científica y tecnológica, difundiéndola y aplicándola para producir un impacto positivo en el crecimiento del producto y la sociedad (Montes, 2008).

La sostenibilidad económica hace referencia a un desarrollo económico eficiente y equitativo, intra e intergeneracional, que genere un incremento del bienestar en la sociedad, y para ello se deben asumir políticas que a largo plazo no incurran en la disminución de la calidad de vida de la población. Para lograr los objetivos anteriores, una de las estrategias que se podrían llevar a cabo es la de aplicar la denominada economía verde en las empresas (Mora y Martínez, 2018, p. 32).

Este mismo concepto se amplía en el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA] (2017) como aquel modelo:

[Que] debería contribuir a la erradicación de la pobreza y el crecimiento económico sostenible, aumentando la inclusión social, mejorando el bienestar humano y creando oportunidades de empleo y trabajo decente para todos, manteniendo al mismo tiempo el funcionamiento saludable de los ecosistemas de la Tierra (p.10).

Dentro de la RSE el aspecto económico es la base para el desarrollo de las dimensiones social y la ambiental, pues debe estar encaminado a dar respuesta a las demandas originadas por estas dos últimas.

Cabe resaltar que este enfoque no aleja al elemento económico de su función original empresarial: generar rentabilidad. Si bien, en la RSE, la dimensión económica adquiere un objetivo de inversión cauteloso sobre la sociedad y el medioambiente al facilitar la disminución o erradicación de los impactos negativos causados por el desarrollo de la actividad comercial e invirtiendo para mejorar las condiciones en distintos frentes locales esto debería ser algo que, posteriormente, ocasionara efectos positivos sobre dicha rentabilidad.

Por otro lado y precisamente al perseguir la eficiencia y la productividad, debe estar conformada por iniciativas que conlleven la creación de valor también para los diferentes *stakeholders* (De la Cuesta y Valor, 2003, pp. 8-11)

b) Social

La relevancia de la dimensión social ha estado presente en la RSE desde el origen mismo del concepto. Esta dimensión se orienta a tener un efecto directo sobre la comunidad con la realización de prácticas responsables por parte de las corporaciones, como lo ratifica el hecho de estar incluido de manera representativa en las primeras definiciones del término (Davis, 1973; Ackerman, 1973; Sethi, 1975 y Preston y Post, 1975).

Además se trata, como se viene diciendo, de una práctica que afecta positivamente la reputación y la economía, el valor en la marca y el reconocimiento público de las empresas generadoras de desarrollo permanente. De hecho, ciertas indagaciones como las realizadas por Villafañe (2009), han demostrado que existe una relación positiva en la aplicación de la RSE y el rendimiento empresarial. Por ello, además, una divulgación efectiva de la información de prácticas de RSE en su aspecto social influye positivamente sobre el desempeño financiero de la compañía algo que se hace aún más comprensible si las empresas tienen en cuenta la

conexión entre sus valores y las necesidades sociales de los contextos o entornos en los que desempeñan su labor:

El desarrollo ocasionado en cualquier lugar debe ser compatible con los valores e ideales que conforman la cultura de la sociedad afectada por cualquier tipo de acción; en este sentido, es importante garantizar un mínimo en los estándares de la calidad de vida, unos derechos mínimos y el fortalecimiento de la identidad local (Mora y Martínez, 2018, p. 33).

El empoderamiento de la comunidad, es una de las maneras más eficaces para alcanzar estos objetivos pues apoya e impulsa los procesos de innovación social, en este caso particular, en el ámbito local (Asián, Fernández y Montes, 2013).

Sin duda, dentro del elemento social existe la necesidad de buscar unas condiciones equitativas para la localidad, lo cual significa intentar disminuir el desempleo, preparar el talento humano e impulsar el emprendimiento local junto con el apoyo a la capacitación de la comunidad en el uso de las nuevas tecnologías (Montes, 2008), o como sostiene (González, Díaz y Simonetti, 2015):

La dimensión social se define por: crear trabajos; respetar y defender los derechos humanos; ayudando a los países en desarrollo a capacitar a sus empleados y mejorar la calidad de vida en todas las regiones donde operan las empresas. No discrimina por raza, religión, estatus o género; colaborando con escuelas, instituciones y universidades; patrocinar, promover y colaborar en actividades sociales y culturales, y preocuparse por la mejora de la calidad y la seguridad de sus productos (p. 841).

Es por ello que la vinculación directa con los entornos es determinante en el propósito de las empresas de aportar al desarrollo sostenible, no solo desde la visión de atenuar los conflictos

de interés que se puedan presentar por el desarrollo de la actividad económica, sino siendo proactivos y generando una vinculación equilibrada en los territorios donde operan.

c) Ambiental

El componente ambiental, por su parte, hace referencia al uso que, de manera racional, se debe dar a los diferentes recursos que se hallan disponibles en el entorno:

La idea principal del desarrollo ambiental es que se maximice la compatibilidad de la actividad económica con la explotación de los recursos, es decir, que sea ecoeficiente. Para que se cumpla esta condición de sostenibilidad se debe garantizar un mínimo de diversidad biológica de recursos ambientales y, sobre todo, una tasa de regeneración ambiental que admita la regeneración de los recursos renovables explotados. Por otro lado, el gasto de los recursos no renovables se debe mantener a una velocidad de explotación inferior a la que se generan recursos sustitutivos (Mora y Martínez, 2018, p. 32).

Dentro de esta dimensión también se examina la necesidad de limitar el número de recursos invertidos en los procesos productivos y el flujo de materia-energía con el ambiente. De igual forma se debe buscar la identificación, cuantificación y caracterización de distintos impactos ambientales generados por los procesos de producción. Es decir, es responsabilidad de las organizaciones elaborar políticas internas que busquen moderar los impactos ambientales, racionalizando el consumo de recursos como el agua, la energía, el papel, entre otros insumos reciclables al interior de la cadena de producción (Montes, 2008).

Esta dimensión se hace especialmente relevante para las empresas si tenemos en cuenta que, estas y su consumo de recursos en la fabricación de bienes y servicios, son uno de los principales actores de los problemas medioambientales que existen a nivel global.

Precisamente por ello, el creciente debate sobre su rol para conseguir, en un mediano plazo, un desarrollo sostenible, las empuja a comprometerse a generar políticas ambientales internas que permitan la consecución de mejoras ambientales en sus entornos vinculados en toda su cadena de producción y consumo.

Algunas de las acciones que pueden tomarse en este sentido, son las que apuntan al uso de “materias primas de origen sostenible, la reducción del consumo energético y del consumo de agua en toda la cadena de valor, la utilización de fuentes energéticas renovables o campañas que fomenten la reducción del consumo energético en la comunidad local” Cuesta y Valor (2003, p. 8) o, como sostiene Rosario González-Rodríguez (2015):

reducción del desperdicio de recursos; tener un código ético de conducta; publicar un informe ambiental anual; proteger los recursos limitados y la biodiversidad de la naturaleza; llevar a cabo un uso sostenible de los recursos naturales; reducir las emisiones de productos tóxicos y contaminantes; promoviendo un uso eficiente de la energía; promoviendo el reciclaje (p. 841).

Para concluir, es necesario precisar que “para asegurar que los tres tipos de sostenibilidad mencionados se cumplan es esencial la existencia de un marco político-institucional que asegure los principios básicos para alcanzar un desarrollo sostenible” (Mora y Martínez, 2018, p. 33).

Pero además es imprescindible entender que este marco, si bien parte de una necesidad y unas estrategias globales, debe ser regulado en función de los entornos específicos:

No se debe situar al desarrollo local como un proceso contrario a la globalización, sino como complementario, puesto que conlleva un reforzamiento del territorio frente a periodos de crisis a través de la valorización de los recursos endógenos y una mayor cooperación entre los agentes locales [...] difícilmente se podrán dar las mismas respuestas a problemáticas similares como consecuencia de la identidad única de cada territorio (Mora y Martínez, 2018, p. 44).

3.1.1.3 Desarrollo sostenible desde el plano local

Como se ha señalado en diferentes apartados de esta investigación, en el escenario mundial, lo local reviste gran importancia ya que conforma el espacio en el que se puede estimular con mayores resultados la responsabilidad con el entorno ambiental, social y económico. La RSE es una herramienta primordial para caminar hacia ello.

De acuerdo con Tomás (2008):

El carácter heterogéneo del sistema ecológico en el espacio y la incertidumbre que comporta la construcción de un paradigma tecno-económico y social de nuevo cuño, la diversidad estratégica y cultural de los territorios y la profundización de la interacción y comunicación interespacial pasan a ser criterios fundamentales de viabilidad y gobernabilidad del proceso global de transformación (Tomás, 2008, pp. 75-76)

En este sentido, Tomás (2008) aportó desde su visión que, para avanzar de manera significativa al desarrollo sostenible es imprescindible que exista un compromiso desde lo regional y lo local, entre otros factores “por la exigencia que este impone de coevolución entre sociedad humana y los ecosistemas, y el cambio de modo de vida en un tiempo limitado” (Tomás, 2008, p. 36). Lo local tiene un gran peso en el éxito o fracaso de este intento mundial por reconstruir un entorno sano a partir de acciones y gestiones conscientes.

Este proceso de concienciación y aprendizaje necesita de la identificación individual y colectiva de las consecuencias de la propia acción, lo que es más fácil en el plano local donde la conexión entre actividad, impacto, efectos y sus consecuencias sobre el colectivo, es más directa, inmediata y fácilmente perceptible (Tomás, 2008, p. 91).

Por ende, ese ámbito local edifica el espacio en el que se puede estimular con mayor facilidad el compromiso institucional, ciudadano y de las empresas con el entorno.

En consonancia con lo anterior, las estrategias y políticas públicas que se puedan implementar desde los gobiernos locales son cruciales en la puesta en marcha de programas que aporten a las sociedades sostenibles. Estas políticas deben brindar incentivos que apoyen los procesos de transición, pero se debe cuidar que esto no se convierta en el motor del cambio, pues así, solo se instrumentalizaría la gestión responsable y no tendría un impacto real en el medio. De este modo, las políticas tienen que propender por regular los marcos de la actividad empresarial ya que los vacíos legales que existen al respecto dan cabida a que se siga imponiendo el crecimiento económico desde el antiguo modelo que no tiene en cuenta la RSE como un compromiso ineludible de las empresas para perpetuar su existencia, sin comprometer el contexto.

Por eso, avanzar hacia este propósito implica aumentar los presupuestos, auditorías, políticas de adquisiciones, gestión normativa y de recursos humanos, y otras dimensiones de las políticas públicas (Bertelsmann, 2018).

Al respecto, los autores Mora y Martínez (2018) mencionaron lo siguiente:

Los cambios en el entorno local dependen en gran medida de las capacidades y la voluntad de los actores locales. Las empresas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo endógeno e integral de los entes territoriales como consecuencia de su

capacidad para impulsar el emprendimiento, y así potencian el crecimiento y desarrollo del espacio en el que se asientan. En este sentido, la responsabilidad social corporativa tiene un papel fundamental dentro del ámbito empresarial: amplía su perspectiva no solo a la variable ambiental, sino también a la social, y para ello interiorizan valores éticos plasmados en procesos de innovación y emprendimiento social en el ámbito local (p. 30).

Es fundamental, entonces, para consolidar las tres clases de sostenibilidad, la existencia de un modelo político-institucional que garantice los principios capitales para alcanzar un desarrollo sostenible (Mora y Martínez, 2018). La posibilidad de desarrollar dicho modelo pasa, entonces, por la necesaria cooperación entre empresas y Estado, una asociación que apunta a la edificación comunitaria del territorio y que facilita procesos inexplorados en los que se distribuyen costos y beneficios con el Estado y la ciudadanía (Polanco, 2014):

La relación entre la empresa y su entorno es también un proceso de adaptación al territorio [...] El punto de partida para entender la relación entre el enfoque sostenible y la estrategia empresarial es el de una lectura territorial del entorno en donde las instituciones juegan un papel preponderante. Es decir, la estrategia de RSE de una empresa, la vincula directamente con su entorno y, este vínculo está definido por el modelo de desarrollo que se quiera para la sociedad (Polanco, 2014, p. 68).

Es recomendable, entonces, que los esfuerzos de las estrategias de la RSE se orienten hacia las sendas del desarrollo sostenible desde una construcción local que facilite la producción de avances tecnológicos y sociales sin perjudicar el entorno y, a la vez, que impulse la consolidación de territorios competitivos, justos e incluyentes en la sociedad global. Este escenario se presenta como un modelo adecuado en el contexto de estudio de la presente tesis,

Bolívar, una región en vía de desarrollo pues la responsabilidad en pro del progreso común desde la perspectiva del desarrollo sostenible, debe provenir de la suma de esfuerzos de sus actores, entre ellos las empresas.

3.1.2 Relación con los *stakeholders* como modelo de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Entendiendo la reiterada importancia de la relación de las empresas con los distintos grupos de interés y si se toma, además, lo local y las especificidades del entorno como punto de partida, tal cual lo hace este trabajo, la necesidad de gestionar dichas relaciones es, o debería ser, no solo un aspecto crucial, sino el indispensable en la gestión de la RSE.

Las empresas “deben integrar en la gestión empresarial a todos los *stakeholders* y ser capaces de crear valor y establecer un diálogo con los públicos” (Villagra et al., 2015, p. 795).

El enfoque de gestión de la RSE en relación con los *stakeholders*, parte de la premisa de involucrar a todos los públicos de interés. Si bien se trata de una perspectiva que ha enriquecido sustancialmente la gestión responsable, su grado de implantación varía de acuerdo con las filosofías de las compañías y organizaciones, y todavía es objeto de estudio y reflexión.

Como ya se ha sostenido, fue Freeman (1983) quien formuló su teoría de los públicos estratégicos o *stakeholders*. Desde ese entonces, han sido muchos los autores que avalan la idoneidad de gestionar la RSE desde el punto de vista de su relación con dichos *stakeholders*. Al respecto, Matten, Crane y Chapple (2003) señalaron que la teoría de las partes interesadas parece ser un proceso necesario en la operacionalización de la RSE así mismo Jones añadió “las corporaciones tienen la obligación de tener en cuenta grupos de interés en la sociedad, distintos de los accionistas y más allá de lo prescrito por la ley o el contacto sindical” (Jones,

1980, p.59), una obligación que además las encamina hacia modelos exitosos, como sostiene (Jensen, 2002) cuando afirma que las empresas parecen tener obligaciones con diversos grupos de la sociedad para tener éxito y sobrevivir.

Según Bajo (2015), una empresa está legitimada para actuar si considera las expectativas previas de sus *stakeholders*. De lo contrario, advierte la autora, estará en peligro su propia supervivencia. Además, sostiene, existen momentos en los que se entablan conversaciones para resolver situaciones críticas para la empresa, y otros en los que se trabajan para construir juntos un proceso de mejora del negocio de largo plazo: “La empresa hoy más que nunca necesita sus grupos de interés para alcanzar sus objetivos propios y, al mismo tiempo los *stakeholders* necesitan ayuda para conseguir los tuyos” (Bajo, 2015, p. 92).

Desde otra perspectiva, Benavides y Monfort (2015) puntualizan algunos beneficios que puede traer la gestión de los públicos a una entidad y estos tienen que ver con la posibilidad de constituir una red de relaciones de colaboración con todos y cada uno de sus *stakeholders*, con ello, la empresa obtiene ganancias gracias a la participación en proyectos de muy diversos públicos, a los que le ofrece a cambio su colaboración en sus objetivos y espera una retribución similar de ellos (p. 24). Este éxito reside en la serie de ventajas que la gestión con los grupos de interés otorga a las empresas entre las que, a decir de Melé (2007), destaca el hecho de que permite concretar el modo de determinar responsabilidades específicas de la empresa hacia cada *stakeholder*; además, conecta los aspectos estratégicos de la empresa con las personas afectadas, conduciendo a mejores resultados a largo plazo para todos y creando valor porque los implicados pueden satisfacer conjuntamente sus necesidades y deseos por medio de acuerdos voluntarios de unos con otros.

En este sentido crítico, Carroll (1991) sostiene que el término `social` en la RSE ha sido visto por algunos como vago y carente de especificidad sobre quién es la corporación responsable" (p. 290).

Pese a ello y, siguiendo a Fernández y Bajo (2012):

Con todas sus lagunas y limitaciones, la RSE constituye la manera más rica de entender las relaciones entre la empresa y la sociedad; una forma más compleja de comprender la labor de la dirección; y un modo más coherente de buscar la sostenibilidad de los negocios y de los procesos económicos (p. 131).

Algo en lo que redundaba Wood (1991) cuando habla de que no se puede negar la existencia de que detrás del concepto de RSE, reside la idea de que los negocios y la sociedad están entrelazados en lugar de ser entidades distintas y “por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas para el comportamiento y los resultados comerciales apropiados” (p. 695). Otros autores, como Castelo y Lima (2007), han argumentado que la noción de parte interesada personaliza las responsabilidades sociales al especificar grupos o personas ante las cuales las empresas son y deberían ser responsables, resaltado, no obstante, la perspectiva bidireccional de la RSE en el sentido en que esta relaciona las percepciones de las partes interesadas con el comportamiento corporativo de manera que se encamina no solo a satisfacer las expectativas de los consumidores, sino también los resultados de la empresa.

Son tres los motivos principales que Aguilera, Rupp, Williams y Ganapathi (2007) encontraron para motivar a las empresas a gestionar la RSE desde la perspectiva de los grupos de interés: el instrumental, es decir, interés propio; el relacional, que es aquel que se basa en una preocupación por las relaciones entre los miembros del grupo; y por último el moral, que surge de una preocupación por las normas éticas y los principios morales.

Por otro lado, son también diversas las formas en que las partes interesadas pueden servir como catalizadores para las iniciativas de RSE. Por ejemplo, Sen y Bhattacharya (2001) encontraron que los clientes influyen en las empresas a través de sus evaluaciones y compras de productos, y Christmann y Taylor (2006) determinaron que los clientes también ejercen influencia a través del monitoreo y las sanciones esperadas. Esta influencia se extiende también, como sostienen Greening y Gray (1994), al hecho de que los grupos de interés han encontrado la manera de presionar a las empresas para cambiar las políticas a fin de centrarse más en los problemas sociales, a través de las declaraciones públicas que redundan en la reputación de la firma y, por ende, tienen un impacto directo en sus ingresos.

Para esta investigación, entonces, la gestión de los públicos es clave y parte central del proceso de gestión de la RSE en la búsqueda del desarrollo sostenible en sus diferentes dimensiones. Una gestión que, para llevarse a cabo con éxito debe partir de una política de RSE, expresada en una estrategia o plan de gestión y pasar por las fases que más adelante se describen.

3.2 Política y estrategia de RSE

Antes de detallar las fases de la gestión de la RSE, conviene explicar lo que es una política y una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial. En primer lugar, de acuerdo a la Estrategia Española de RSE, la política de RSE es un marco general de actuación que orienta la gestión de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa, establece sus principios básicos, incluye los públicos que harán parte de la gestión y su compromiso con ellos, define el alcance que tendrá la empresa en materia de RSE, expresa el propósito de la compañía al incluir la RSE en su gestión, especifica si se apoya en alguna guía o herramienta

previamente existente y manifiesta el compromiso con el cumplimiento de los Derechos Humanos y los Derechos Laborales, entre otros aspectos (EERSE, 2014).

Posteriormente al planteamiento de la política de RSE de la empresa, se establece la estrategia necesaria para lograr que la RSE se inserte en el núcleo de la misma; ésta corresponde a una hoja de ruta para crear valor desde la gestión empresarial responsable y su compromiso con la búsqueda de la sostenibilidad (EERSE, 2014); dentro de los asuntos a considerar en la estrategia, están: la situación o punto de partida de la empresa y de su entorno, las expectativas de los grupos de interés tanto internos como externos, un *benchmarking* de las otras compañías del sector y una proyección temporal para llevarla a cabo.

La estrategia de RSE debe depender de la dirección de la empresa y tener un área específica, o comités que impulsen su gestión. Así mismo Toro (2006) indicaba que debe estar directamente ligada con la misión, visión y valores de la compañía e incorporada en la cadena de producción o gestión, de sus productos o servicios, en la cadena de valor y en la gestión de las relaciones con sus *stakeholders*. Es importante tener en cuenta que cuando la RSE es estratégica se concibe como parte esencial de la empresa y su alcance es a largo plazo, es decir no es ni un imperativo moral al que la empresa debe apostar indistintamente a si crea valor o no para la compañía, ni tampoco como una oportunidad a corto plazo que genera reputación o un retorno puntual (Toro, 2006).

La estrategia de RSE debe plantearse idealmente de un modo proactivo, sin embargo, aún es muy frecuente encontrar estrategias reactivas que actúan de acuerdo a las circunstancias que va propiciando el entorno y no a una planificación estructurada que esté incorporada en la estrategia general de la compañía, reorientar estratégicamente la RSE es, a decir de Burke y Logsdon (1996), la clave para incrementar las acciones de Responsabilidad Social y atender

los intereses de los *stakeholders* de una manera más completa. Una propuesta que es factible en tanto la RSE se relacione con la misión de la empresa y por tanto con su plan estratégico.

A continuación, se detallarán las fases de la gestión de la RSE que constituyen en conjunto la puesta en marcha de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de la compañía.

3.3 Fases de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE)

A lo largo de los años y principalmente en la última década, han surgido numerosas propuestas y teorías a la hora de hablar de fases en la gestión de la RSE. Se trata de modelos nacidos desde la perspectiva de reconocidos autores teóricos, hasta propuestas surgidas al interior de organizaciones del sector empresarial y asociaciones profesionales. Como a continuación veremos, son propuestas diferentes centradas todas, sin embargo, en un mismo objetivo común: la defensa de la gestión empresarial desde un punto de vista sostenible y responsable.

En su Guía práctica sobre Excelencia en gestión y sostenibilidad (2019) el Club de Excelencia en gestión con la participación de DIRSE, Forética, Pacto Mundial Red Española y la Fundación Sociedad y Empresa Responsable (SERES), defienden modelos como la norma SGE 21 de Forética y el Modelo IQNet SR 10. Para una óptima gestión de la RSE, sostiene el Club, es necesario también, analizar comparativamente los indicadores claves de los estándares de rendición de cuentas el Global Reporting Initiative GRI, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el propósito de facilitar el ciclo de gestión de enfoque, sistemas, planes, objetivos y seguimiento de los mismos (Club de Excelencia en Gestión, 2019).

Con respecto al mencionado estándar IQNet SR10, este establece los requisitos para la implantación y certificación de un Sistema de Gestión de la RSE basándose en los principios

y recomendaciones de la norma internacional ISO26000 junto a cuya adopción, además, la empresa debe demostrar su compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo sostenible en todos procesos de la organización, mejorando la gestión de sus relaciones con los grupos de interés y procurando, en todo momento, la transparencia en sus compromisos de gobierno con los impactos y riesgos ambientales, sociales y económicos más significativos de la organización (Forética, 2017. p. 15).

La asociación Forética propone su Norma SGE 21 que se enfoca transversalmente a distintas áreas de la organización a la hora de implantar, auditar y certificar un sistema de gestión ética y socialmente responsable que integre, además, los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG, por sus siglas). Para su implementación, destaca Forética, es necesario que las organizaciones estén especialmente comprometidas no solo con sus procesos como empresa y la integración de la estrategia, sino con el diálogo a partir del conocimiento de los intereses de los *stakeholders*, junto la comunicación y la transparencia como principios de gestión. Esta propuesta no es un modelo lineal, sino uno paralelo en el que dicha gestión se implanta y audita en función de cada uno de dichos grupos de interés, entendiendo como tales al gobierno de la organización, las personas que la integran, los clientes, proveedores e inversores, el entorno social y ambiental sobre el que impactan, las administraciones públicas e incluso la competencia.

Por su parte, el Club de Excelencia en Sostenibilidad habla de la necesidad de que las empresas alineen sus estrategias con las oportunidades y riesgos identificados relacionados con la RSE, al tiempo que recoge una serie de recomendaciones necesarias, desde su punto de vista, para que una empresa se convierta en líder en este campo y que pasan por contar con políticas específicas sobre RSE, con un sistema integral de riesgos, un director del área y un cuadro de

mando integral. Al mismo tiempo, las empresas deben conocer y cuantificar los resultados tangibles e intangibles, tener claramente identificados todos sus grupos de interés, ser capaces de comunicar responsablemente sus prácticas de RSE, contar con un sistema integral de gestión de la ética y tener criterios responsables para la contratación de proveedores. El Club habla además de medidas concretas en cuanto a la responsabilidad medioambiental referidas a poseer una estrategia de reducción (compensación de emisiones de CO₂ y un plan de gestión y minimización de residuos), y de responsabilidad social sobre la que, aseguran, se hace necesario contar con un plan estratégico de acción social, cumplir con las leyes de igualdad y evaluar sistemáticamente las necesidades de formación y de capacitación de sus empleados, para quienes deben existir proyectos y actividades en función de la mejora de su salud (Estudio Multisectorial Sobre el Estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España Club Excelencia en Sostenibilidad, 2017. pp. 14-15).

Así como las asociaciones profesionales y normas, han aportado los diferentes esquemas y propuestas de gestión anteriormente mencionadas, distintos teóricos han propuesto modelos enfocados a la gestión de la RSE, que se centran más en el proceso en sí mismo; en ese sentido no son incompatibles con las propuestas anteriormente detalladas, sino que ofrecen un marco común sobre el que las diferentes empresas pueden gestionar sus estrategias de RSE.

A efectos del presente trabajo, se tomará como base en el modelo propuesto por Barrio, Enrique y Benavides (2017), Barrio (2018) y Barrio (2019), quienes tras una amplia revisión de la literatura preexistente y a partir de los factores comunes hallados en la obra de Lizcano y Monea (2004), Maignan, Ferrell y Ferrell (2005), O’Riordan (2006) Marín (2008), López (2010) y Rodríguez (2013) (que también se acogerán es la presente investigación) proponen un modelo dinámico de gestión de la RSE dividido en las seis fases que se presentan a

continuación, complementadas con aspectos de interés que se recogen de las diferentes asociaciones profesionales que gestionan la RSE, propuestas de otros autores y aportaciones propias.



Figura 2. Modelo dinámico de gestión de la RSE

Fuente: Elaboración propia a partir de Barrio, Enrique y Benavides (2017), Barrio (2018) y Barrio (2019).

A continuación, se explica cada una de estas fases:

3.3.1 Evaluación del entorno

El desarrollo de la actividad empresarial vincula distintos actores, internos y externos, que se ven afectados positiva y/o negativamente por su gestión. Por ello, conocer y entender quiénes son estos actores, en cada contexto, debe ser el primer paso para el correcto uso de la RSE como herramienta de gestión de las mencionadas relaciones empresa-entorno.

Barrio (2018) indica que: evaluar el entorno es conocer la realidad que rodea la empresa, lo que, según Rodríguez (2013) debe ser entendido como el análisis de las expectativas, necesidades e intereses de los mencionados públicos internos y externos, tanto para atenderlas, como para establecer políticas que permitan el diálogo con ellos. Es decir, se hace necesario identificar los diferentes *stakeholders*, sus respectivos intereses y su nivel de importancia para la empresa, para posteriormente determinar las exigencias que debe cumplir la misma con relación a dichos públicos, esto es lo que se conoce como la realización del Mapa de *stakeholders* (Barrio, 2018).

Con respecto al ámbito interno, Barrio (2018) menciona la clasificación de Svendsen (1998), como una de las más aceptadas por los estudiosos de la materia. Para él estos grupos internos a los que llama *stakeholders* primarios, vendrían a ser los accionistas e inversores, consumidores, empleados, proveedores, competidores y socios industriales.

El trabajo mancomunado de todos los actores al interior de las empresas produce un sinnúmero de compromisos, en concreto, la seguridad de los trabajadores en el desarrollo de sus quehaceres o la información oportuna en manos de los accionistas o propietarios de la organización.

Un segundo eslabón es el que tiene que ver con los *stakeholders* secundarios que, para Svendsen (1998) son los referidos a comunidad, medioambiente, medios de comunicación y gobiernos y entes reguladores, entre otros.

Barrio, Enrique y Benavides (2017) recogieron en su revisión, que solo conociendo y delimitando a cada uno de los diferentes *stakeholders*, se puede pasar al siguiente paso, que vendría a ser la determinación de los intereses de cada uno de ellos, es decir, “cuáles son esas expectativas para contemplarlas en sus políticas y programas de responsabilidad” (Marín,

2008, p. 115). En la mejora de la comunicación entre las organizaciones y sus *stakeholders* reside, según Calabrese, Costa y Rosati (2015) el poder identificar los intereses más relevantes y comunes entre los diferentes *stakeholders* con el fin de establecer las prioridades de actuación.

Para generar un prediagnóstico se puede acudir a un test o a la creación de un grupo de trabajo con la representación de todos los involucrados. Otra opción es la utilización de instrumentos como el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), relacionándolo con los diversos públicos tanto internos, como externos. Pero, en definitiva, una correcta evaluación del entorno depende de un diagnóstico que se centre en datos compilados que permitan identificar, controlar y gestionar los efectos sociales de la empresa. Por eso Narváez (2009) planteó la necesidad de poner en funcionamiento los distintos puntos como el inventario de antecedentes y la aplicación de instrumento recopilador de datos. El primero hace referencia a las experiencias y prácticas asociadas con la RSE que haya ejecutado la empresa con anterioridad sin el correcto direccionamiento; y la segunda se vincula con la obtención de información para la planeación de estrategias con base a los datos cuantitativos y cualitativos que se obtienen de las diversas partes involucradas.

Los distintos factores externos del entorno: políticos, legales, morales, competitivos, serán analizados en profundidad una vez agotados los pasos de la gestión de la RSE.

3.3.2 Planificación

Como planificación se entiende la creación de los pilares sobre los que se trabajarán las estrategias de RSE. Por ello, durante la etapa de planificación han de establecerse los objetivos y plantearse las estrategias a concretar en políticas, programas y acciones de RSE. Para fijar

dichos objetivos, se debe tomar como punto de partida tanto las expectativas e intereses de sus *stakeholders*, como la propia identidad de la organización (Barrio, 2019). En este sentido, el programa de RSC debe estar alineado con los valores, normas y misión de la organización (Maignan, et al., 2005) o, como sostiene (Seijo y Ávila, 2009) se requiere un compromiso explícito con los objetivos de la organización, incorporando el concepto “dentro de la misión y visión de la empresa en su plan estratégico, en sus documentos más relevantes y en sus políticas internas” (p. 36). Marín (2008) va más allá afirmando que “la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa se inicia cuando la dirección de la empresa decide cuáles son los valores que incorpora la empresa al asumir dicha responsabilidad” (p. 112), es decir que es necesaria la relación del plan de gestión, con la estrategia empresarial (Barrio, 2019).

Por otro lado, y de cara a fijar los principales intereses u objetivos de los *stakeholders*, el diálogo se presenta como clave para una adecuada planificación de la RSC. La incorporación de las preocupaciones, necesidades e intereses de los *stakeholders* a la estrategia general de la organización “implica el establecimiento de una relación sustentada en un proceso comunicativo fluido, flexible, adecuado a cada uno de ellos en cuanto a sus mensajes, canales e iniciativas” (Azüero, 2009, p. 63).

Barrio (2019) indica que una vez definidos los objetivos, la etapa de planificación consta de un segundo paso: el planteamiento de la estrategia y su concreción en políticas, programas y acciones. Para ello se remite a los planteamientos de Kotler y Lee (2005) quienes hablan de equipos de trabajo multidisciplinar y de la participación de entidades y organismos de la comunidad para abordar dicha planificación de manera que se minimicen los riesgos y los costes potenciales asociados a la implementación de cada iniciativa. En muchas ocasiones los equipos de trabajo multidisciplinar están representados en las organizaciones por el Comité de

Sostenibilidad o Comité de RSC (Kotler y Lee, 2005); un equipo transversal formado por miembros de diferentes departamentos de la compañía con el fin de que, desde sus campos del saber, perspectivas y experiencias, se pueda aportar a generar la visión más amplia y realista posible. La selección de colaboradores adecuados (López, 2010), ofrece una visión externa a la compañía, aportando mayor efectividad, ya que esta colaboración ayuda a evitar futuros malentendidos y confusiones en relación a los roles y responsabilidades.

Pese a la existencia de este equipo multidisciplinar, es necesario, que la empresa cuente con una persona responsable de impulsar la labor interna y externa de la empresa como un componente gerencial, para ayudar a que los oficios desarrollados y vinculados con la RSE y su debida planificación, estén acordes con los objetivos de la entidad y su visión estratégica de largo plazo (Cámara de Comercio de Cantabria, 2015).

DIRSE, la asociación española profesional, que desde 2013 trabaja por y para la formación permanente, la promoción y el reconocimiento de directivos y ejecutivos que desarrollan la función específica de Responsabilidad Social, indica que:

El encargado, o líder del equipo que esté a cargo de la gestión de la RSE, debe contar con perfil polivalente que sea capaz de mantenerse cercano a la dirección operativa de la empresa, integrando su función en el modelo de negocio y en la estrategia empresarial a corto y medio plazo [...] No se requiere una formación específica pero sí un conocimiento del negocio y cualidades que favorezcan la transversalidad y la coordinación de equipos multidisciplinarios: sobre todo resiliencia y empatía (Llorente y Cuenca y DIRSE, 2018, p. 17).

Respecto a la planificación, desde DIRSE advierten que es clave el proceso de identificación y análisis de tendencias que permitan anticiparse a los cambios en los ámbitos y espacios en

los que operan las organizaciones, enfatizando en que más que recursos técnicos y metodológicos, este proceso requiere de perfiles orientados a “leer e interpretar” el entorno, yendo más allá de los aspectos sectoriales o empresariales. El DIRSE debe tener presencia en la definición de un propósito que debe ser transformador y estar impulsado desde el primer ejecutivo en una estrategia conjunta y homogénea en la que cada área sea responsable de unas acciones (Llorente y Cuenca y DIRSE, 2018. p. 22) y continúa: si bien el DIRSE venía de estar integrado en un área muy operativa, sus funciones han evolucionado y su nivel de influencia ha ido creciendo por lo que es especialmente importante pasar del papel “evangelizador” al estratégico (p. 26), y es por eso que la RSE debe de llegar al marco de actuación del Comité de Dirección y ser la piedra angular de la fase de planificación.

Las políticas a planificar durante esta etapa deben emanar de los resultados obtenidos en la fase de evaluación del entorno y en este sentido deben estar encaminadas a producir un impacto sobre las tres dimensiones de la RSE (económica, social y ambiental). Además, se deben elaborar mecanismos de monitoreo para el cumplimiento del desempeño de la empresa en las políticas establecidas.

Una herramienta útil para dicho monitoreo es la elaboración de un cuadro de mando de indicadores al interior de la empresa que ayude como guía y estándar de medición, y permita ejecutar una autoevaluación en todas las dimensiones que comprende la RSE, convirtiéndose, al tiempo en una herramienta válida para la ética y transparente.

En conclusión, los resultados esperados en esta fase básicamente serían la elaboración de una política de la RSE de la organización, un código de conducta, el desarrollo de los objetivos estratégicos de la RSE, un plan de acción y la definición de un cuadro de mando de la RSE. Estos representan un camino claro para los diferentes actores que intervienen en la actividad

productiva y comercial de la empresa, proyectados en un periodo de tiempo adecuado (Cámara de Comercio de Cantabria, 2015).

3.3.3. Implementación

La etapa de implementación para Barrio (2019) consiste en la puesta en práctica del plan de acción elaborado en la fase anterior. En palabras de Lizcano y Moneva (2004) en esta fase:

Culminan todos los esfuerzos realizados en las etapas anteriores, alcanzándose el éxito o el fracaso. La dirección estratégica debe cuidar especialmente que la implantación resulte exitosa en todos los niveles de la organización, desde su gobierno, alta dirección, mandos intermedios y demás niveles. La representación y sensibilidad por los intereses de los distintos grupos debe encontrarse en todos los niveles y procesos de toma de decisiones (p. 26).

Se trata, entonces de una gestión integral que implica a todos los departamentos de la organización: marketing y comunicación, producción, recursos, entre otros, pues se trata de reconocer la naturaleza transversal de la RSC en la empresa (Navarro, 2012, p. 114) y de la apuesta por “políticas y acciones que penetren, transversal y sistemáticamente, en todos los ámbitos de su negocio” (Caldas, Lacalle y Carrión, 2012, p. 32), pues la RSC “debe tratarse de manera transversal, desde la dirección general hasta los *stakeholders* más alejados del corazón de la organización, pasando por todos los departamentos que componen la institución” (Cuesta y Sánchez, 2012, p. 104).

Al momento de implementar el programa de RSE al interior y exterior de una empresa, existen diferentes posibilidades de acuerdo con el nivel y tipo de necesidades de los grupos de interés, así como con la dependencia de la entidad frente a los recursos que están dentro del

medio, el tamaño de la empresa y las características de la industria o del sector. Por lo general, las compañías grandes con alcance nacional o internacional optan por la creación de áreas o departamentos especializados en la ejecución de las políticas de RSE y un monitoreo constante (Vives y Peinado-Vara, 2011).

A modo de contextualización en un informe efectuado por SEKN (2006), se menciona la existencia de tres maneras que las empresas en Latinoamérica líderes en sus sectores, acogen la puesta en marcha de prácticas en la gestión de la RSE. Entre ellas existe un gran número de instituciones que no modifican su estructura organizacional preexistente, mientras que otras crean fundaciones empresariales y otras entidades independientes con el fin de ejecutar la gestión de la RSE. De esta manera las organizaciones pueden dividirse en tres grupos: las de estructura organizacional intacta, otras con estructuras ampliadas y, finalmente, compañías con nuevas estructuras internas.

Desde el estudio de estos tres casos se identificó que cada una de las categorías podría ser competente de acuerdo con el ámbito y las condiciones empresariales. Por ejemplo, si se trata de una empresa pequeña, el no modificar la estructura organizacional primaria permite economizar la inversión en nuevos empleados y en la capacidad de infraestructura particular para el accionamiento de la RSE, al darles esta facultad a los encargados que cooperan con los grupos específicos.

Otra vía alterna es la que opta por la creación de compañías nuevas, con otra personería jurídica, para la gestión de distintos programas de RSE. Aquí, la entidad puede brindar señales de compromiso con su medio, al designar recursos sobresalientes para llevar a cabo programas grandes. No obstante, este modo podría ocasionar riesgos, al separar la función y la acción responsable de la operación diaria de la organización. Incluso, en esta posibilidad se puede

hacer más complicada la gestión con las acciones corporativas, lo cual puede repararse al situar a los gerentes en el consejo directivo del nuevo ente (Vives y Peinado-Vara, 2011).

Sin embargo, lo ideal es contar con instancias particulares para el accionar de la RSE, situación que pueden gestionar empresas de mayor tamaño con capacidad de atribuir un mayor nivel de medios económicos y condensarse en manos más versadas en la función. Cuando esto sucede se vuelve de crucial importancia que la filosofía de acción corporativa de la RSE sea transversal y atraviese todas las áreas de la empresa. En esta modalidad, Vives y Peinado-Vara, (2011) señalaron la edificación de espacios funcionales formales o la configuración de delegaciones de trabajo con el acompañamiento de integrantes de varias áreas de la organización para intentar integrarlos en la concepción de la RSE.

La fase de implementación refleja el resultado tangible de la gestión de las prácticas de RSE que haga cada empresa, en ese sentido constituye uno de los puntos de estudio de la presente investigación, al igual que la comunicación, factor igualmente clave en la implementación de la estrategia responsable.

3.3.4 Comunicación

La fase de la comunicación en el proceso de gestión de la RSE, es aquella cuyo objetivo es “trasladar a los grupos de interés y a la sociedad en general los compromisos, los valores en los que éstos se fundamentan, las iniciativas y los hechos de una organización” en materia de RSC (Corredera y González, 2011, p. 137). Esta fase es de especial importancia, ya que “una organización necesita poner en valor sus acciones responsables, a través de su comunicación, no sólo para generar un retorno positivo para la marca sino también para divulgar las buenas prácticas y contribuir a extender la RSE” (Ros y Castelló, 2011, p. 52).

En este sentido cabe destacar, que “para que la comunicación de la RSC sea beneficiosa para la empresa es importante que las acciones comunicadas resulten creíbles” (Villagra et al., 2015, p. 136), pues las organizaciones deben tener en cuenta que comunicar la RSC requiere de valores y comportamientos que realmente formen parte de la corporación. Es decir, tal y como afirma Benavides (2016, p. 236), las empresas “deben empezar a construir nuevos contextos de comunicación que superen el lenguaje de los tópicos que sólo generan desconfianza en la sociedad”, pues sus valores como organización “están por encima de sus concretas estrategias comerciales y deben dirigirse al papel que cumple en el sector y conjunto de la sociedad donde dichas organizaciones están ubicadas”. Por lo que, en la actualidad, se cuestiona la eficacia de los mensajes publicitarios para comunicar la RSC de una organización ya que ésta genera desconfianza (Schultz y Morsing, 2003).

Con todo, los procesos comunicativos deben enfocarse de diversas maneras, dependiendo el objetivo y el público al que está dirigido, y aunque todos pueden hacer parte de la estrategia de relacionamiento con los *stakeholders* (Barrio, 2019); conviene diferenciar cuál es el objetivo comunicacional de cada proceso, para hacer un correcto tratamiento de la información y conectar del modo deseado con dicho público de interés.

En ese orden de ideas, cuando se habla de comunicación de la RSE se puede hacer referencia a varios aspectos, dado que la comunicación podría ser en sí misma una actividad responsable, pero esta depende de la estrategia a partir de la cual se gestione y de la filosofía de cada organización, que puede ser bien percibida o considerarse cosmética o *greenwashing*, algo que Greenpeace define como el acto de engaño al consumidor para que la percepción de los productos y los objetivos de una empresa sean contemplados como ecológicamente amigables.

Desde DIRSE, indican que los Directores de Responsabilidad Social deben tener una relación cercana con la comunicación, esta, trabajará en consonancia y alineada con la RSE, pero no irán necesariamente unidas, pues sostienen que analizando la evolución de los últimos años, la RSE esté más ubicada en el terreno de la dirección de estrategia que en el de la mera gestión (Llorente y Cuenca y DIRSE, 2018).

Dircom, la asociación de Directivos de Comunicación, (2009) defendió que una empresa solo es responsable si le comunica a sus *stakeholders* los impactos ocasionados a través de su labor, al poner en práctica el ejercicio de la transparencia y al valorar las actuaciones de las organizaciones en esta materia (Dircom, 2009). Solo en la medida en que esté bien gestionada, añaden, tendrá como resultado la generación de confianza y reputación. En contraposición a ello, los índices de confianza de los ciudadanos ante las organizaciones han descendido notablemente y, por tanto, ser transparentes parece no ser suficiente. Ferré y Orozco (2012) contemplaron que además de la complejidad de comunicar la RSC, uno de los mayores retos a los que se enfrentan los encargados de estas estrategias es erigir la intensidad de esta comunicación con los *stakeholders*, puesto que en muchos casos produce desconfianza y efecto boomerang, aspectos que hay que tener en cuenta al momento de monitorizar sus resultados.

Como propuesta de gestión de dicha comunicación, Alejos (2014) sostiene lo siguiente:

Para lograr una comunicación efectiva de la RSC se debe tomar en consideración las necesidades de todos los *stakeholders*. Una vez establecida y priorizada una necesidad, se evalúa cuáles serían las soluciones posibles con base a tres criterios: a) que la solución de RSC encaje con la necesidad que se pretende cubrir, b) que encaje con las actividades de la empresa y c) que sea coherente con los demás programas RSC (p. 11).

En ese sentido, el compromiso corporativo de RSE de hoy requiere una conciencia de las partes interesadas más sofisticada y continua y requiere estrategias de comunicación de RSE más sofisticadas que antes (Morsin y Schultz, 2006).

En cuanto al contenido o lo que se quiere comunicar, cabe señalar que uno de los aspectos claves a socializar por parte de las organizaciones cuando se habla de RSE es el que tiene que ver con la rendición de cuentas. De ahí, precisamente deriva el auge de las memorias e informes de sostenibilidad de la RSE en los últimos años (Bajo, 2014), ya que estas facilitan que la información llegue a muchas más personas con un mensaje más cuestionable. Aun así, la unificación de todos los datos en un único documento supone un reto para los departamentos de comunicación corporativa.

Dentro de los estándares para las memorias de sostenibilidad, destaca la del *Global Reporting Initiative* GRI, cuyo propósito es ayudar a las empresas y gobiernos a comprender y comunicar su impacto en cuestiones críticas de sostenibilidad, como el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social. Esto permite una acción real para crear beneficios sociales, ambientales y económicos para todos (GRI, 2019). Rodríguez y Ríos (2016), indican que el grado de aceptación del reporte de sostenibilidad GRI, está fundamentado en la cantidad de asociaciones y sinergias establecidas con organizaciones de reconocimiento internacional, entre las cuales se destacan: La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PM), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio ambiente (PNUMA), la Organización Internacional de Normalización (ISO), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Corporación Financiera Internacional (IFC) y la Carta de la Tierra, entre otros (GRI, 2013b).

Una vez agotadas las fases de la gestión de RSE se ahondará, en el punto 3.4, en lo que implica la comunicación de la RSE en las empresas para proporcionar una visión más amplia de este aspecto tan relevante en la actualidad y en la presente investigación.

3.3.5 Seguimiento y control

Esta quinta fase hace referencia al establecimiento de mecanismos que permitan determinar “el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en términos de responsabilidad social y las desviaciones que puedan producirse en la ejecución de las acciones concretas” (Lizcano y Moneva, 2004, p. 26).

El seguimiento permite conocer el desarrollo tangible de las políticas responsables y corregir los posibles fallos que surjan en su aplicación. Por lo tanto, se trata de un seguimiento que puede y debe efectuarse en los diferentes frentes y áreas existentes en la empresa para que todas ayuden a alimentar los distintos documentos elaborados en el proceso de evaluación del entorno y planificación de la RSE al interior de la misma (Prado, Flores, Pratt y Leguizamón, 2004). Para ello, además, se debe tener presente la documentación existente que incluye las políticas de RSE, el código de conducta, los objetivos estratégicos, el plan de acción, los indicadores establecidos para observar el desempeño (KPIs), los procedimientos y la comunicación institucional. Todas ellas alimentan el diario desarrollo institucional de las prácticas de RSE (Barrio, 2019).

Cuando existe un correcto control sobre los procesos o prácticas ejecutadas al interior de la empresa, se pueden obtener diferentes diagnósticos enfocados en conocer si se está caminando en la dirección acertada, la velocidad con la que se va ejecutando las labores y si la intensidad es compatible con las necesidades de los requerimientos de la RSE. Esto también permite

disfrutar de las ventajas propias de los controles eficientes, tales como la posibilidad de mostrar una relación costo-beneficio del proyecto de RSE de cambio y desarrollo organizacional, ambiental, económico y social, así como reconocer la calidad y la productividad que se alcanzaron cuando se logran los objetivos planteados en el proyecto de RSE.

Son diversos los mecanismos de los que las empresas disponen para realizar esta fase de seguimiento y control entre los que, según Maignan et al. (2005), destacan las encuestas y las auditorías internas y/o externas. Se hace, además, clave en esta etapa establecer indicadores objetivos que midan el impacto causado en los diferentes *stakeholders*, tanto primarios como secundarios. Deben medirse aspectos como ratios salariales, de accidentes o absentismo, promedio de años de formación de los empleados, porcentaje de empleados de diferente género, número de quejas de los clientes y disponibilidad de procedimientos de respuesta, disponibilidad y naturaleza de las medidas adoptadas para asegurar el servicio a los clientes con discapacidad, disponibilidad de procedimientos para mantener a los accionistas informados sobre las actividades corporativas, precios de comercio justo ofrecidos a los proveedores de países desarrollados, datos sobre la reducción de residuos producidos y en comparación con la media del sector, porcentaje de electricidad de fuentes sostenibles o porcentaje de peso del producto recuperado después de usar (Maignan et al., 2005, p. 961). Como complemento, Lizcano y Moneva (2004, p. 29), hablan del uso del denominado cuadro de mando de la RSC, para medir el comportamiento socialmente responsable de una compañía. En cualquier caso, solo teniendo criterios claros y transparentes que permitan monitorear las acciones desarrolladas y hacer las correcciones pertinentes, se podrá evaluar el verdadero progreso de la RSC y con ello, no solo aspirar a la mejora continua, sino motivar al personal por los logros alcanzados y la calidad de lo realizado (Navarro, 2012). En este sentido cabe destacar que,

como señalan Maignan et al. (2005, p. 971), el plan de RSE de una organización, no es un ente estático, sino un elemento dinámico cuyos programas y acciones pueden ser modificados en caso de detectar una desviación en los objetivos planteados.

Como fase crucial que ayuda, además en la retroalimentación del desempeño de la empresa en la RSE, la etapa de seguimiento y control debe realizarse durante todo el proceso de las prácticas desarrolladas, precisamente debido a que la recolección de información precisa, es necesaria para determinar la eficiencia de los procesos y las oportunidades visibles que se muestran en los mismos (Barrio, 2019).

3.3.6 Retroalimentación

Se entiende que la fase de retroalimentación debe consistir en conocer qué piensan y qué opinión tienen los distintos públicos de las acciones de RSC de la organización, es decir, saber la valoración que realizan los diferentes *stakeholders* de la RSC de la empresa (Barrio, 2019). Así mismo, que las organizaciones deben escuchar las opiniones de sus grupos de interés para conocer a profundidad sus expectativas y percepciones en torno a la RSC (Calabrese, Costa y Rosati, 2015) y de cara a tenerlas en cuenta para implantar futuras estrategias.

Son cuatro los principales instrumentos que Roeder (2013) destaca a la hora de realizar la retroalimentación: encuestas, entrevistas, grupos de discusión y discusiones o reuniones informales. Por su parte, Maignan et al. (2005), hablan de dos vías para analizar la evaluación que los grupos de interés hacen sobre las prácticas empresariales de RSE: encuestas de satisfacción o de reputación, ya sean dirigidas a públicos internos o a públicos externos; y e métodos cualitativos como entrevistas en profundidad a inversores, líderes de la comunidad u ONG's, que, entre otras cosas, permitirían detectar las áreas que requieren de mayores mejoras.

Una adecuada retroalimentación puede permitir, además, identificar nuevos grupos de interés y revelar nuevas expectativas pues, de acuerdo a Barrio (2019) se trata de acciones destinadas a cumplir los intereses de los *stakeholders*, por lo que es esencial medir constantemente su evolución e integrar los cambios necesarios en el plan de Responsabilidad Social de manera que la RSE se vuelva dinámica y se posibilite la redefinición de objetivos, estrategias o programas y acciones, en caso de una valoración negativa de los *stakeholders*.

Tras este análisis de las diferentes fases de la gestión de la RSE, cabe destacar que la presente investigación se centrará la fase de la implementación y más concretamente en lo que respecta a las políticas y estrategias de las empresas en Bolívar (Colombia), con un especial énfasis en el entorno como espacio común y de iguales características para todas las empresas que operan en el territorio. Sobre esta fase de implementación, que representa la materialización de las políticas y estrategias de RSE desarrolladas individualmente por las distintas empresas, se realizará una medición general. Por último, se analizará también la fase de comunicación, como parte de la réplica que se hace de las políticas y estrategias implementadas en cada compañía y que las acercan con sus *stakeholders* y por tanto se explicará a continuación de manera más detallada.

3.4 La comunicación de la RSE

Anteriormente se habló de la comunicación como una fase del proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial al interior de las compañías, en este apartado se ahondará en lo que implica comunicar la RSE en el contexto empresarial, recalcando la importancia de la comunicación en el actual contexto de pérdida de confianza hacia las empresas e instituciones, la relevancia de la coherencia entre el hacer y el decir; los principales modelos,

herramientas y canales de relación con las partes interesadas, y las críticas a las que se ve sometida la materia en los casos en los que es usada para maquillar la gestión empresarial de la RSE.

De manera inicial es preciso partir de la importancia que tiene la comunicación como un proceso inherente a las empresas y las organizaciones, pues en general actúa como enlace entre ellas y sus públicos de interés al producir vínculos conscientes o inconscientes de relación.

Es por eso que cada vez más las compañías consideran la comunicación como un aspecto de gran relevancia que debe ser gestionado a partir de una estrategia bien definida, en especial, en un contexto de tanta incertidumbre y desconfianza entre ciudadanos y organizaciones.

Anne Gregory, Presidenta de Global Alliance afirmó que “comunicar es liderar”. Según la ejecutiva, uno de los principales retos que tienen por delante los gestores de intangibles, y en este caso específico de la RSE, es recuperar el liderazgo perdido, para ello, es inherente que los futuros gestores sean capaces de leer el ámbito social e introducir las expectativas de los distintos grupos de interés en la toma de decisiones estratégicas de sus organizaciones (WPRF, 2014).

Sin embargo, la gestión de la comunicación de las entidades es cada vez más compleja y demanda de estrategias pertinentes y acordes al medio, pues según los resultados del “*Edelman Trust Barometer*” el mundo está enfrentando una crisis de desinformación sin precedentes, la gente ha perdido la confianza en los canales de información y las fuentes de noticias, y esa falta de credibilidad de los medios ha llevado, entre otras cosas, a la incapacidad de confiar en las empresas (42 %), lo cual dificulta los procesos comunicativos, al ser cada día más exigente su gestión (Edelman, 2018).

Esa crisis de confianza de los públicos hacia las empresas, redundando en que los grupos de interés cada vez quieran saber más acerca de las organizaciones que se encuentran detrás de las marcas y los productos que compran y consumen, y buscan una mayor transparencia por parte de las mismas (De Grosbois, 2012), por lo que las empresas están cada vez más interesadas en informar sobre sus actividades de RSC (Font, Walmsley, Cogotti McCombes y Häusler et al., 2012), pues en ese contexto la comunicación efectiva de su gestión responsable con los grupos de interés es un instrumento importante para generar confianza y lealtad (Wheeler y Sillanpaa, 1998; Pomering y Dolnicar, 2009).

La comunicación de la responsabilidad social se refiere entonces a la divulgación de información diseñada y distribuida por las empresas, sobre las interacciones que tiene con sus *stakeholders* y constituye un instrumento importante en el diálogo entre las empresas y la sociedad (Branco y Rodríguez, 2006; Morsing y Schultz, 2006).

Villagra, Cárdaa y Ruiz (2016) consideran la comunicación como uno de los aspectos clave en la gestión de la RSC resaltando, además, el hecho de que ya no se trata solo de comunicar acerca de productos, servicios y de resultados financieros, sino que, ahora, los aspectos éticos y lo socialmente responsable está cobrando relevancia en toda estrategia de comunicación de manera que ya no se evalúa a las empresas no sólo por su rendimiento, sino también con criterios morales y su impacto positivo en su marca y en su reputación.

Dentro de los aspectos por los que la comunicación de las acciones responsables cuenta con tanta importancia en la actualidad, Dircom (2010) menciona, que solo a través de un *feedback* fluido y efectivo, las organizaciones pueden conocer qué se espera de ellas y cómo responder a las demandas de su entorno. Así mismo ayuda a socializar esta nueva manera de gestionar las organizaciones en una sociedad cada vez más exigente e informada, no solo por la

ciudadanía, sino por un creciente número de instituciones de vigilancia de RSE y de activistas que luchan por causas sociales relacionadas directa o indirectamente con la actividad empresarial.

Partiendo de lo anterior, es deseable que las empresas asuman un compromiso con comunicar de manera responsable sus acciones de RSE manteniendo la coherencia entre sus acciones, su actividad empresarial y el posicionamiento social deseado, para generar reacciones más favorables de sus públicos de interés (Nan y Heo, 2007); a este respecto en los resultados de la investigación experimental realizada por Villagra, Cárdaa y Ruiz (2016) se reflejó que el uso del *fit clásico* –la relación coherente o lógica que se percibe entre la actividad habitual de la empresa y la acción de RSC desarrollada y comunicada– es menos efectivo en términos de percepción sincera que la comunicación del *fit personal* –grado en el que la iniciativa de RSC desarrollada por la empresa es personalmente relevante para el receptor–. Este último concepto fue precisado por Schmeltz (2012) como un factor crítico para reducir el escepticismo e influir en la percepción positiva del mensaje.

Aunque el resultado del estudio relativizó la importancia del *fit clásico*, los autores Villagra, et al. (2016) recomendaron, en lo posible, comunicar acciones que impliquen los dos tipos de *fit*, al efectuar acciones de RSC que sean consecuentes con su actividad y plan estratégico, de manera que se tenga presente la opinión de sus públicos para identificar iniciativas que sean relevantes socialmente.

Pese a reconocer la importancia de la comunicación de la RSE en la estrategia empresarial, hay autores como Morsing y Schultz (2006) y Lindgreen y Swaen (2010) que advierten que entre más expone la empresa su actividad y posicionamiento social, más atrae la atención crítica de los grupos de interés, hasta el punto de que pueden llegar a sospechar que la empresa

pretende esconder algo. Así mismo, hay corporaciones que admiten que ven la RSE principalmente como un vehículo para mejorar o proteger su reputación (Vidaver-Cohen y Brønn, 2008). Otra situación que se puede presentar, es que grupos activistas o asociaciones generen comunicación de manera paralela a la empresa, alertando al consumidor sobre la verdadera actuación y motivaciones de la misma (Feddersen y Gilligan, 2001).

Sobre esta posición crítica por parte de los grupos de interés, Dircom (2010) señala que en ocasiones responde a intenciones netamente instrumentalistas por parte de algunas compañías, cuya estrategia de comunicación de la RSE se reduce al maquillaje de la información; para la asociación, el gran reto supone tener la coherencia entre lo que se dice y se hace, mientras se gestiona correctamente la diversidad de públicos y de necesidades, en ocasiones contrapuestas, a las que dar respuesta.

Azuero (2009) en el Cuaderno de Forética 'La Comunicación de la RSE', apunta que comunicar bien la RSE depende en muchos casos de entender suficientemente la vinculación entre las iniciativas y la estrategia del negocio. De este modo, se garantiza que la comunicación dejará de ser una actuación puntual al final del desarrollo, para integrarse en la estrategia que las define.

Dentro de las estrategias o modelos de comunicación que emplean las empresas, se pueden encontrar variedad de visiones, pero el diálogo con los *stakeholders* es un punto recurrente al que toda empresa responsable debe dar respuesta. En ese sentido Morsing y Schultz (2006), partiendo de la caracterización de Grunig y Hunt (1984) de los modelos de relaciones públicas, desarrollaron tres tipos de relaciones con las partes interesadas en términos de comunicación de RSE: la estrategia de información de las partes interesadas; la estrategia de respuesta de los interesados; y la estrategia de participación de los interesados.

En primer lugar, la estrategia de información de los interesados, similar al modelo de información pública de Grunig y Hunt (1984) donde la comunicación es siempre unidireccional, implica informar a los grupos de interés acerca de las decisiones y acciones corporativas de RSE favorables. Bajo esta perspectiva, la tarea del departamento de comunicación es diseñar un mensaje conceptual atractivo y asegurarse que llegue a los diferentes públicos.

Las empresas que adoptan este tipo de modelo mantienen programas activos de relaciones con la prensa y, simultáneamente, producen información y noticias para los medios, así como una variedad de información para compartir con el público en general.

En segundo lugar, la estrategia de Respuesta de los interesados, se basa en el modelo de comunicación 'asimétrico bidireccional' de Grunig y Hunt (1984) y tiene como objetivo, demostrar a las partes interesadas cómo la empresa integra sus preocupaciones. En este enfoque la tarea del departamento de comunicación es identificar partes interesadas relevantes y que la comunicación fluya hacia y desde el público, lo que supone un desequilibrio de los efectos de las relaciones públicas a favor de la empresa.

En tercer y último lugar, la estrategia de participación de los interesados, se relaciona con el modelo 'simétrico bidireccional' de Grunig y Hunt (1984) y pretende involucrar y establecer un diálogo frecuente, sistemático y proactivo con las partes interesadas. En este modelo la tarea del departamento de comunicación es construir relaciones a través del diálogo con sus partes interesadas. La persuasión puede ocurrir, pero proviene de los interesados, así como de la propia organización, con el propósito de generar acuerdos equilibrados y simétricos, es decir, iteraciones progresivas de procesos de creación de sentido y de dar sentido.

Este último es el modelo recomendado por Morsing y Schultz (2006), quienes sostienen que las empresas deben pasar de 'informar' y 'responder' a 'involucrar' a los interesados en la comunicación de RSE, pues de esta forma se invita a la negociación concurrente de la empresa con sus públicos para explorar sus preocupaciones con respecto a su gestión, al tiempo que acepta cambios cuando sean necesarios y generen valor mutuo.

Dicho objetivo tiene un alto consenso entre los autores y asociaciones que trabajan la RSE al considerarse que el diálogo abierto, honesto y fluido entre empresa y grupos de interés sólo puede entenderse en ambas direcciones pues solo una retroalimentación permanente, puede generar el conocimiento y la confianza propicios para que las propuestas empresariales sean las esperadas y, por ende, sean aceptadas por sus distintos públicos (Dircom, 2010).

Ahora bien, para que la comunicación entre la empresa y sus públicos se materialice resulta clave la elección del lenguaje y canal adecuado para cada uno de ellos, frente a eso Dircom (2010) plantea la importancia tanto de las herramientas propias de las áreas tradicionales de la Comunicación (publicidad, RRPP, comunicación corporativa, acuerdos institucionales, patrocinios, entre otras) hasta las formas más modernas de comunicar ofrecidas por las nuevas tecnologías y que también han demostrado llegar a los públicos de una manera efectiva. La elección de unas y otras debe nacer del conocimiento de la naturaleza diferente de cada grupo de interés y de las necesidades y lenguajes adecuados para cada una de las personas que los componen: accionistas, empleados, colaboradores, proveedores, medios de comunicación, gobierno y la sociedad en general. Esto facilitará que la percepción de cada mensaje sea correcta e interiorizada de la manera más cercana a como fue concebido y a través del canal al que mejor puede acceder dicho público en su día a día.

Dentro de las herramientas más usadas por las empresas para comunicar sus acciones de RSE están: las memorias de sostenibilidad, códigos de ética, la publicidad en medios de comunicación, líneas telefónicas de atención, medios propios (web, redes sociales) canales 2.0, encuestas, reuniones de grupo, eventos especiales, foros, capacitaciones, participación en jornadas temáticas de RSE, material informativo, comunicados de prensa, entre otros (Dircom, 2010; Dirse, 2018; De Grosbois, 2012).

Para Dircom (2010), la herramienta por excelencia de comunicación de la RSE, es la memoria de sostenibilidad, que a su juicio, cada vez es adoptada por más compañías. También conceden especial atención a las nuevas tecnologías que, en su continuo cambio, se han vuelto una plataforma fundamental de divulgación. En ese mismo sentido, Wanderley, Lucían, Farache y De Sousa (2008) subrayan que internet ofrece las herramientas principales para la divulgación de información de RSE, ya que permite a las empresas dar a conocer más contenido, de manera segmentada, a un coste menor y con mayor rapidez. La interactividad de los canales 2.0 permite no solo recopilar información y hacer seguimiento de la opinión pública, sino fomentar la participación activa de los ciudadanos en una gran variedad de asuntos, por lo que se han convertido en una fuente de comunicación fresca y activa, frente a los tradicionales formatos de comunicación empresarial (Grösch, 2011; Azuero, 2009).

La labor de gestión de la comunicación de la RSE en las empresas, debe recaer en una persona o departamento responsable, pues se requiere de una estrategia estructurada y articulada a la estrategia de RSE y a la estrategia empresarial general. La asignación de esta función, varía mucho entre compañía y compañía. En las grandes, esta responsabilidad puede depender de los Directores de Comunicación (Dircom, 2010); o sobre un comunicador, que haga parte de la Dirección o Comité de RSE. En compañías más pequeñas, tanto la función de

gestión como la de comunicación pueden concentrarse en la misma persona o departamento; o incluso en casos de austeridad recae sobre otros roles de la empresa. Es importante tener conciencia del papel capital que juega la gestión de la comunicación en los equipos empresariales, pues cumplen la labor de hacer llegar de la manera adecuada el mensaje a los diferentes públicos de la organización y por ende gran parte del éxito de la estrategia de RSE (Dircom, 2010).

En muchos casos, la incorporación de la RSE es reciente y requiere un replanteamiento de la organización y actividad de las direcciones de Comunicación. La asunción de nuevas funciones y responsabilidades no siempre se ve acompañada de los recursos adicionales deseables. Sin embargo, gran parte de los medios, procedimientos y herramientas del Dircom son aplicables a esta tarea (Dircom, 2010).

A modo de cierre, se hace énfasis en la reflexión de Morsing y Schultz (2006) enfocada en que la comunicación de la RSE introduce una nueva complejidad, en la relación entre el remitente y el receptor de los mensajes corporativos de RSE, lo que implica un compromiso con involucrar a las partes interesadas en los procesos continuos de creación de sentido. No se niega la existencia de comunicaciones de RSE manipuladoras, pero se motiva su correcto uso para ayudar a constituir participación de las partes interesadas y prácticas comerciales éticas, en la medida en que se empleen modelos de comunicación adecuados para que el mensaje de RSE logre su objetivo: hacer visibles los esfuerzos de la empresa con sus acciones responsables, creando las bases para la transparencia, que redundarán en una mejor reputación e imagen de la compañía (Andriof, Waddock, Husted y Rahman, 2002; Ihlen, Bartlett y May, 2011).

Vista la importancia de la comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial, en la gestión de la RSE y de la estrategia empresarial; desde este estudio se precisa la necesidad de analizar cuál es el nivel de gestión de la comunicación de la RSE en Bolívar (Colombia), para determinar su grado de desarrollo y avance, y generar conclusiones dentro del análisis general de la gestión de la RSE en ese territorio, identificando su aporte, en caso de contar con un alto nivel de comunicación o evidenciando las oportunidades de mejora que tenga, en caso que su grado de gestión sea bajo.

3.5 Escalas que se han usado para la medición de gestión de la RSE

En la revisión de la literatura se encontraron estudios que buscan medir la RSE a través de métodos cuantitativos. Entre estos, se destaca el trabajo de Fuzi, Habidin y Ong (2018) en donde se valida una escala para medir este aspecto en las organizaciones del sector automotor, sin embargo, por las características propias de este segmento productivo no resultó conveniente para replicar en el contexto de la población objeto de análisis. Posteriormente, Harrison, Ferrell, Ferrell y Hair (2019) desarrollan dos escalas para evaluar las expectativas de los consumidores con relación al comportamiento de la RSE de las empresas y su ética, no obstante, lo propuesto por Harrison et al. (2019) solo es aplicable desde la perspectiva del *stakeholder* y no de la organización, lo cual limita su pertinencia en función del alcance del presente estudio.

Por ello, para dar respuesta a los anteriores cuestionamientos, se determinó que la escala propuesta por Chow y Chen (2012), y que ha sido usada como base en otras investigaciones (González-Ramos, Donate, y Guadamillas, 2014), era pertinente, pues se corresponde con la posición teórica adoptada desde este estudio y da cobertura al conjunto de situaciones que una

empresa puede abordar para recibir el calificativo de sostenible o socialmente responsable (Gallardo, Sánchez y Corchuelo, 2013).

Este instrumento validado permite evaluar el compromiso de las empresas en términos de RSE, sumado a ello, ofrece una medición desglosada de las tres dimensiones: económica, social y medioambiental y las integra con indicadores que ayudan a evaluar los principales factores relacionados con la gestión responsable y a examinar cuidadosamente los vínculos entre las variables relacionadas con esta. A la vez, se evalúa la aplicación de las políticas implementadas en sus compañías y se determina si sus enfoques están completos. Esta información proporciona una mejor comprensión del tipo de gestión que realizan desde sus empresas.

Teniendo claras las posiciones teóricas que este estudio va a adoptar y las herramientas que usará para llevar a cabo los objetivos de investigación, se procederá a presentar un primer acercamiento al contexto tanto nacional como local, sobre el que se va a basar esta investigación, en ese sentido el siguiente capítulo abordará el panorama de la RSE, sus políticas nacionales – públicas y privadas- , su implantación a nivel de PYMEs y grandes empresas y el estado de su investigación, a nivel país y en el contexto específico de estudio, Bolívar (Colombia), para exponer el punto de partida que tiene la materia en la actualidad y posteriormente adentrarse en la parte empírica del estudio.

3.6 Factores del entorno en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Como se ha venido sosteniendo a lo largo de estas páginas, toda empresa está vinculada a un contexto y en ese sentido se puede considerar como un sistema abierto, es decir, como un conjunto de elementos relacionados entre sí, que constituyen un todo indisociable y sinérgico, orientado hacia la consecución de unos objetivos determinados, en un entorno específico (Von

Bertalanffy, 1996) por lo que existe una relación fundamental entre empresa y entorno. De acuerdo a Villafañe (2013) las relaciones empresa-sociedad se establecen en función del rol que frente a dicha sociedad adoptan las empresas. Este rol social se ejerce tanto en las distintas formas de implicación de la empresa con la sociedad con respecto a sus necesidades, a través de sus productos o servicios, su capital humano y sus prácticas (p. 8).

Es decir, las estrategias empresariales no se pueden centrar solo en el lugar donde desarrollan su proceso de producción ya que se encuentran vinculadas a un orden más amplio en donde diversas variables intervienen en la ejecución de su actividad comercial. Así como a la cultura del país o región (Halkos y Skouloudis, 2016).

Dicho esto, existen en cada contexto factores que condicionan e influyen la gestión de la RSE, pues toda empresa está supeditada a una estructura de principios macroeconómicos internacionales y a un sistema jurídico-político (Celis, 2015).

El entorno puede entenderse, entonces, como todo aquello que rodea a la organización, una definición, sin duda, amplia que, a decir de Mintzberg (1984) requiere de varios niveles para facilitar su estudio por lo que, en su división más común distingue entre entorno general y entorno específico. Desde esta mirada, el entorno específico se refiere al conjunto de factores que influyen directamente en la empresa y sobre los que tiene capacidad de actuación, mientras que el entorno general podría definirse como aquel que abarca a los distintos factores que le afectan desde una perspectiva genérica, pero sobre los cuales la empresa no tiene capacidad de influencia, es decir, a todo lo que deriva del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad, entre los que se plantean: los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales, internacionales, políticos y legales (Cabanelas, 1997; Guerras y Navas, 2007; Bueno, 2010).

Al respecto Villafañe (2013) aporta cuatro factores que cataloga como altamente condicionantes en la relación empresa-sociedad: económicos, políticos, sociales y legales; En una línea similar Certo y Peter (1996) y Nieto (2005) proponen cuatro factores, pero llaman morales a los que Villafañe (2013) define como sociales y competitivos a los que él denomina económicos. Otros autores incluyen también como factores determinantes las presiones o manifestaciones de los consumidores o del público en general (Luthans y Hodgetts y Thomson, 1984).

La revisión de la literatura sobre la investigación de los factores que influyen en la gestión de la RSE, permite dividir los estudios en tres grandes grupos. Por una parte, están los que indagan sobre los factores del entorno específico, otros analizan factores del entorno general, y hay investigaciones que combinan los dos tipos. Todos ellos buscan determinar los influenciadores que ejercen presión sobre la empresa, o la impulsan a asumir un comportamiento socialmente responsable.

Dentro de los factores del entorno específico, o interno, existen numerosos estudios centrados en el efecto del tamaño de la empresa sobre sus prácticas de RSE. Sin embargo, no hay un consenso al respecto ya que, mientras para autores como (Chtourou, 2017; Artiach, Lee, Nelson y Walker, 2010 y Fauzi, Mahoney y Rahman, 2007) existe una correlación positiva con respecto a las empresas de mayor tamaño, otros estudiosos como Lima et al. (2014) y Bourlakis, Maglaras, Aktas, Gallear y Fotopoulos, (2014) hablan de una correlación negativa en la que, a mayor tamaño de la empresa más se dificultan la implementación de las mencionadas prácticas de RSE.

Otro de los factores internos más estudiados es el que hace referencia al comportamiento del desempeño financiero a partir de las prácticas de RSE. Autores como Waddock y Graves,

(1997) o Stanwick y Stanwick (1998), entre otros, mencionan que la introducción de la RSE en las estrategias empresariales puede depender de la disponibilidad de exceso de recursos. Por el contrario, investigaciones como la realizada por Fauzi et al. (2007) no comparten este hallazgo pues, en su estudio, no encontraron una relación entre el desempeño financiero y RSE. Méndez, Rodríguez y Cortez (2019), por su parte, analizaron estos factores en conjunto, indagando si el tamaño, el desempeño financiero y el riesgo tienen efecto en las prácticas de RSE. Su estudio, circunscrito a las empresas de los índices de mercado de la Bolsa Mexicana de Valores y de la Bolsa de Sao Paulo, arrojó resultados diferentes para uno y otro país pues, mientras que las empresas de mayor tamaño, mayor desempeño financiero y endeudamiento, se revelaron como más socialmente responsables en México, para el caso de Brasil no hallaron ninguna relación entre el nivel de desempeño financiero y endeudamiento con la RSE.

Otro de los aspectos estudiados es el que tiene que ver con los factores que afectan a los diferentes grupos de interés. En su estudio sobre el comportamiento responsable de empresas multinacionales Nieto (2008), cita como factores: empleados, consumidores, administraciones públicas y la comunidad local; así mismo, Sen y Bhattacharya (2001) realizaron un estudio también relacionado con las partes interesadas y encontraron que los clientes influyen en las empresas a través de sus evaluaciones y compras de productos; Christmann y Taylor (2006), por su parte, determinaron que los clientes también ejercen influencia a través del monitoreo del cliente y las sanciones esperadas.

Por otro lado, en los estudios que se enfocan tanto en los factores internos como en los externos, encontramos el de Martínez, Brenes, Araneda y Jaubert (2015) que, de manera general, busca la identificación de los factores que impulsan la RSE en el sector hotelero de

San Carlos, Costa Rica, y la manera en que influye cada uno de ellos: consumidores, proveedores, comunidad, medio ambiente, competitividad y financiamiento.

López, Ojeda y Ríos (2017) también realizaron una investigación con factores mixtos, en este caso con el objetivo de analizar los factores que mayor impacto tienen sobre el nivel de responsabilidad social empresarial (RSE), desde la perspectiva del capital humano, basado en la norma ISO 26000. Entre los factores, internos y externos, estudiados por ellos se encuentran: derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad.

Entender, como ya se sostuvo, la empresa como un sistema abierto que genera importantes impactos en los aspectos sociales, ambientales y económicos del entorno, hace necesario verla como un actor vinculado estrechamente a su particular contexto de actuación. Dado que la RSE busca actuar sobre estos tres ámbitos (social, ambiental, económico), se hace entonces, imprescindible analizar, como sostiene Villafañe (2013), esta relación (p.10), pues se parte de la premisa de que “existe una relación de dependencia mutua, de la empresa hacia la sociedad y viceversa” (Villafañe y Canel, 2012), según asegura el estudio realizado a principios del 2012 en España y otros seis países de Latinoamérica.

Partiendo de esta condición, la presente investigación analizará la influencia de los factores externos del entorno, comunes en los planteamientos de los autores mencionados y abordados en su totalidad por Villafañe (2013). Estos son: políticos, sociales (dentro de los que se toman en cuenta los morales y culturales), legales y económicos (que también abarcan los competitivos).

Por otro lado, cabe destacar que, en tanto este estudio se aplica en un contexto específico, busca analizar desde un enfoque metodológico mixto, cómo están caracterizados estos factores

del entorno y analizar su influencia en la gestión y comunicación de la RSE de las empresas que operan en el departamento de Bolívar, Colombia.

Sobre factores que intervienen el resultado de las acciones de RSE, también se encuentra la investigación de Aguinis y Glavas (2012), quienes hacen una extensa revisión de la literatura y proponen un modelo integrador que identifica predictores y resultados e incorpora mediadores y moderadores que permiten la comprensión de los procesos mediante los cuales la RSE conduce a resultados específicos, en el caso de los moderadores proponen algunas condiciones bajo las cuales las acciones generan dichos resultados (p. 2).

Su aplicación práctica se detallará más adelante en el apartado de la metodología, pero de modo general se aplicará desde el enfoque cualitativo, caracterizando estos factores del entorno a partir de fuentes documentales y de expertos, para finalmente analizar si tienen una influencia frente a la gestión y comunicación de la RSE de las empresas de Bolívar, Colombia.

Lo anterior pretende generar, dentro de los hallazgos, información que sirva de base para potenciar futuras estrategias de orden territorial que permitan ampliar la adopción de la RSE por parte de las empresas que operan en contextos específicos y en este caso del departamento colombiano de Bolívar.

Es importante precisar que, en la revisión de la literatura, no se ha encontrado registro de investigaciones que se basen en el análisis de la influencia de estos cuatro factores en la gestión de la RSE y por tanto se considera relevante y novedoso.

Tomando como punto de partida los aportes de Villafañe (2013) y complementándolos con las contribuciones de los demás autores citados, se detallan a continuación, dichos factores del entorno y las características de cada uno de ellos.

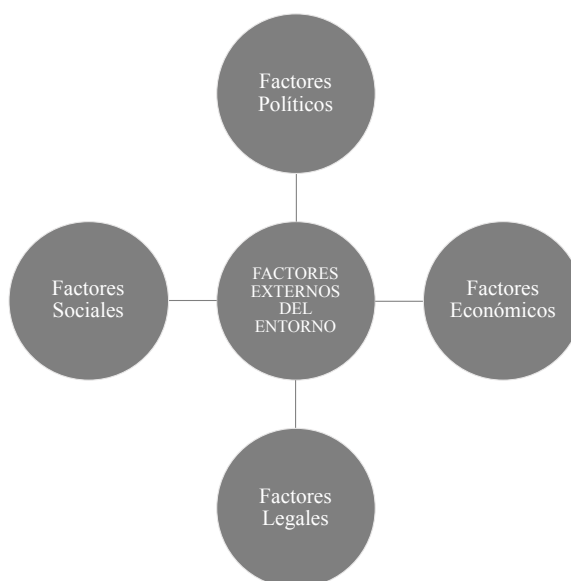


Figura 3. Factores del entorno altamente condicionantes en la relación empresa sociedad
Fuente: Elaboración propia a partir de Villafañe (2013)

a) Económicos

Los factores económicos son muy determinantes en la relación empresa sociedad y vienen determinados por la estructura y la coyuntura económica de cada país y región en que actúa la empresa (Bueno, 1996; Cabanelas, 1997; Mateos, 1998).

Villafañe (2013) plantea dos escenarios a tener en cuenta en cuanto al factor económico: uno se refiere al estado de los mercados en el que habría que determinar si se da en ellos una tendencia hacia el monopolio o la libre competencia; y el otro, está relacionado con la identificación de si el territorio experimenta una recesión económica o si está en un periodo de crecimiento. A las empresas que actúan en mercados monopolísticos se les atribuye un elevado poder, por su ventaja competitiva del mercado y generalmente por las relaciones que mantienen con los gobiernos, mientras que, en un mercado libre y competitivo, las empresas se tienen que

ganar día a día, con su esfuerzo, la confianza de los consumidores para mejorar y avanzar en su posicionamiento (p. 9).

Otro factor de interés para analizar el aspecto económico, consiste en determinar la competitividad del territorio, pues se trata de algo que potencia la mejora continua de las empresas y sus decisiones estratégicas. Así mismo, hay que tener en cuenta cómo con la globalización se han instaurado tratados de libre comercio entre diferentes países, que llevan implícitos un aumento de los estándares internacionales y la transformación de las condiciones y la forma de actuar de las empresas en un mundo donde cada vez son más las comunidades locales impactadas por la producción y comercialización de las empresas (Vives y Peinado-Vara, 2011).

b) Políticos

Villafañe (2013) propone distinguir entre modelos autoritarios y democráticos. En los primeros, priman los intereses de los gobiernos, en muchas ocasiones opuestos a las necesidades y los anhelos de unas sociedades con escasos recursos para reivindicar sus derechos, impidiendo su desarrollo. Los modelos democráticos, por su parte, favorecen y facilitan esta relación pues su deber ser es estar en la búsqueda de intereses globales, fomentando el desarrollo y la innovación, de manera que la empresa se entiende como una entidad “al servicio de la sociedad”.

Al respecto se hace clave la visión del GRI, quien habla de la manera en que los gobiernos también pueden actuar como promotores de políticas responsables en las empresas, a través de programas, incentivos o políticas públicas que fomenten una cultura de transparencia e impulsen el desarrollo sostenible, al tiempo que tienen la capacidad de fomentar el

establecimiento de alianzas público-privadas y de promover el apoyo a las iniciativas de las múltiples partes interesadas. En ese sentido el político es uno de los factores que tiene la capacidad de convertirse en un intermediador entre los distintos públicos implicados y la empresa.

Otro aspecto de interés es que este factor puede incidir positivamente sobre la efectividad de las herramientas utilizadas en el ejercicio de la RSE, al hacer que estas ayuden y se comprometan directamente con las agendas del sector público, tal y como se viene instaurando en los países desarrollados (Ward, 2001). Para ello resulta necesaria la elaboración de diversas estrategias que conlleven un mayor número de capacitaciones y al fortalecimiento de las políticas de públicas referentes a la RSE. Países como Reino Unido, Finlandia, Canadá, Bélgica, Francia, Suecia y Estados Unidos, entre otros, hacen parte de un grupo impulsador de iniciativas nacionales en pro de la formalización legal de la RSE implementada por la mayoría de sus empresas nacionales (Chumaceiro y Hernández, 2016).

Algunas de estas estrategias nacionales implementadas para favorecer la adopción de estrategias responsables desde los gobiernos, las recogen Chumaceiro y Hernández (2016):

- Consumo: el Estado logra promover, desarrollar y delimitar los llamados “sellos sociales”, *social labels* o *eco-labels* por medio de los cuales se les exige a las empresas productoras e importadoras la acreditación de una serie de criterios que deben ser capaces de alcanzar. Con esto se busca entregarles a los consumidores la adopción de criterios sociales, medioambientales y de RSE en sus procesos de selección de productos o marcas.

- Contratación: en este campo se busca promover la adopción de estándares sociales y ambientales mediante políticas gubernamentales y entidades públicas al momento de ejercer como compradores de bienes y servicios.
- Inversión: de manera que el acceso a información sobre las consideraciones sociales y ambientales, faciliten la elección sobre dónde realizar la inversión (pp. 114-116).

Por último, vale subrayar que el mayor impulsador del factor político son los estados y gobiernos a través de sus distintas instituciones en la gran variedad de sectores en los que interactúan, al lograr afectar, positiva o negativamente, la RSE.

c) Factores sociales

Según Mateos (1998), los factores sociales son aquellos que hacen referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía y entre ellos figuran: el nivel educativo, los valores culturales, los criterios éticos, estilos de vida, etc. Estas fuerzas pueden ser altamente condicionantes en la relación con la empresa y pueden ejercer presión a favor de un comportamiento socialmente responsable por lo que, sostiene, es importante aprender a operar en culturas diferentes, y manejar la diversidad como uno de los grandes retos de la dirección de las empresas de hoy.

Villafañe (2013) indica que los principales determinantes del factor social, están relacionados con el nivel de igualdad de la sociedad y el grado de información de sus ciudadanos. Las sociedades desiguales, con una clase media débil, generan actitudes encontradas en cuanto a las empresas: los colectivos de renta más baja mantienen una relación más “precaria” con las compañías y tienen una percepción más negativa de estas, que aquellos otros colectivos con mayores recursos que tienen una mejor imagen y una relación más fuerte

y continuada con las empresas en términos de consumo, empleo, etc. En las sociedades más igualitarias existe un mayor equilibrio en las actitudes sociales y una imagen más positiva de las compañías (pp. 9-10).

Con respecto a la información, Villafañe (2013) advierte que una sociedad con información y libertad de elección, tiene capacidad de reconocimiento o sanción de sus empresas (p. 9); dado que el ciudadano que tiene la información, dispone de opciones accesibles para modificar sus comportamientos, saber distinguir y valorar las empresas que hacen bien y mal las cosas (Forética, 2018).

Otro aspecto de interés en este tipo de factor, es la tendencia en cuanto al perfil de consumidor de un entorno específico. El estudio realizado por Forética (2018) refleja que la toma de conciencia por parte de la ciudadanía es lenta, o inferior a la que cabría esperar, en lo que se refiere al nivel de presión y exigencia hacia las empresas en lo que se refiere a su papel protagonista en cuanto a la RSE y en la demostración de que competitividad y sostenibilidad van de la mano (p. 116).

d) Factores legales

Estos factores se derivan del sistema político del entorno, ya sea nacional o local, de su estructura y de su legislación específica, y se llevan a la práctica con las normas impuestas por las autoridades en materia de legislación laboral, fiscal, incentivos y subvenciones, normas de calidad, responsabilidad por daños causados, niveles de contaminación, etc. (Mateos-Aparicio, 1998).

Si bien es cierto que hay requerimientos para las empresas en el desarrollo de sus actividades comerciales, en cuanto a la RSE, el factor legal tiene un vacío, pues se trata de una práctica de

carácter global que en muchas ocasiones se cimienta sobre el derecho blando. En este sentido, es necesario cubrir dichos vacíos mediante políticas públicas de alcance nacional o regional y fomentar iniciativas internacionales que propendan por unos estándares económicos, sociales y ambientales. Al respecto, Chumaceiro y Hernández (2016) plantean la necesidad de un acuerdo con respecto a los estándares existentes y la búsqueda de su legalidad por los poderes públicos.

El Estado es quien debe velar por el equilibrio del sistema económico al generar condiciones macroeconómicas que fomenten el desarrollo y la promoción de buenas acciones según principios generales del derecho, al tiempo que por la estabilidad institucional y la garantía de la seguridad jurídica pues, en países con normativas débiles, es habitual que las empresas se limiten a un ‘cumplimiento oportunista’ mínimo de los requisitos legales (Schwartz y Carroll, 2003, p. 511).

Villafañe (2012) aporta al respecto que en el mundo aún existen muchos países en los que el razonamiento en cuanto al entorno legal se establece entre una mayor o menos regulación, más exigente o más laxa. Con esta afirmación argumenta que en numerosos países emergentes de Latinoamérica y Asia es necesario tener en cuenta la dimensión relativa a las denominadas “empresas informales” sobre la totalidad de la actividad empresarial, dado que se trata de un número muy notable de microempresas, que son las que sacan partido al hecho de actuar al margen de la legalidad, generando un tipo de relación más insegura e inestable, en ámbitos como la relación laboral o el del medioambiente, lo que se traduce en un fuerte sentimiento de “desprotección y desamparo”.

Es importante estudiar el factor legal para caracterizar la realidad del entorno al respecto y poder determinar si influye, positiva o negativamente, en el nivel de implantación de la RSE.

A pesar de ello, no se considera un factor indispensable para la adopción de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, por parte de las compañías. En ese sentido, Celis (2015) aporta que la legislación tiene una vinculación necesaria con las prácticas de RSE, pero sostiene que, aunque el primer deber de la empresa es el respeto a la ley, siempre debe obrar de buena fe a partir de lo que se consideran valores sociales.

Finalmente, se hace necesario aclarar que, aunque lo legal y lo político sean, en cierta manera, dimensiones relacionadas, deben entenderse separadas en tanto que la legislación puede trascender el tiempo más allá de las filiaciones políticas que en un momento determinado se encuentren en el gobierno.

Así mismo, se puntualiza que dentro del epígrafe de 'gestión de la RSE', se habla de la evaluación del entorno como la primera fase del proceso. Sin embargo, si bien existen generalidades que comparten la explicación de los detalles aquí expuestos, se trata una evaluación que idealmente debe realizar individualmente cada empresa para incorporar políticas de RSE y que, en ese sentido, va a tener resultados exclusivos para dicha empresa. A pesar de esta precisión, en este apartado se explican los factores comunes a todas las empresas en un contexto específico, con el objetivo de valorar cómo estos factores comunes se ven reflejados en la gestión de la RSE de las empresas que operan en determinado territorio.

Esta metodología permitirá establecer el grado de implantación de la RSE en el contexto de estudio, por lo que es interesante revisar investigaciones en este sentido que se hayan realizado en diferentes contextos para tener perspectivas externas que sirvan de referente, como se revisará a continuación.

3.7 Grado de implantación en diferentes lugares del mundo

Como se ha venido sosteniendo, tanto el nivel de implementación de la RSE, como el número de estudios acerca de la materia, se diferencian ampliamente entre unos países y otros. Skouloudis y Evangelinos (2012) indican que la mayor parte de la evidencia sobre el progreso nacional en RSE, se relaciona con América del Norte y Europa occidental, lo que dificulta las comparaciones transnacionales amplias. Los autores aportan a este problema el desarrollo de un diseño de investigación que sirva de manera general para la evaluación de la RSE en los contextos nacionales, con el propósito de ampliar el conjunto de conocimientos existente sobre los patrones nacionales y contribuir a identificar aún más la relación entre la especificidad cultural y el comportamiento empresarial responsable.

En España, por ejemplo, se cuenta con estudios sobre el estado de la RSE en el país, como los de Forética (2015, 2018) y el Estudio Multisectorial sobre el Estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España, realizado bianualmente por el Club de Excelencia en Sostenibilidad en siete oportunidades desde el año 2007, hasta el 2019; en ellos muestra un completo panorama de la materia, presentando tendencias, avances y casos de éxito a nivel nacional.

En América Latina, por su parte, existen algunos estudios (Correa, Flynn y Amit, 2004; Kowszyk, Covarrubias y García; Vives y Peinado, 2011) que han mostrado un panorama del diferente grado de penetración de la RSE en países de la región. Entre ellos, se destaca el desarrollado por la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que, como parte de esa línea de trabajo, asociada al Global Compact de las Naciones Unidas realizó en 2004 un estudio, para el que principalmente se utilizaron fuentes secundarias, y en el que se usó como referencia

una compañía de cada país reconocida, por una tercera parte confiable, por la forma en que aplica los principios y prácticas de la RSE (CEPAL, 2004).

Dentro de los principales hallazgos de dicha investigación, resalta la fuerza creciente de la RSE en América Latina y la multiplicidad de interpretaciones sobre su alcance. Sin embargo, recoge el estudio, se trata de iniciativas primordialmente voluntarias que no parecen estar integradas a la agenda estratégica de un número significativos de empresas. Así mismo, encontraron que dado que la RSE tiene su origen en Europa y los EEUU, la agenda no incluye aún los temas de interés local (CEPAL, 2004).

Desde su punto de vista, las empresas de la región necesitan con urgencia hacer esfuerzos serios para reconocer los efectos de la RSE sobre las personas y sus impactos sobre el medio ambiente, e identificar acciones para maximizar los positivos y evitar los negativos, y junto a ello, reforzar sus estrategias de comunicación y los reportes públicos de los impactos sociales, ambientales y económicos de manera que se pueda seguir y evaluar su desempeño. Que las empresas cumplan la ley y se comprometan a manejar adecuadamente sus impactos sobre las personas y el ambiente, sostiene la investigación, sería el mejor aporte a la sostenibilidad de las sociedades latinoamericanas (CEPAL, 2004).

Como se puede evidenciar los estudios sobre el nivel de implantación de la RSE en diferentes contextos, son de naturaleza muy variada, tanto en metodología, como en alcance, por lo que no es posible realizar comparativas adecuadas y contrastar la información de cada país o contexto, a continuación, se presentaran diferentes metodologías cuantitativas que se han empleado para este propósito y se expondrá la que se considera pertinente para la presente investigación.

Capítulo 4

Panorama de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el contexto de estudio

Como a continuación se verá, en el contexto colombiano, la RSE no ha tenido mucho amparo desde las políticas públicas. Han sido las iniciativas privadas y el liderazgo gremial, los sectores desde los que se dio inicialmente su incorporación y desde donde se ha impulsado para cobrar fuerza.

De acuerdo con Giraldo (2008) existen una serie de acontecimientos puntuales que han trazado la ruta de la RSE en Colombia. El primero, en la década de los cincuenta, llegó por parte de las iniciativas de la Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI) en su intento por establecer fondos de carácter social en varias ciudades del país y la creación cajas de compensación autónomas que entregaban subsidios familiares.

Posteriormente, ya en los años sesenta, se dieron otros dos hitos reseñables: el incremento en la creación de fundaciones y el nacimiento del primer postgrado en la Universidad del Valle sobre Responsabilidad Social. También en esta década, algunas empresas tomaron la iniciativa de medir su gestión a través del primer balance social.

Otro de los acontecimientos fundamentales para impulsar la RSE en el país, se da en los años 80 con el desarrollo, por parte de la ANDI y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), de un manual para el empresariado. Para la década de los noventa, nace el Centro Colombiano de Filantropía para promover proyectos de desarrollo social y se crea el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial para fomentar programas de formación y capacitación.

Ya en el siglo XXI, el interés por incorporar la RSE en las empresas ha ido creciendo, no solo en las transnacionales, que generalmente lo incluyen como política de sus casas matrices, sino también en las grandes empresas de capital nacional que han ido encontrando en la RSE acciones estratégicas que favorecen diferentes fines. Esto se evidencia en mayores esfuerzos desde el punto de vista comunicativo y en los hallazgos de estudios que se han realizado al respecto. A través de ellos se puede ver cómo, en la actualidad, las acciones responsables de un grupo de empresas ya no solo se limitan a las donaciones y la filantropía, sino que presentan una mayor estructuración y apuntan a indicadores de impacto.

Es así como coexisten diversas maneras de entender, por parte de las empresas colombianas, lo que significa ser socialmente responsable. En la segunda encuesta de arquitectura social estratégica desarrollada por la ANDI² (2017) que tuvo como muestra 500 grandes y medianas empresas de las principales ciudades del país y de todos los sectores económicos, se develó que las empresas le están dando cada vez una mayor importancia a los temas sociales como parte del negocio. Así, el 70 % de las empresas dijeron tener su estrategia social alineada con la operación del negocio, el 44 % afirmaron tener acciones para incluir población vulnerable en la cadena de valor de la empresa, cerca del 38 % estaba buscando crear productos para población en situación de vulnerabilidad y el 33 % efectuó innovación social en la cadena de suministro y en los canales de distribución de sus productos y servicios (ANDI, 2017).

No obstante, la misma encuesta identificó que todavía existen grandes retos que afrontar, como demuestra el hecho de que la mayoría de las empresas está aún proyectando sus planes

² Asociación Nacional de Industriales de Colombia

de acción en plazos de un año, periodo insuficiente para una real generación de impacto. Además, el estudio recoge como dato significativo que el 41 % de las empresas no miden ni evalúan sus inversiones sociales, mientras que entre el 54 % que sí hace medición de impacto, lo realiza con indicadores que en realidad miden gestión y resultados. Es decir, los modelos de reporte que usan la mayoría de las empresas en Colombia no son los estandarizados hoy en día, y los recursos destinados desde la alta dirección de las compañías aún son insuficientes para realizar un trabajo de impacto.

Por último, es de reseñar también que la encuesta destaca que persiste entre las empresas colombianas un gran desconocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y que, por ello, estos están poco incorporados en los planes de acción empresariales.

4.1 Cómo se entiende la RSE en Colombia

Como se acaba de afirmar, en Colombia, conviven hoy diferentes maneras de entender y aplicar la RSE. A pesar de ello, dentro de las normas existentes para su adecuado cumplimiento, se tiene la Guía Técnica Colombiana – GTC 180, una norma ICONTEC (principal organización de normalización en Colombia), que proporciona directrices para la implementación de la RSE. En dicha Guía, la Responsabilidad Social Empresarial se define como:

[el] compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (*stakeholders*), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo de las disposiciones legales (GTC 180, 2008, p. 1).

Ya desde la parte práctica, son varios los autores que se han referido al tema. Al respecto, Acevedo, Zarate y Garzón (2013), plantearon que la RSE tiende a entenderse como un asunto de decisiones voluntarias sin sanción de los organismos estatales, lo cual, añaden, no significa que el cumplimiento de los deberes emanados de otras normas como tratados o convenios de carácter internacional debidamente ratificados, de los postulados de la norma fundamental o de las leyes y demás reglamentaciones, esté en contra vía de lo que es la voluntariedad de la RSE.

Por su parte, Agudelo (2009) sostiene que en países en vía de desarrollo, como Colombia, donde muchas veces el gobierno no alcanza a cubrir las necesidades de la población, creando grandes diferencias económicas y una gran brecha social, se genera una expectativa mayor frente a la iniciativa privada, ya que esta, a través de una buena gestión en RSE, puede ofrecer salidas exitosas a muchos de los problemas que originan esta situación (p. 9).

En esa misma línea Vives (2006) indica que la crisis económica colombiana, ha obtenido respuestas del sector privado que, desde sus altas direcciones, ha llegado a comprender que un negocio saludable no puede prosperar en una sociedad en crisis. Al respecto, en su estudio realizado en ocho países de Latinoamérica, entre los que se encuentra Colombia, Vives sostiene que “el papel de la responsabilidad social en la región incluye comprender que las sociedades tienen una preocupación importante por las mejoras en el nivel de vida básico, cuestiones como la salud, la educación y la infraestructura básica tienen una prioridad muy alta en América Latina” (Vives, 2006).

Otro de los autores que se han referido al tema es Heincke (2005), quien habla de la dificultad que la puesta en marcha de la RSE ha tenido en el país: “no se ha llegado a acuerdos sobre qué significa este concepto o cómo se aplica, dados estos vacíos fundamentalmente

conceptuales, pero también prácticos, resulta difícil entender cómo se relaciona la RSE y qué implicaciones podría tener en el contexto colombiano”. Heincke añade que, según sea entendido y aplicado el concepto, la RSE puede reflejar un compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible y recibir los beneficios que éste genera, o puede convertirse en un ‘tema de moda’ que se utiliza como estrategia de relaciones públicas para mejorar la imagen de la empresa, sin generar gran valor a los procesos de desarrollo local o a la organización misma (Heincke, 2005).

4.1.1 Políticas sobre RSE en Colombia

Pese a que, como se sostiene al inicio de este capítulo, las políticas públicas en Colombia no han respaldado con fuerza el desarrollo de la RSE, existen una serie de normas o directrices que merecen la pena ser expuestas. Como señala Fajardo (2015), la Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo primero, introdujo la solidaridad como uno de los principios fundamentales del Estado de Derecho. Además, la Carta Magna, estableció el concepto de libertad de empresa e incorporó el principio de función social de la propiedad (art. 95 y 333), preceptos que se han convertido en los pilares de las políticas de RSE dentro del ordenamiento jurídico colombiano. Se trata, sin embargo, de lineamientos generales y por ende insuficientes para potenciar las posibilidades que tiene la RSE de cara a aportar al desarrollo sostenible del país, algo para lo que se requiere que las empresas pasen de ser tan solo entidades de tipo económico, a convertirlas en una figura que se vincula activamente en el progresivo desarrollo social (Fajardo, 2015).

A lo largo de los años, los distintos gobiernos han establecido políticas de exención de impuestos para las empresas que realicen donaciones y a entidades cuyo foco sean programas

de desarrollo social e interés general. Sin embargo, estas medidas, si bien estas están asociadas a acciones de RSE, limitan su sentido a acciones filantrópicas y, en muchos casos, la instrumentalizan por fines económicos.

Además, como destacan los autores Acevedo, Zárate y Garzón (2013) la tendencia en materia de RSE en Colombia, es la de su aplicación mediante herramientas de derecho blando o *soft law*, que a diferencia de los instrumentos de derecho duro o *hard law* (legislación interna e internacional), no implican sanciones legales.

Entre estos acuerdos, considerados como aplicaciones de derecho blando, a los que Colombia se acoge como directrices y marcos normativos que promueven la incorporación adecuada de la RSE, se encuentran: la firma de la declaración de los Objetivos de desarrollo Sostenible (ONU, 2017); la Declaración del Milenio (ONU, 2000); el Pacto mundial (ONU, 1999); la adopción de los estándares mundiales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2013); la Declaración tripartita sobre las empresas multinacionales y la política social (OIT, 1977; OIT, 2000); las Normas ISO: 26000, 14000 y 9000; El Libro Verde; el informe GRI y los lineamientos de la Cepal. A nivel local destacan los planteamientos de la Guía Técnica Colombiana NTC 180 y de la ANDI. No obstante, no se encontró evidencia suficiente de la promoción de dichos acuerdos y normas para que las empresas se acojan a su cumplimiento y quedan en el plano voluntario y del interés particular.

Otro mecanismo relacionado con la RSE que ampara la legislación colombiana es el de la “Consulta Previa”. Se trata de un derecho procesal, consagrado en la Ley 21 de 1991 y ratificado en el Convenio 169 de la OIT (2014), que salvaguarda a los pueblos indígenas y tribales y que obliga a quienes realicen actividades que los impacten a ellos o sus territorios, a consensuarlas previamente: “los gobiernos deberán asumir la responsabilidad de desarrollar,

con la participación de los pueblos interesados, una acción coordinada y sistemática con miras a proteger los derechos de esos pueblos y garantizar el respeto de su integridad”(p.7). Este derecho que rige en todo el territorio de Colombia, ha sido extendido para todos los grupos diferenciados, comunidades étnicas, afrocolombianas, rom³ palenqueras⁴ o raizales⁵.

El mecanismo de Consulta Previa, se toma en consideración, pues tiene que ver con la actuación empresarial en entornos específicos y de manera práctica se da como una negociación con los *stakeholders* en tanto estas puedan suponer una amenaza sobre los territorios donde existen asentamientos de alguno de estos grupos diferenciados. Con el ánimo de resguardar sus derechos frente a los intereses empresariales y/o estatales, dicha Consulta abre el espacio para que estas comunidades o grupos participen en el proceso de negociación y concesión de espacios requeridos. El proceso se efectúa con la mediación de funcionarios del Ministerio del Interior de Colombia, líderes comunitarios y diversas ONG, entre otros, con el objetivo de llegar a acuerdos que respeten las consideraciones de las comunidades y no vulneren su ancestralidad, vida o bienes. Sin embargo, en la práctica la Consulta Previa se ha revelado como un mecanismo que se reduce a debates permanentes entre empresarios y los pueblos a quienes se consulta, pero que hace difícil llegar al equilibrio deseado por cada una de las partes.

Otro de los marcos de gestión en materia de sostenibilidad con los que cuenta el país, es el documento CONPES N°3818 (2018) que plantea la “Estrategia para la implementación de los

³ Comunidad o etnia gitana originaria del subcontinente Indio.

⁴ Comunidad afrodescendiente asentada en San Basilio de Palenque.

⁵ Pueblo indígena originario del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina en Colombia.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia”, esbozando una hoja de ruta para cada una de las metas establecidas a 2030, e incorporando indicadores, entidades responsables y los recursos requeridos para llevarlas a buen término. Es decir, este documento marca una pauta de las acciones a seguir para aportar al cumplimiento de los ODS y para la realización de acciones responsables de todos los actores implicados en dicho cumplimiento.

Pese a todo lo reseñado y tal y como puntualizó Fajardo (2015), no existen en Colombia normas adicionales que regulen directamente la RSE, y por ende no hay autoridades de control para las acciones que las compañías desarrollan dentro del marco de la RSE o los efectos que estas generan, por lo cual no es posible garantizar que estas acciones cumplan con su real cometido, ni que el otorgamiento de beneficios cobre pleno sentido. Esto, sostiene Fajardo, no implica desconocer los esfuerzos realizados en el país para establecer un marco regulatorio propio de RSE, incluyendo la presentación de cuatro proyectos de ley ante el Congreso (153 de 2006, el 31 de 2007, el 058 de 2009 y el 70 de 2010), si bien ninguno de ellos ha sido aprobado.

Como sostuvieron Kovaliov y Streimiiene (2008), corresponde al gobierno adoptar distintas posiciones frente a la regulación y el manejo de la RSE, es decir, actuar como regulador estableciendo los estándares mínimos legales de comportamiento para la operación de las empresas, creando normativas para sus actividades y acciones, pero también fungiendo como “facilitador” y, a través de sus diferentes organismos, estimulando y apoyando la participación de los actores más cruciales en la agenda de la RSE, mediante el desarrollo de herramientas de gestión e incentivos. Otra de las acciones que el Estado puede emprender al respecto, es la que tiene que ver con su actuación como “socio”, al permitir alianzas entre el sector público, el privado y la sociedad civil, para buscar soluciones a problemas sociales y ambientales.

Es decir, como afirman Kovaliov y Streimiene (2008), el Estado puede actuar como “aprobador” de la actividad de RSE realizada por las empresas, por medio de la validación de las acciones socialmente responsables o del reconocimiento a aquellas empresas que establecen programas para procurar el interés general.

En Colombia, además de las políticas gubernamentales, también se observan proyectos y acciones lideradas por un número reducido de instituciones dedicadas al fomento de la RSE, a continuación, se recogen las más representativas y sus principales propósitos:

Tabla 1
Principales organizaciones nacionales en la promoción de la RSE en Colombia

Principales organizaciones nacionales en la promoción de la RSE en Colombia	
Institución	Propósito
Corporación Fenalco Solidario Colombia	Se creó en 1990 y es una entidad del comercio organizado, que promueve la Responsabilidad Social en Colombia, entre sus líneas estratégicas tiene: el reconocimiento el compromiso en Responsabilidad Social a través de una certificación; la promoción de la compensación ambiental para la sostenibilidad, entre otros.
Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES)	Se creó en 1993 como el capítulo colombiano del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés), que reúne a compañías líderes en el mundo, unidas por el compromiso con el desarrollo sostenible. Su propósito es acompañar a las empresas para que desarrollen y pongan en marcha prácticas que les permitan mejorar continuamente y lograr un equilibrio entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales, siempre buscando que los proyectos ejecutados vayan en armonía con el desarrollo sostenible del país. En Colombia más de 20 grandes empresas están asociadas a CECODES, al igual algunos gremios pertenecientes a las áreas más importantes de la economía.
Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE)	Se creó en 1994 como una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, con el apoyo de la Fundación Social y la Fundación Interamericana (IAF). Se ha dedicado a la promoción, investigación y asesoría de empresas en temas relacionados con RSE y ética de las organizaciones. Su misión es promover mejores prácticas de RSE para agregar valor y optimizar la gestión de las empresas y las organizaciones.
Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC)	En Colombia, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) asumió la directriz de la ISO de promover la cultura de responsabilidad social de las organizaciones a través de la Guía Técnica Colombiana – GTC 180. Responsabilidad social, que proporciona directrices para un enfoque de gestión socialmente

	responsable en las organizaciones y comparte principios comunes con otros sistemas e instrumentos de gestión.
Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y la Fundación ANDI	Trabajan por construir un país equitativo, incluyente y reconciliado desde el sector privado. Para lograrlo asesoran, acompañan y articulan a las empresas en su inversión social, fomentando la innovación y el emprendimiento, todo enmarcado en una estrategia de desarrollo social y sostenible.
Agenda Empresarial para la Paz	Es una iniciativa creada por la Fundación Ideas para la Paz (FIP), creada con el propósito de fortalecer las instituciones locales, a propiciar una gestión responsable y a desarrollar iniciativas de inclusión económica, social y política; que contribuyan a una paz sostenible.
ComprometeRSE	Fue una iniciativa gremial, que surgió por una iniciativa de Confecámaras con el apoyo financiero del BID-FOMIN para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las pymes colombianas. Entre los años 2005 a 2010 realizó un trabajo para la implantación de un modelo propio de RSE en cinco ciudades colombianas. Se considera un programa exitoso, pionero en América Latina y que se espera que se renueve en los próximos años.
Fundación Mamonal (Ahora Colectivo TRASO)	Es un Colectivo social, civil y empresarial, creado en 1980, que desarrolla iniciativas, articula esfuerzos y gestiona alianzas en busca de elevar la calidad de vida de las personas, generar prosperidad en las comunidades y reducir la brecha de desigualdad en la población. Cuenta con 26 empresas afiliadas, y cerca de dos mil donantes individuales que canalizan aportes para la inversión social a través del Fondo Unido de la red United Way, de la cual, Traso Colectivo de Transformación Social hace parte.
Fundación Caribe Responsable	Es una fundación que busca promover, incentivar y jalonar la planeación, implementación y evaluación del impacto de sistemas e iniciativas de responsabilidad social en el país, especialmente en la Región Caribe colombiana. Así mismo pretende promover, estructurar y apoyar la formulación de políticas públicas que incentiven las iniciativas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.
Iniciativas internacionales	
Red Colombiana de Pacto Global	Se constituyó en 2004 como un programa de cooperación internacional entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el gobierno canadiense. Posteriormente, en 2009, la Red se consolidó jurídicamente como Corporación Red Local del Pacto Global Colombia, regida bajo sus propios estatutos y órganos de gobierno, con el fin de orientar y trabajar de forma estratégica en el fortalecimiento de la iniciativa en el país.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recogida en la página web de cada organización

Como se observó, en el país existen diferentes iniciativas, tanto públicas como privadas, que respaldan la incorporación de la RSE en la estrategia empresarial. En el caso de las públicas, se encuentran insuficientes y hay gran margen de oportunidad para establecer alianzas con las

privadas que, por su parte y aunque no son muchas, demuestran el creciente interés por fomentar su implementación. Sin embargo, se considera de interés que aun entre las asociaciones y programas privados existen diferentes maneras de entender la RSE, motivar su adopción y medir su avance.

Otro impulsor de políticas responsables en las empresas y que se encuentra relacionado de manera indirecta con la RSE es la ‘Licencia social’ que se explicará a continuación.

4.1.2 Licencia social y derechos humanos en el contexto colombiano

Junto a la licencia legal necesaria para operar y a las regulaciones que la ley colombiana aplica a las empresas, destaca en Colombia la noción de “la licencia social”, que actúa como un impulsor de la RSE ya que, como sostiene Rivas (2013), en entornos complejos como el colombiano, el trabajo en derechos humanos debe ser de imprescindible para las empresas.

Es por ello que el concepto de “licencia social” se vuelve clave en el contexto y es tan imprescindible como el de licencia legal, pues de dicha licencia social depende en muchos aspectos la sostenibilidad de la operación. Este “consentimiento” no formal, que se atribuye a los grupos de interés y, particularmente, a los grupos de presión que pueden existir frente a las acciones de determinada compañía, se ha vuelto cada vez más influyente a la hora de tomar decisiones estratégicas en las empresas y de implementar acciones responsables.

Para Rivas (2013) la licencia social representa un proceso de construcción permanente que se consigue por la atención que prestan las empresas al entorno, algo que, como sostiene Naciones Unidas, tiene básicamente tres pilares: proteger, respetar y remediar; es decir, es posible sólo si se entiende el contexto, se identifican los efectos propios de la actividad de la empresa y se trabajan las relaciones con sus distintos grupos de interés.

De acuerdo a lo anterior, es fundamental incorporar a las estrategias el concepto de debida diligencia, el cual permite concretar muchos de los términos relacionados con los derechos humanos pues significa mantener ciclos continuos de identificación de riesgos, impactos de las acciones de la empresa, elaboración de planes de manejo, revisión, evaluación y ajustes permanentes (Rivas, 2013).

En el contexto colombiano existe, además, un hecho imposible de obviar para las empresas y en el que la debida diligencia cobra aún más relevancia: se trata de un país que se encuentra en una etapa transitoria. Luego de la firma de un acuerdo de paz con las FARC, la mayor guerrilla de un país que ha vivido un conflicto armado de 60 años, todavía sobreviven otras estructuras guerrilleras como el ELN, al tiempo que grupos disidentes de las FARC han venido cobrando fuerza tras la firma de dichos acuerdos, ligados, además, al narcotráfico y otras economías ilegales. A esto hay que sumarle que Colombia es un país con una latente debilidad institucional y gobernabilidad frágil en los contextos locales, y que el actual gobierno nacional amenaza con deslegitimar ciertos procesos que pueden poner en riesgo los compromisos pactados en el mencionado acuerdo de paz. Todo lo anterior, convierte a Colombia en un medio complejo con graves fracturas sociales, que deben ser tenidas en cuenta por las empresas que operan en su territorio para poder actuar de modo responsable y generar un impacto social positivo en el país.

Como sostiene Freeman (2010): “es justo decir que pocas democracias se han enfrentado a desafíos tan graves en el ámbito de los derechos humanos como Colombia en las últimas dos décadas” (p. 21). Para el autor, Colombia es un laboratorio para las cuestiones clave a las que las empresas deben hacer frente con respecto a su función y responsabilidad en materia de

derechos humanos, lo que convierte al país no solo en un ejemplo de graves problemas sino, de manera más positiva, en un posible modelo de soluciones innovadoras (Freeman, 2010).

En este sentido sostienen Prandi y Lozano (2010) que la empresa privada juega un papel primordial en la construcción de paz y debe ser consciente de ese contexto de conflicto armado histórico, para adaptar a este su política de RSE mediante la relación con los *stakeholders* y la generación de alianzas público-privadas que potencien los elementos conectores en su área de influencia. Algunas de las maneras que hoy se vislumbran para materializarlo, tienen que ver con la generación de oportunidades de emprendimiento y empleo para las poblaciones vulnerables, el favorecimiento de las relaciones entre comunidades, el apoyo activo a las negociaciones de paz, o la adaptación de sus productos y/o servicios a las necesidades del entorno.

Esta realidad no es ajena a las empresas de capital transnacional, de hecho, una significativa parte de las operaciones empresariales y de la inversión directa extranjera a escala mundial tiene lugar en países en conflicto o postconflicto que presentan diversos atractivos para los negocios como la explotación de recursos naturales, mercados importantes o costes de producción ventajosos, entre otros (Prandi y Lozano, 2010). Pero, como advirtió Rettberg (2010), para generar las condiciones que permitan una participación del sector privado constructiva y duradera en entornos difíciles como el colombiano, es indispensable un conocimiento más exhaustivo del entorno particular y de las complejas motivaciones que dirigen la actividad económica y el comportamiento empresarial en condiciones inestables.

Por lo tanto, en un contexto como el de Colombia, la RSE no solo debe servir para hacer más competitivas a las empresas y más comprometidas socialmente, sino que debe adaptarse para intentar aportar, indistintamente de su tamaño y naturaleza, al fin común de contribuir a

la construcción de la paz. Si las empresas, a través de la RSE, logran poner su enorme potencial y capacidades en función de ayudar a cohesionar las sociedades fracturadas por el conflicto, aportarán a la transformación del contexto en general y favorecerán la dinamización del sector económico, haciéndolo sostenible en el tiempo.

A partir de la revisión de las políticas que amparan la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia, se puede concluir que es esencial una mayor precisión en materia normativa enfocada en la regulación de los impactos generados por la compañías, junto al fortalecimiento de las políticas públicas, relacionadas con el desarrollo sostenible y la defensa de su biodiversidad, que según el Ministerio de Ciencias de Colombia es la segunda más grande del mundo, y el trabajo por el desarrollo social en un país que, actualmente, presenta el segundo nivel más alto de desigualdad en América Latina y el séptimo a nivel global (Banco Mundial, 2016). Así mismo, se requiere potenciar las iniciativas privadas y favorecer las alianzas para que su impacto sea superior.

4.1.3 Investigación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia

Aunque los estudios sobre RSE han evolucionado y aumentado en los últimos años en Colombia, el país aún se encuentra lejos de alcanzar el nivel de producción teórica de otros países latinos como México, Argentina y Brasil que lideran en investigación y gestión a nivel regional (Escobar, Cáceres, Arévalo y Espinosa, 2010).

En palabras de Casallas (2015) -autor que ha centrado su investigación en recopilar la producción teórica a nivel nacional-, la contribución que la investigación colombiana ha realizado alrededor de dicha temática tiene como denominador la indagación y búsqueda de posturas reflexivas sobre el concepto de RSE desde abordajes ontológicos y epistémicos, y ha

sido tratada a la luz de la evolución de sus prácticas y analizando la transición de acciones netamente caritativas y filantrópicas, hasta llegar al plano estratégico. Coincide también Casallas en el consenso general sobre la existencia de múltiples posturas y nociones que hacen que no se pueda hablar de RSE como un concepto totalmente aceptado y validado.

Pese a ello, sostiene el autor, se han realizado diversos estudios a partir de la comprensión de contextos particulares que han permitido estructurar y definir metodologías, modelos, estrategias, programas y herramientas tendientes a desarrollar acciones que lleven a la medición e implementación, de corto y largo plazo, de los preceptos de la RSE y la sostenibilidad en las organizaciones, (Casallas, 2015)

A partir de la revisión de la literatura colombiana hecha para esta investigación (en la que se tuvo en cuenta artículos tanto en idioma español como en inglés, ubicados en bases de datos y repositorios que a nivel internacional cuentan con elevado reconocimiento, como: *Abi Inform*, *Scielo*, *Redalyc*, *Springer*, *Emerald*, entre otras, así como bases de datos específicas para Iberoamérica como Latindex y Pubindex, y buscadores como *Google Scholar* que permiten llegar a un mayor volumen de literatura específica del país y territorio), se pudo constatar que gran parte de la producción académica que se está realizando actualmente en Colombia sobre el tema, proviene de universidades nacionales, especialmente, de facultades de economía y administración y en menor proporción, desde programas de comunicación, *marketing* o publicidad.

Cabe destacar que existe, una creciente producción teórica proveniente de investigadores nacionales que llevan a cabo estudios en universidades del exterior que ofertan programas relacionados con la temática, y que tratan de adaptar sus investigaciones al contexto colombiano.

Por ejemplo, al revisar las revistas de referencia *Journal Citation Reports* (JCR) y *Scopus*, con alto índice de impacto en Iberoamérica, se evidencia que es escaso el contenido de autores colombianos. También se detectó una alta producción de tesis para optar a títulos de pregrado, maestrías o doctorados que abordan temáticas de RSE. El mayor número de investigaciones encontradas son aplicadas, recurriendo como marco de referencia teórica a aportaciones de países hispanohablantes y, principalmente de España, donde hay un amplio abordaje de la temática, así como de Estados Unidos de Norte América e Inglaterra.

En las reflexiones teóricas esbozadas por Casallas (2015) se resalta la necesidad de ejecutar una mayor exploración y comprobación empírica de las dinámicas que conducen a que las decisiones y acciones que toman las personas y las organizaciones se realicen desde el enfoque del desarrollo sostenible. Esto, con la finalidad de ajustar los referentes teóricos y posibilitar la estructura de modelos, basados en los hechos, que lleven a un mejor actuar. Así mismo se habla del papel preponderante que deben jugar la sociedad civil, las ONG y el Estado, para así determinar mecanismos de regulación y control conducentes a garantizar el equilibrio que posibilite el desarrollo sostenible, al centrarse en la construcción colectiva de los idearios del bien común.

Por último, las conclusiones de Casallas (2015) hacen énfasis en el papel trascendental que debe cumplir la academia en torno a la formación que reciben los profesionales y los empresarios con respecto a todos los aspectos relacionados con la RSE.

Cabe resaltar que también se han encontrado producciones académicas cuya temática central es la RSE en Colombia, pero abordadas por autores extranjeros. Tal es el caso de la revisión crítica que hacen Pulido y Ramiro (2010) de la incorporación de la RSE a través de empresas transnacionales en Colombia, específicamente, las españolas. Los autores consideran que la

Responsabilidad Social Corporativa ha llegado a Colombia, especialmente, desde las casas matrices de las empresas multinacionales, entre las que sobresalen las provenientes de España, pero que la masiva llegada de capitales transnacionales a Colombia, al igual que en el resto de América Latina, no ha traído de la mano el progreso y el bienestar que se esperaba.

Con respecto a estos estudios abordados desde perspectivas externas, Sabogal (2004) sostiene que “el problema está en que quienes estudian la historia y la realidad social y económica de América Latina con ojos europeos simplifican de tal manera el fenómeno que terminan por tratar las totalidades como idénticas” (p. 174). Se hace entonces latente, la necesidad de reforzar desde autores nacionales, la ejecución de estudios que tengan en cuenta las condiciones sociales, históricas y económicas colombianas, pues es claro que, el concepto de RSE ha sido trabajado de modo sustancial en latitudes distintas a la de latinoamericana y que se pretende, en gran medida, adoptar esos aportes a la realidad de Colombia.

Sin embargo, solo realizando estudios que conozcan y tengan presente cada contexto y sus condiciones particulares, desde el conocimiento de causa y el entendimiento de la cultura, será posible lograr mayores progresos en el plano práctico.

4.1.4 Grado de implantación de la RSE en Pymes y grandes empresas y sus principales áreas de actuación

Sobre el grado de implantación de la RSE en el país no existen estudios concluyentes o con criterios comunes que permitan una valoración real del progreso y estado de la materia a nivel nacional, sin embargo, existen iniciativas aisladas que posibilitan tener algunos referentes de interés como punto de partida para evaluar el grado de implantación en un contexto específico como el de Bolívar.

Uno de estos estudios es el de la Superintendencia de Sociedades en colaboración con la Universidad Externado de Colombia que, en 2012 y 2014, realizaron una encuesta sobre el estado de la RSE en Colombia que incluía aspectos como la percepción, práctica e impacto en el negocio. A partir de dichas encuestas, se encontró que entre las empresas que realizaron RSE en el año 2012, fue el sector de servicios el que tuvo la mayor participación con un 28,6 %, seguido por el sector del comercio con 27,8 %. Cabe destacar que esta encuesta se hizo de modo general y que no se presentaron los resultados discriminados por tamaño de empresa. Otro de los hallazgos fue que la principal motivación para aplicar RSE era el aporte social, mientras que el principal obstáculo que las organizaciones encontraron para su aplicación, fueron los recursos económicos. Además, como principal beneficio, se destacó el mejoramiento de las relaciones con los empleados. Así mismo, se constató que solo el 21 % de las empresas encuestadas invertían dinero en acciones de RSE, mientras que el 79 % de las empresas no lo contemplaban. Estas empresas, además, no tenían debidamente formalizadas las políticas de RSE implementadas, ni contaban con cargos exclusivos para facilitar dicha implementación. Por último, entre los hallazgos revelados por la encuesta, cabe destacar el hecho de que el 51 % de las empresas dijeron realizar actividades de RSE de manera esporádica e intuitiva, mientras que solo el 15 % afirmó contar con presupuesto para realizar acciones de RSE. Este mismo porcentaje de empresas son las que generaban un balance social, reporte de sostenibilidad o informe de responsabilidad social (Yepes, Hernández, Franco, Camacho, Cubillos, Ángel y Cruz, 2015).

Para el 2014 se adelantó otra encuesta, pero con distintos criterios, de manera que se presentó un análisis descriptivo y financiero del impacto de la RSE, con fundamento en los estados financieros de las empresas ese año.

Los datos arrojados por el estudio detectaron que la situación de la Responsabilidad Social en Colombia estaba en ese momento motivada por el interés de aportar a la sociedad o por exigencias comerciales y legales y que muy particularmente el tema de la obligación moral adquirió ese año 2014 especial relevancia para las compañías. Por otra parte, la percepción de los empresarios en cuanto los beneficios, que se desprende de la mencionada encuesta, es que estos son intangibles y que implican altos desembolsos y altos costos. Sin embargo, y pese a ser bastante informal, la práctica reflejó que se comenzaron a centrar los esfuerzos en acciones asociadas a la reducción del impacto de la actividad productiva, el clima laboral, la imagen y reputación de las compañías (Yepes et al., 2015).

Más recientemente, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) realizó otra encuesta que presenta información valiosa en lo que respecta a la RSE y las empresas en Colombia. Se trata de la segunda encuesta de Arquitectura Social Estratégica realizada en 2017. En ella se refleja que la manera como las empresas abordan los temas sociales ha evolucionado en los últimos años de forma muy rápida, pasando de la filantropía, a conceptos más sofisticados como la Inversión de Impacto, los Negocios Inclusivos o el Valor Compartido, entre otros. Dentro de los resultados de interés, ese trabajo de campo recoge el hecho de que la mayoría de las empresas (52 %) no tienen un área que maneje la estrategia social, mientras que aquellas empresas que sí la tienen, la llaman gestión humana, responsabilidad social o sostenibilidad (ANDI, 2017).

El estudio realizado por la ANDI (2017) recoge, además, que la mayoría de las empresas afirman tener una estrategia social alineada con la operación del negocio (70 %) e indican que se desarrolla en su zona de influencia (69 %), principalmente en los departamentos de: Antioquia, Bogotá, Valle y Atlántico. Las acciones sociales que realizan las empresas son

generalmente de mitigación de impactos del negocio (77 %), programas para sus empleados y familias (76 %), y donaciones (64 %). Cerca del 36 % dicen llevar a cabo acciones relacionadas con su cadena de valor. Otro de los hallazgos interesantes de la encuesta, es que el 35 % hacen voluntariado corporativo, y el 32 % inversión de impacto. Además, el porcentaje de las acciones que dichas empresas realizan para mitigar los impactos de sus negocios aumentó significativamente para llegar al 77 %, con respecto al año 2015 cuando no superaba el 50 %. Las acciones en este ámbito se concentran, según la encuesta, en las áreas de medio ambiente (64 %) y educación (46 %).

Además, el trabajo recoge que hacia el futuro, las empresas ven la competitividad como la principal motivación para avanzar en mejores prácticas de inversión social (58 %), hecho este especialmente relevante si tenemos en cuenta, como ya se sostuvo, que las empresas no pueden crecer de manera sana y estable ni ser competitivas en entornos adversos, por lo que construir una sociedad más equitativa e inclusiva, debe ser un tema de competitividad para las empresas y ser parte de sus estrategias de negocio. Como conclusión, y en comparación con la encuesta realizada en 2015, se destaca el hecho de que hay un número creciente de empresas que están dejando la filantropía tradicional y le están apostando a la innovación social y a la inclusión de población vulnerable en la cadena de valor. Sin embargo, llama la atención que aunque dicho estudio indaga también sobre aspectos económicos o ambientales, se trata de una encuesta que se enfoca casi exclusivamente lo social, lo que da cuenta de la confusión terminológica y conceptual que sigue existiendo con respecto a la RSE (ANDI, 2017).

Para el año 2014, Pastrana y Sriramesh realizaron también un estudio circunscrito a las pymes y sus percepciones y prácticas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE). Con una muestra tomada de entre 54 pequeñas y medianas empresas colombianas, se obtuvieron

datos para evaluar las actividades, motivaciones, partes interesadas, toma de decisiones, procesos, asignación de recursos, evaluación, procesos de comunicación, y beneficios de la RSE entre las pymes colombianas. Dentro de los resultados de interés se encontró que estas practican la RSE, interna y externa, de una manera informal y caracterizada por estar bajo la influencia de aspectos culturales y contextuales de la sociedad; al tiempo que los clientes, empleados y accionistas son el grupo de interés más importantes para ellas (Pastrana y Sriramesh, 2014).

Al respecto se pueden añadir los hallazgos de Vives, Corral e Isusi (2005) que, en un estudio sobre pymes latinoamericanas, entre las que estudiaron las colombianas, encontraron que se caracterizan, entre otras cosas, por su baja intensidad de capital, presencia de propietarios, accionistas o familiares como mano de obra, estructura burocrática mínima, poder centralizado, dificultades para acceder a financiamiento extranjero y dependencia de grandes empresas (Vives, Corral e Isusi, 2005).

En conclusión, y como se desprende de los estudios recopilados, lo social se manifiesta como el principal ámbito de actuación de la RSE en Colombia y, aunque se ve un progreso en su implementación, en esta década siguen adelantándose acciones filantrópicas que se entienden, erróneamente, como de RSE.

4.2 Estado de la cuestión de la RSE en Bolívar e iniciativas territoriales

Para establecer el estado de la cuestión en el departamento de Bolívar, contexto concreto de la presente tesis, se partió de la búsqueda de fuentes secundarias en bases de datos y en las revistas académicas mencionadas previamente, tomando como referentes los conceptos de RSE, competitividad, desarrollo sostenible y desarrollo local sostenible. Del mismo modo, se

revisaron documentos e informes institucionales para recabar la información más actualizada disponible que permitiera establecer la base de la investigación, partiendo de lo general para llegar a lo particular.

La revisión y análisis de la información recopilada evidenció que todavía es muy bajo el estudio y reflexión específico de la RSE en el departamento de Bolívar, si bien se destacan tanto en producción académica como en formación, la Universidad Libre (sede Cartagena) y la Universidad de Cartagena. Desde estas universidades se han propuesto, por una parte, estudios generales desde lo teórico o como factor de competitividad para las organizaciones, y por otra, estudios de caso con enfoque local.

Por otro lado, sí se hallaron trabajos sobre temas de competitividad del departamento que dieron marco y enriquecieron la presente investigación. Se trata de estudios liderados por la Cooperativa de Empleados del Sector Eléctrico Colombiano (CEDEC) de la Cámara de Comercio de Cartagena, el Banco de la República, el Ministerio de Industria y Turismo, Cartagena Cómo Vamos, así como de los Planes de desarrollo departamentales, entre otros.

Por último, cabe resaltar que se encontró un interesante número de tesis de grado, que aplican la Responsabilidad Social Empresarial en estudios de caso de empresas o sectores determinados, hecho que demuestra que hay un reciente y creciente interés por incentivar su estudio y posterior desempeño en el ámbito profesional e investigativo.

Entre los estudios con enfoque local, cabe destacar el de Carbal, Bustillo y Rosales (2016). Los autores analizan los cambios que, a partir de la adopción de prácticas socialmente responsables, se han evidenciado en la estrategia organizacional de las grandes empresas industriales del sector petroquímico y plástico ubicadas en Cartagena. Entre sus hallazgos destaca el hecho de que el 100 % de las empresas parte de su estudio, implementaban la RSE

por medio de diferentes acciones y prácticas. El 63 % tenía incorporado en su misión la RSE, el 37 % en la visión y el 42 % de ellas emitían informes de sostenibilidad. Estos porcentajes permiten identificar un cambio en la estrategia organizacional de estas industrias en respuesta a las nuevas exigencias del contexto internacional, pues todas exportan sus productos.

Centrados en el mismo sector industrial, Rico y Novoa (2015) revisaron las variables de RSE hacia el talento humano, a través de un estudio de caso que tuvo como muestra cuatro empresas. Los resultados dejaron ver un avance considerable en el reconocimiento del talento humano como fuente de éxito, aunque aún aparecían discrepancias entre lo que las empresas ofrecen y lo que los empleados obtienen. Así mismo, se evidenció que la mayoría de las acciones responsables de estas compañías tenían una marcada orientación hacia mejorar las condiciones de la sociedad mediante el apoyo de fundaciones y organizaciones que solventasen el impacto de sus actividades en sus comunidades aledañas.

Por su parte, Navas y Romero (2016) examinaron el tema de Responsabilidad Social Universitaria, analizando los impactos que han tenido las políticas de RSE de la Universidad Libre, sede Cartagena, en el entorno en que esta funciona. Los resultados se contrastaron con la misión institucional, en cuanto a la formación de sus estudiantes, con el objetivo de instaurar las áreas sobre las cuales se puede alinear su buena gobernabilidad. En resumidas cuentas, se halló coherencia en sus principios institucionales encaminados al desarrollo humano sostenible, ya que estos se reflejan en sus políticas medioambientales, procesos democráticos internos y clima laboral.

El sector turístico también ha sido objeto de estudio mediante la indagación que efectuaron Cardona y Hernández (2011). En ella se identificaron aspectos teóricos sobre la RSE y su relación con el papel de la gerencia en la aplicación de estrategias con respecto a esta. De esa

forma, se documentó y analizó el verdadero alcance de la RSE reflejado en las acciones de los gerentes para determinar qué tan comprometidos se encontraban estos con dicha tendencia administrativa y empresarial. La muestra, realizada entre diez hoteles, arrojó una serie de hallazgos que, entre otras cosas, ponen en evidencia cómo los gerentes tienden a confundir la idea de RSE con filantropía o donaciones y ayudas sociales. Es por razones como esta que, a juicio de los autores, muchas empresas no cuentan aún con una postura oficial respecto al tema y no asumen como parte de sus objetivos la creación de programas estratégicos con sentido social.

Los autores Carbal y Blanquicett (2011) propusieron la estructura “gesopymes” como un sistema de gestión social orientado a mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de la pequeña y mediana empresa, renglón más grueso del eslabón empresarial nacional y del departamento. Esta propuesta se desarrolló a partir del análisis, interno y externo, de un grupo de pymes del sector industrial y turístico de la ciudad de Cartagena. El trabajo, además de lo económico, tuvo en cuenta aspectos sociales inherentes a la población para concluir que el estado de la RSE en las pymes es preocupante, dado que se evidencian graves problemas de contaminación y existe una carencia total de políticas y programa de RSE, además de una errónea concepción de esta.

A continuación, se puede observar un resumen de las investigaciones desarrolladas en el departamento de Bolívar:

Tabla 2
Investigaciones sobre RSE en Bolívar (Colombia)

Investigaciones sobre RSE en Bolívar (Colombia)	
Investigación	Objetivo de investigación
La RSE desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles de pymes de la ciudad de Cartagena. Cardona y Hernández (2011)	Se indagó sobre los aspectos teóricos de la RSE en el sector turístico y su relación con el papel de la gerencia en la aplicación de estrategias en el sector.
Sistema de gestión social para pequeñas y medianas empresas. Carbal y Blanquicett (2011)	Se propuso la estructura “gesopymes” como un sistema de gestión social orientado a mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de la pequeña y mediana empresa, renglón más grueso del eslabón empresarial nacional y del departamento.
Análisis integral de la RSE en pequeños hoteles del centro de Cartagena Carbal, Ramírez y Vergara (2012)	Se realizó un análisis del comportamiento de un grupo de pequeños hoteles de Cartagena, con respecto al grado de implementación de prácticas socialmente responsables por parte de estas unidades empresariales.
Diseño de un sistema de gestión en RSE para pequeños hoteles de la ciudad de Cartagena Vergara y Carbal (2014)	Se planteó el diseño de un sistema de gestión de RSE para pequeños hoteles de la ciudad de Cartagena, pretendiendo aportar una poderosa herramienta para guiar los procesos de implementación de acciones o actividades de carácter socio-ambiental en estas unidades empresariales
Análisis prospectivo de la RSE en el talento humano: Caso sector petroquímico y plástico de Cartagena Rico y Novoa (2015)	Se revisaron las variables de la RSE relacionadas con el talento humano de las empresas industriales de Cartagena, a través de un estudio de caso que tuvo como muestra cuatro empresas.
Responsabilidad Social Universitaria: Impactos de la Universidad Libre, sede Cartagena, en su gestión socialmente responsable Navas y Romero (2016)	Se examinó el tema de Responsabilidad Social Universitaria, analizando los impactos que han tenido las políticas de RSE de la Universidad Libre, sede Cartagena, en el entorno en que esta funciona.
RSE y estrategia organizacional en grandes empresas industriales de la ciudad de Cartagena de Indias. Carbal, Bustillo y Rosales (2016)	Se analizaron los cambios que se han evidenciado en la estrategia organizacional de las grandes empresas industriales del sector petroquímico y plástico, ubicadas en Cartagena, a partir de la adopción de prácticas socialmente responsables.

En lo que tiene que ver con iniciativas del territorio de prácticas responsables ya implementadas, se encontró que en la actualidad 19 empresas de Bolívar están adheridas al Pacto Global de la ONU (2000b), es decir, se han sumado ya al compromiso empresarial de alineación de sus estrategias y operaciones con los 10 principios que dicho Pacto promulga y que están relacionados con los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, así como en contribuir a la agenda para la consecución de los ODS. A nivel departamental el Pacto Global es liderado por la ANDI y Surtigas.

Por otro lado, la investigación mostró que desde el gobierno de Bolívar, durante el periodo 2015-2019, se adelantaron una serie de proyectos con enfoque sostenible, entre los que estuvo la construcción de aulas solares interactivas, eficientes energéticamente y amigables con el medio ambiente, la mayoría ubicadas en la zona de los Montes de María –un territorio que fue altamente impactado por el conflicto armado–. También se trabajó la construcción de acueductos con tecnología de paneles solares y se llevó a cabo el proyecto de intervención integral a la comunidad de Turbana, ejecutado en alianza con organizaciones y empresas del sector privado y que tuvo un enfoque de sostenibilidad.

A nivel distrital, se puede destacar la inclusión en 2014 del Plan 4C en el Plan de Desarrollo de Cartagena como un proyecto estratégico de ciudad, con el propósito de responder a los riesgos identificados y construir una ciudad adaptable al clima. También, se realizó en 2015 el proyecto Ideas Para Una Cartagena Mejor, liderado por la Alcaldía, en alianza con la Cámara de Comercio, encaminado a beneficiar proyectos innovadores, centrados en la resolución de problemáticas sociales y basados en la sostenibilidad.

En líneas generales se puede decir que, aunque hay evidencias que dan cuenta del abordaje de la temática y su creciente importancia, todavía la región está en un estado incipiente de

avance por lo que se requiere mayor articulación entre los diversos actores para capitalizar el conocimiento y las experiencias exitosas, en función de potenciar el desarrollo sostenible con enfoque territorial.

Por otro lado, cabe destacar el hecho de que si bien estas investigaciones, generaron conclusiones respecto a cada uno de sus temas de estudio, no propusieron futuras líneas de investigación. Además, al estar enfocadas en sectores y temáticas específicas, ofrecen resultados muy relevantes pero puntuales de sus objetos de estudio. En ese sentido la presente investigación propone realizar una investigación amplia que refleje el estado de la cuestión a nivel general, que permita analizar la influencia de los factores externos del entorno en la gestión de la RSE, y a partir de ahí, visibilizar hallazgos que sirvan de base para la generación de futuras propuestas de potencien su implementación a nivel territorial.

4.3 Consideraciones finales y modelo propuesto para el análisis de la RSE en Bolívar

En Colombia, como se detalló a lo largo de todo este capítulo, existen diferentes maneras de entender y aplicar la RSE, en líneas generales se puede decir que, aunque hay evidencias que dan cuenta del abordaje de la temática y su creciente importancia, todavía está en un estado moderado de avance, por lo que se requiere mayor articulación entre los diversos actores para potenciar el desarrollo de la materia.

Dentro de ese marco, y entendiendo que lo local reviste gran importancia ya que conforma el espacio en el que se puede estimular con mayores resultados la responsabilidad con el entorno ambiental, social y económico, este estudio se centrará específicamente en el departamento de Bolívar donde, a nivel de investigación, se evidenció que se han realizado estudios que dieron conclusiones para sectores y problemas específicos, pero que no abarcan

la problemática general de la RSE. En ese sentido la presente investigación propone realizar un estudio que refleje el estado de la cuestión a nivel general y que sirva de base para la generación de futuras propuestas de potencien su implementación a nivel territorial.

Partiendo de lo anterior y de la necesidad de entender el contexto a la hora de gestionar la RSE, esta investigación acoge el planteamiento conceptual realizado por Vives et al. (2005) en su estudio publicado por el Banco Interamericano de desarrollo (BID), donde:

la RSE se considera un camino estratégico que busca valorizar las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo, lo que implica un cambio radical con respecto a la óptica empresarial tradicional de simple maximización de beneficios; de esta forma, la RSE es una nueva manera de hacer negocios mediante el compromiso empresarial de contribuir al desarrollo sostenible que engloba una dimensión de responsabilidad total para con todas las partes interesadas (*stakeholders*) desde una perspectiva ligada con la ética empresarial y la transparencia en los negocios (Vives et al., 2005, pp. 18-19).

El planteamiento se considera adecuado pues parte de la premisa de ser una estrategia transversal cuyo propósito es general valor, utilizando el paradigma del desarrollo sostenible como el fin de su gestión y, por ende, su enfoque conceptual tridimensional, social, ambiental y económico, como base teórica.

Esta investigación ratifica la idoneidad del uso del paradigma del desarrollo sostenible como perspectiva útil para la conceptualización de la RSE y como marco teórico particularmente adecuado para su estudio (Choi y Ng, 2011; Chow y Chen, 2012; Marrewijk, 2003). Su utilidad radica, entre otras cosas, en conformar una hipernorma que ofrece principios universales, pero que exige atención a nivel local y esto, en un entorno en vía de desarrollo, como Bolívar

(Colombia), en el que las empresas son un actor de gran relevancia en su desarrollo, se convierte en una idea indispensable y en un camino necesario y fundamental para su avance.

Así mismo, se tiene en cuenta la relación con los *stakeholders* como un enfoque imprescindible para la gestión de la RSE, entendiendo que una empresa no es un ente aislado, que sus acciones y decisiones inciden sobre una población y que, por tanto, todos los grupos de interés con los que -como ya se dijo- voluntaria o involuntariamente mantienen relaciones, deben ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones como la mejor manera de ser una organización socialmente responsable.

En lo que tiene que ver con el proceso que debe llevarse a cabo para gestionar la RSE al interior de las empresas, se considera que debe pasar por las siguientes fases: Evaluación del entorno, planificación, implementación, comunicación, seguimiento y control, y retroalimentación (Barrio et al., 2017; Barrio, 2018; y Barrio, 2019). Sin embargo, cabe destacar que la presente investigación se centrará en lo que respecta a la gestión de políticas y estrategias de RSE de las empresas en Bolívar (Colombia) en las fases de implementación y comunicación. Esta última se considera de gran relevancia, pues permite acercar la empresa a sus públicos de interés y socializar las acciones que está llevando a cabo pues, como sostienen Villagra et al. (2015), las empresas deben integrar en su gestión a todos los *stakeholders*, ser capaces de crear valor y establecer un diálogo con los públicos.

Otro aspecto que se tendrá en cuenta en la gestión de la RSE, es si están teniendo en cuenta los ODS, pues aunque no se entienden de obligatorio cumplimiento, sí se consideran un bastión importante para encaminar el enfoque de la gestión responsable hacia estos propósitos mundiales y consensuados, esto lo soporta el Pacto Mundial que sostiene que quienes aspiran a dar a la responsabilidad social una dimensión más global y ambiciosa en el futuro más

próximo, deben aprovechar los numerosos retos y oportunidades que les ODS plantean. Así mismo Remacha (2017) añade que las empresas tienen un rol primordial en la consecución de estos objetivos pues, como miembros de la sociedad, tienen el deber de contribuir a la mejora social representada en las personas, el planeta y la prosperidad.

Para evaluar el nivel de gestión de las fases de implementación y comunicación de la RSE en Bolívar y la incorporación de los ODS en las estrategias responsables, se empleará la escala propuesta por Chow y Chen (2012), pues se corresponde con la posición teórica adoptada desde este estudio y da cobertura al conjunto de situaciones que una empresa puede abordar para recibir el calificativo de sostenible o socialmente responsable (Gallardo et al., 2013).

Una vez determinado el nivel de gestión y comunicación de la RSE en Bolívar (Colombia), se pretende revisar teniendo en cuenta los factores sociales, políticos, económicos y legales de ese entorno específico, para analizar si estos tienen alguna influencia en dicha gestión, pues como sostiene Villafañe (2013) estos factores son altamente condicionantes en la relación empresa sociedad. Para ello se plantea el siguiente modelo conceptual de estudio (Ver figura 4) que será contrastado en el siguiente capítulo, dónde se detallará el diseño metodológico y el desarrollo empírico de la investigación.

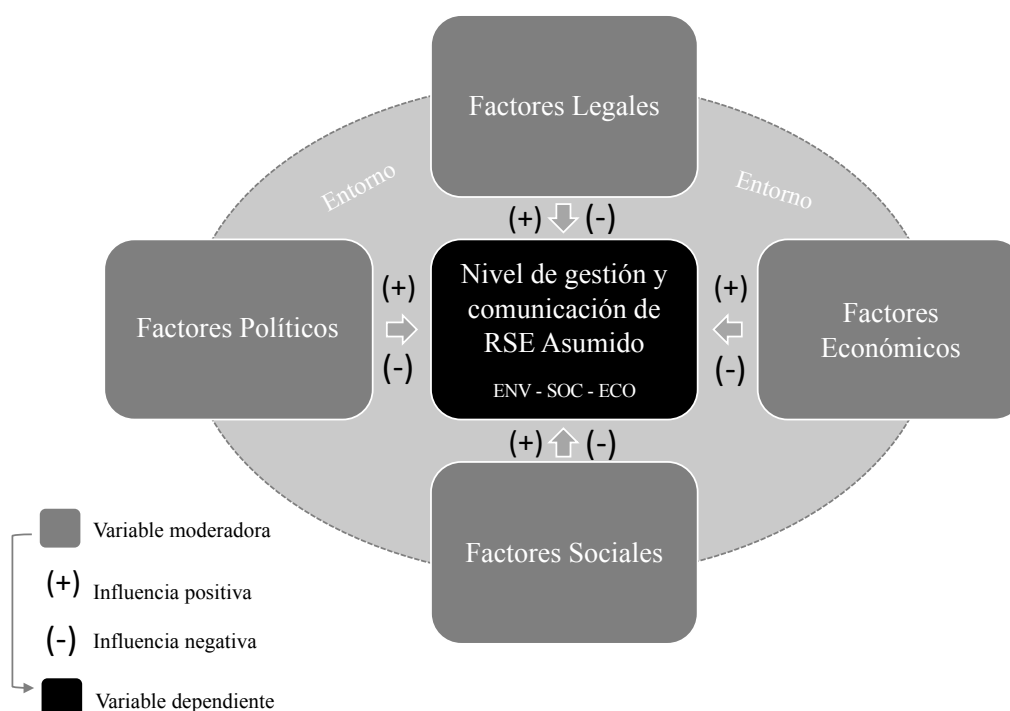


Figura 4. Modelo de estudio de la gestión y comunicación de la RSE en Bolívar (Colombia), desde el análisis de los factores externos del entorno

Fuente: Elaboración propia.

En el modelo conceptual presentado en la figura 4 se pueden observar los factores del entorno que se consideran altamente condicionantes en la relación empresa sociedad (Villafañe, 2013) y cuya influencia, se pretende analizar en el siguiente capítulo.

A modo de resumen, la presente investigación realiza una aportación novedosa, en cuanto es el primer estudio que hace un diagnóstico general del estado de la RSE en un departamento representativo de Colombia y, por tanto, aporta conocimiento de la gestión responsable en contextos específicos de países en desarrollo. Además, contribuye al estudio de las prácticas e implementación de la RSE, complementando investigaciones en ese sentido, como la realizada por Lindgreen et al. (2010), quienes examinaron las prácticas de RSE en el contexto colombiano y sugirieron un estudio que determinara las motivaciones detrás de la necesidad de implementar las estrategias de responsabilidad social.

También busca apoyar la comprensión del gobierno departamental y distrital sobre qué están haciendo las empresas dentro de sus jurisdicciones con respecto a sus impactos económicos, sociales y ambientales, ayudando a determinar cómo las empresas están contribuyendo a los esfuerzos territoriales y nacionales de sostenibilidad; así como a los gremios para determinar acciones de mejora que se pueden implementar en sus respectivos clústeres.

En lo relacionado con la comunicación, se pretende aportar información relacionada a la divulgación de las acciones de RSE en el contexto, entendiendo la necesidad de potenciarlas para generar transparencia y favorecer el diálogo entre las empresas y sus *stakeholders*.

Por lo tanto, la realización de este estudio es un paso para gestionar el cambio hacia un aporte al desarrollo sostenible desde las estrategias de RSE del sector empresarial del departamento colombiano de Bolívar, que ayudará a evidenciar los esfuerzos territoriales a través de sus políticas de RSE y la comprensión de las motivaciones y limitaciones para su adopción.

Capítulo 5

Estudio empírico

5.1 Diseño Metodológico

El presente estudio es de diseño no experimental, cuenta con una metodología de investigación mixta secuencial, planteada desde la posición de múltiples paradigmas, a partir de la cual se han seleccionado los métodos cualitativos y cuantitativos con mayores probabilidades de responder a los objetivos de la investigación, elegidos de manera reflexiva y procurando dar valor al contexto para obtener correlaciones que provean explicación a los problemas estudiados (Tashakkori y Teddlie, 2010).

En su libro Metodología de la investigación, Hernández, Fernandez y Batista (2014) plantearon la relevancia de los métodos mixtos de investigación, en tanto representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar metainferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado.

La metodología mixta representa, entonces, una elección adecuada para el presente estudio si se entiende la importancia de abordar el problema de investigación desde una perspectiva holística, a partir de la complementación de métodos y puntos de vista diversos que refuerzan la credibilidad general de los resultados y procedimientos. Para Newman (2002) el uso de metodologías mixtas permite lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, obteniendo resultados más integrales y completos.

Asimismo, Todd, Nerlich, Clarke y McKeown (2004) consideraron que a partir de este tipo de metodología se pueden “producir datos más ‘ricos’ y variados mediante la multiplicidad de observaciones, puesto que consideran diversas fuentes y tipos de datos, en el marco de diferentes contextos” (Cedeño, 2012, p. 22), lo cual permite su análisis particular.

Filosófica y metodológicamente hablando, los métodos mixtos se fundamentan en el pragmatismo, el cual se puede entender como la búsqueda de soluciones prácticas y trabajables para efectuar investigación, utilizando los criterios y diseños que son más apropiados para un planteamiento, situación y contexto en particular (Hernández et al., 2010, p. 551).

El modelo secuencial permite la recolección de los datos y su posterior análisis para, a partir de ellos, avanzar con las siguientes fases. Este proceso se materializa en la realización de un estudio multisectorial en el que se aplican entrevistas en profundidad a expertos que desarrollan sus actividades en Bolívar (Colombia), en la primera fase de investigación, seguido por la realización de encuestas que buscan obtener un diagnóstico del estado de la RSE en el contexto de estudio. Después de ello, el objetivo es realizar un análisis complementario a partir de los hallazgos de ambas fases, contrastándolos finalmente con el modelo conceptual propuesto desde esta investigación, para analizarlo a partir del marco que ofrecen de los factores del entorno en el contexto de estudio. A continuación, se muestra una figura que contiene, en resumen, las fases de este proceso metodológico.

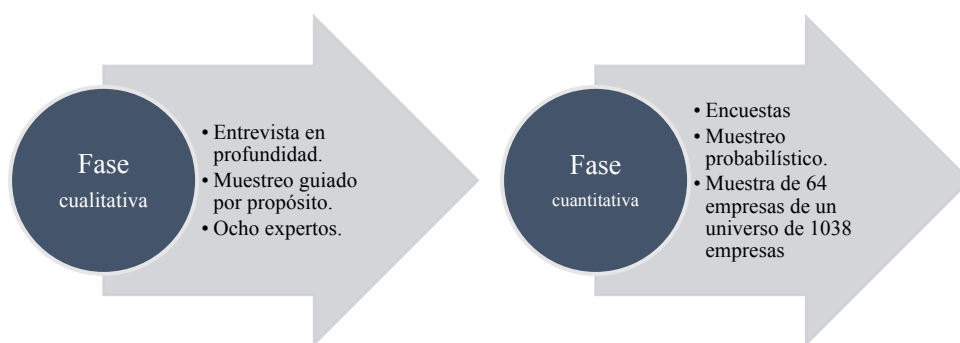


Figura 5. Fases metodología de investigación secuencial

Fuente: Elaboración propia con base en Tashakkori y Teddlie (2003).

En la primera fase, que corresponde a la parte cualitativa de la investigación, se trabajó el muestreo simultáneo guiado por propósito, en el que se eligió por conveniencia a ocho expertos como observadores privilegiados, quienes representan: asociaciones gremiales, centros de investigación con enfoque regional y local, organizaciones dedicadas a la gestión y comunicación de la RSE y autoridades departamentales. Estas personas lideran a nivel regional temas de responsabilidad social, sostenibilidad, competitividad, investigación, desarrollo social, entre otros.

En la etapa cualitativa se pretende recabar información que enriquezca el estado de la cuestión de la RSE en Bolívar (Colombia) y se busca principalmente dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuál es el estado de la RSE en Bolívar (Colombia)? Donde se incluirá ¿cuáles son sus tendencias de gestión?, ¿cuáles son las principales limitaciones para su incorporación? Finalmente se determinará ¿cómo está caracterizado el entorno desde el punto de vista de los factores políticos, sociales, legales y económicos? De igual manera, se aprovechó información que pudiera servir de base para complementar, desde el punto de vista cualitativo, los hallazgos de la etapa cuantitativa de la investigación y finalmente realizar un análisis a partir el modelo conceptual propuesto.

Con las entrevistas en profundidad a expertos se buscó la comunicación y la construcción conjunta de significados alrededor del tema (Janesick, 1998), y se procuró darle estructura a esta a partir de datos no estructurados, mediante la organización de las unidades, categorías, temas y patrones, para comprender en profundidad el contexto que rodea los datos (Hernández et al., 2014).

Para el análisis de los datos se usó como técnica la entrevista en profundidad, que Krippendorff (1990) define como una “técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto” (p.28).

Las entrevistas fueron semiestructuradas, para todas ellas se empleó un cuestionario base que en un primer bloque contenía información sobre el objetivo y las iniciativas llevadas a cabo por cada una de las entidades que representaban los expertos, y en un segundo bloque se abordaron los cuestionamientos específicos de la investigación, de acuerdo a sus áreas de conocimiento.

Entre los temas que se abordaron de manera transversal en las entrevistas, están la concepción de responsabilidad social empresarial existente; la determinación de actores regionales de la RSE y sus aportes; consideraciones sobre el papel que deben cumplir los entes territoriales con relación a la RSE; la percepción sobre el nivel de conocimiento e interés de los empresarios bolivarenses sobre la temática de la RSE; la postura con relación a la legislación colombiana en materia de RSE; el conocimiento y trabajo de los ODS; valoraciones sobre el enfoque sostenible en Bolívar; tendencias, limitaciones y motivaciones de implementación de la responsabilidad social empresarial en el territorio, y la caracterización del entorno en sus factores, políticos, legales, sociales y económicos.

Las entrevistas desarrolladas a los expertos 1, 2, 3, 4, 5, y 6 se llevaron a cabo entre diciembre de 2017 y abril de 2018; para su realización se hizo un desplazamiento a Bolívar (Colombia) que permitió condiciones más favorables para su desarrollo. Es importante aclarar que una vez completadas las dos fases de investigación propuestas, se consideró pertinente adicionar dos entrevistas más, para enriquecer aspectos de interés relacionados con la caracterización del entorno, desde ópticas también necesarias en el análisis, dichas entrevistas a los expertos 7 y 8, se realizaron también de manera presencial en el mes de enero de 2019.

Tabla 3
Ficha técnica de entrevistas en profundidad a expertos

Ref	Fecha de realización	Perfil de expertos	Duración
E1	22/12/2017	Dirección de programa de medición de calidad de vida del territorio estudiado.	42:00
E2	08/02/2018	Dirección general de organización que gestiona la RSE de numerosas empresas de Bolívar.	1:29:10
E3	08/02/2018	Dirección de comunicación de organización que gestiona la RSE de numerosas empresas de Bolívar.	40:10
E4	15/02/2018	Dirección de centro de pensamiento enfocado en el territorio de estudio.	1:08:14
E5	15/02/2018	Dirección de competitividad de institución gremial empresarial representativa de Bolívar.	46:05
E6	30/04/2018	Dirección de organización gremial de micro, pequeñas y medianas empresas del territorio.	50:36
E7	27/01/2019	Dirección de fundación que promueve la RSE y el desarrollo sostenible a nivel regional. Dirección de comunicaciones y desarrollo social del departamento de Bolívar.	42:36
E8	27/01/2019	Gerencia de consultora en desarrollo sostenible con sede principal en el territorio de estudio.	1:10:54

Fuente: Elaboración propia.

Para la obtención de resultados, se realizó un análisis de contenido con la metodología tradicional de categorización, que consiste en transcribir las respuestas de los entrevistados y extraer sus ideas principales, otorgándoles una categoría que describa su punto de vista y reflexión de manera integral. La unidad de análisis fue el tema y tras su comprensión se obtuvieron siete categorías: tendencias de responsabilidad social en Bolívar, modelos de gestión de responsabilidad social predominantes, actores de la RSE, RSE en Mipymes y grandes empresas, comunicación, limitaciones para su adopción y principales críticas; así mismo se obtuvo información para la caracterización del entorno, específicamente de sus factores: políticos, legales, sociales y económicos.

La fase cualitativa de investigación, a través de la participación de expertos y de las fuentes documentales consultadas, también permitió un conocimiento profundo del estado de la RSE en Bolívar (Colombia) ofreciendo un punto de partida sólido que constituyó la base de la investigación. Además, permitió determinar la muestra del empresariado bolivarense a la que se le aplicaría el cuestionario en la fase cuantitativa de investigación, puesto que delimitó en qué porción del tejido empresarial se concentraban principalmente las actividades de RSE en el departamento, permitiendo generar conclusiones iniciales sobre ello y acotar la muestra. La encuesta, integrada por el cuestionario de Chow y Chen (2012) se complementó con preguntas adicionales que permitieron profundizar en aspectos como la comunicación de la RSE, el conocimiento y gestión sobre los ODS y las características particulares de los diferentes sectores empresariales en Bolívar (*ver anexo 3*).

En la segunda fase de recolección de datos se empleó el muestreo probabilístico simple, aplicado a una muestra de directivos, empleados de áreas de interés o gestores de la responsabilidad social, del universo de 1.038 empresas, entre medianas y grandes, cuyo

domicilio comercial y/o judicial está registrado en el departamento de Bolívar, de acuerdo a la información obtenida en las bases de datos de las Cámaras de Comercio que operan en su territorio. A estas personas se les aplicó la técnica cuantitativa de la encuesta, herramienta clave para elaborar el diagnóstico de la gestión y comunicación de la RSE, desde el enfoque del desarrollo sostenible.

Para dicho propósito, se construyó una base de datos a partir de la información del registro mercantil de las diferentes cámaras de comercio que abarcan la actividad empresarial de Cartagena y de los municipios de Bolívar (Colombia); se utilizó muestreo probabilístico, eligiendo aleatoriamente a las empresas para el envío del cuestionario y, de esa manera, garantizar que todas tuviesen la misma posibilidad de ser seleccionadas. Sin embargo, cabe aclarar que no se estaba buscando representatividad estadística, sino tendencias, pues se trataba una muestra finita compuesta por una población con difícil tasa de respuesta, debido a aspectos culturales y de desconfianza al momento de suministrar información a terceros.

Es importante aclarar que se garantizó el anonimato a los participantes de las dos fases de investigación.

Tabla 4
Ficha técnica de la encuesta

Población	1038 empresas medianas y grandes con domicilio comercial en Bolívar.
Ámbito geográfico	Bolívar (Colombia).
Tamaño muestral	Total: 64 empresas Grandes empresas: 17 (27 %) Medianas empresas: 47 (73 %).
Unidad de análisis	Directivos, empleados de áreas de interés o gestores de la RSE
Método de recogida de información	Cuestionario online y contacto telefónico.
Tasa de respuesta	Total: 6,2 % Grandes empresas: 6,9 % Mediana empresa: 5,9 %
Error muestral	9,96 %
Nivel de confianza	90 %
Fecha de trabajo de campo	Julio - diciembre de 2019

Fuente: Elaboración propia.

Para el presente estudio, se calcula un tamaño muestral por medio del procedimiento Muestreo Aleatorio Simple (MAS) considerando un 90 % de nivel de confianza, un error aceptable de 9,96 % y una proporción poblacional del 50 %. Vale destacar que según Hernández et al. (2014) dichos criterios pueden ser establecidos a juicio del investigador y según la naturaleza de la investigación, por tal motivo, se emplea la siguiente ecuación para determinar el total de empresas a encuestar.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde,

Z^2 representa el nivel de confianza deseado, establecido en un 90 % ($Z = 1,645$).

p = Proporción poblacional con la característica deseada (50 %).

q = Complemento de la proporción poblacional ($1 - p$).

e = Error muestral (9,96 %).

N = Tamaño del universo o población.

Sustituyendo los valores, se tiene:

$$n = \frac{1,645^2 * 0,5 * 0,5 * 1.038}{(1.038 - 1)0,0996^2 + 1,645^2 * 0,5 * 0,5} = 64$$

De acuerdo con el proceso anterior, se deben seleccionar 64 empresas en total para cubrir una población de 1.038 organizaciones. Por otra parte, la encuesta cuenta con un bloque de preguntas cerradas que proveen información puntual, utilizada esta última en el análisis global; y con un bloque compuesto por una escala validada de Chow y Chen (2012) que plantea la responsabilidad social como constructo y mide su gestión a partir de las dimensiones medioambiental, económica y social, teniendo en cuenta las relaciones con los públicos de interés. Mediante esta etapa de investigación se da respuesta a los siguientes problemas de investigación:

- ¿Cuál es el nivel de gestión y comunicación de la RSE en Bolívar Colombia, desde la perspectiva del desarrollo sostenible y sus dimensiones económica, social y ambiental?
- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de las empresas de Bolívar de los ODS y su aporte al logro de estos objetivos trazados a 2030?

Por ello, para dar respuesta a los anteriores cuestionamientos, se determinó que la escala propuesta por Chow y Chen (2012), y que ha sido usada como base en otras investigaciones (González-Ramos et al., 2014).

Este instrumento validado permite evaluar el compromiso asumido por las empresas en términos de RSE, sumado a ello, ofrece una medición desglosada de las tres dimensiones: económica, social y medioambiental, e integra cada una de ellas con indicadores que ayudan a investigadores, especialistas y directivos a evaluar los principales factores relacionados con la gestión responsable y a examinar cuidadosamente los vínculos entre las variables relacionadas con esta. A la vez, se evalúa la aplicación de las políticas implementadas en sus compañías y se determina si sus enfoques están completos. Esta información proporciona una mejor comprensión del tipo de gestión que realizan desde sus empresas.

La escala está expresada con el criterio Likert, pero no en su sentido tradicional que se basa en una medición ordinal, sino en una derivación del escalamiento clásico propuesto por Hodge y Gillespie (2003), “en la cual se incluyen frases incompletas respecto al aspecto a estudiar y a estas se les agrega un continuo que sirve como base para las respuestas” (Hodge y Gillespie, 2003); en ese sentido, posibilita que los datos obtenidos sean tratados como intervalos (Narváez, 2015).

El continuo, que en este caso contiene 7 puntos o categorías (1 a 7) y que “ancla” en cada extremo terminaciones respecto a la frase a la que hacen referencia, representa la baja inclinación hacia el constructo (uno), o hacia el otro extremo, la máxima presencia de este (siete). Otros autores han apoyado la posibilidad de analizar los datos obtenidos de escalas Likert con métodos de estadística descriptiva e inferencial, Creswell (2005) y Pell (2005), pues manifiestan que ha sido probada en múltiples ocasiones. Por esta razón, el plan de análisis plantea el uso de la prueba T Student como método para contrastar la hipótesis de igualdad de media entre dos poblaciones, específicamente, las grandes y medianas empresas. Adicionalmente, se aplica un Análisis de Componentes Principales (ACP) únicamente con el objeto de obtener puntuaciones factoriales que permitan identificar la tendencia de cada empresa hacia las dimensiones de la RSE social, ambiental y económica, por lo tanto, no se altera la estructura validada inicialmente por Chow y Chen (2012).

Por otro lado, es importante mencionar también que la aplicación de la encuesta se realizó de manera online autoadministrada, y se complementó con encuestas telefónicas, todas realizadas de manera transversal, es decir, que los datos se recopilaban en un periodo de tiempo determinado, que para el caso fue entre Julio y diciembre de 2019. La base de datos a la que se le aplicó la encuesta ha sido consolidada especialmente para este estudio y está alimentada de la información del registro mercantil de las diferentes Cámaras de Comercio que abarcan la actividad empresarial de Cartagena y de los municipios de Bolívar (Colombia), entre ellas, la de Cartagena de Indias; Magangué, Bolívar; Aguachica, César y Barrancabermeja, Santander.

Estas dos últimas Cámaras de Comercio, a pesar de no ser del departamento de Bolívar, abarcan algunos de sus municipios por tener una cercanía geográfica, mayor que a las que quedan específicamente en el departamento. Para acceder a esta información se hizo una

gestión directa con cada una de estas entidades, quienes autorizaron el uso de su información a través del pago de la base de datos o de su cesión para los fines de esta investigación. A continuación, se ofrece una caracterización de la muestra teniendo en cuenta su distribución de participación entre la capital y demás municipios:

Tabla 5
Caracterización de la muestra por ciudad/municipio

Distribución de participación por ciudad/municipio		
Cartagena de Indias (ciudad capital)	59	92,2 %
Municipios	5	7,8 %

Fuente: Elaboración propia.

Como es posible observar en la tabla 5, el 92,2 % de las empresas participantes en el estudio, cuentan con domicilio comercial en la ciudad de Cartagena y 7,8 % es la participación del resto de municipios, entre los que encuentran empresas de: Arjona, Bayunca, El Carmen de Bolívar, Turbaco y Turbana.

La distribución de la participación se corresponde con la distribución empresarial entre la capital y los municipios, puesto que el 93 % de las grandes empresas de Bolívar están ubicadas en Cartagena, y el 7 % de las empresas restantes, se hallan distribuidas en el resto del territorio. Es decir, como se explicó en la delimitación de este trabajo, la actividad empresarial de grandes y medianas empresas de la región estudia se concentran en la capital, mientras que en el resto

de las cabeceras municipales y corregimientos hay una baja presencia de las mismas⁶. En cuanto a los sectores productivos, se conoció que la mayoría de las empresas que participaron se dedican al sector servicios, turismo e industria, tal como se indica en la figura 6.

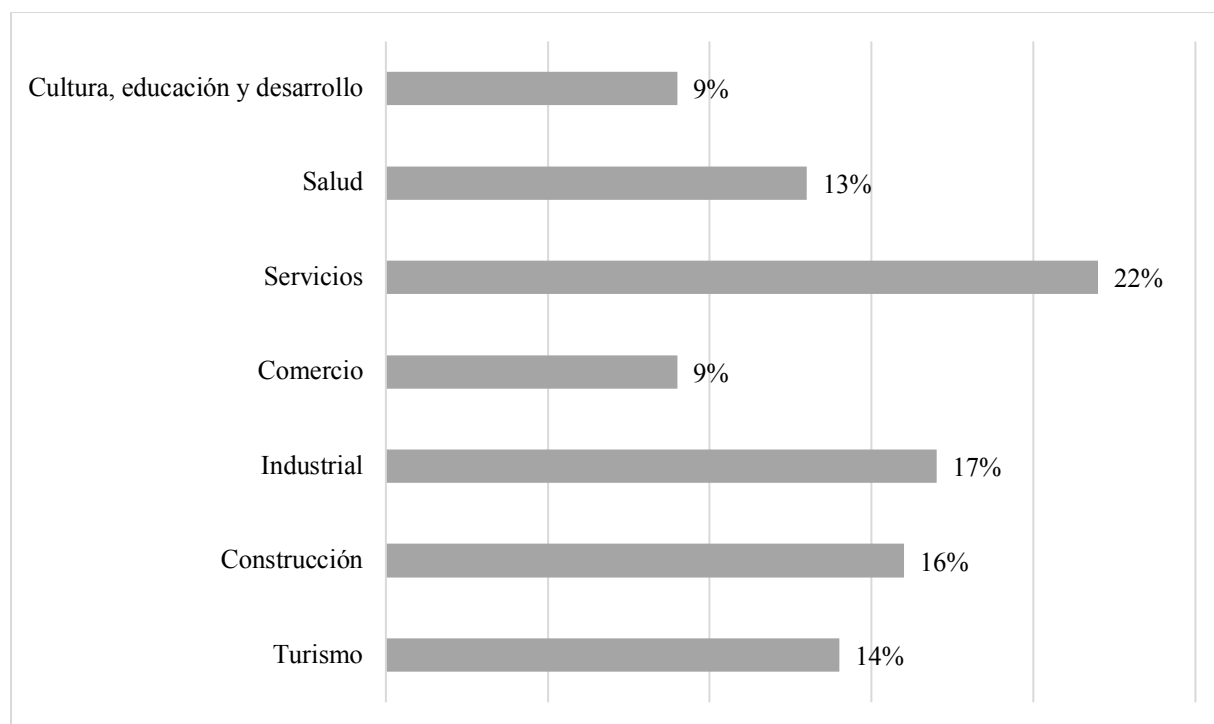


Figura 6. Tipo de sector productivo
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, es necesario precisar que en el presente estudio, de carácter multisectorial, la mayor participación en la encuesta la tuvo el sector servicios con un 22 %, seguido por el sector industrial con un 17 %. Los sectores con menos participación fueron el de Comercio y el de Cultura, Educación y Desarrollo, con un 9 %, cada uno de ellos. Existen sectores que, pese a su relevancia en la economía departamental, como el portuario y naviero, no tuvieron una

⁶ El término corregimiento se utiliza en Colombia para definir un tipo de subdivisión del área rural de los diferentes municipios del país, el cual incluye un núcleo de población.

participación significativa en las encuestas como para analizarlos de manera desagregada, al igual que sucedió con otros sectores, y, por tanto, sus resultados se incluyeron en el sector servicios, puesto que es del sector del que hace parte, de manera general.

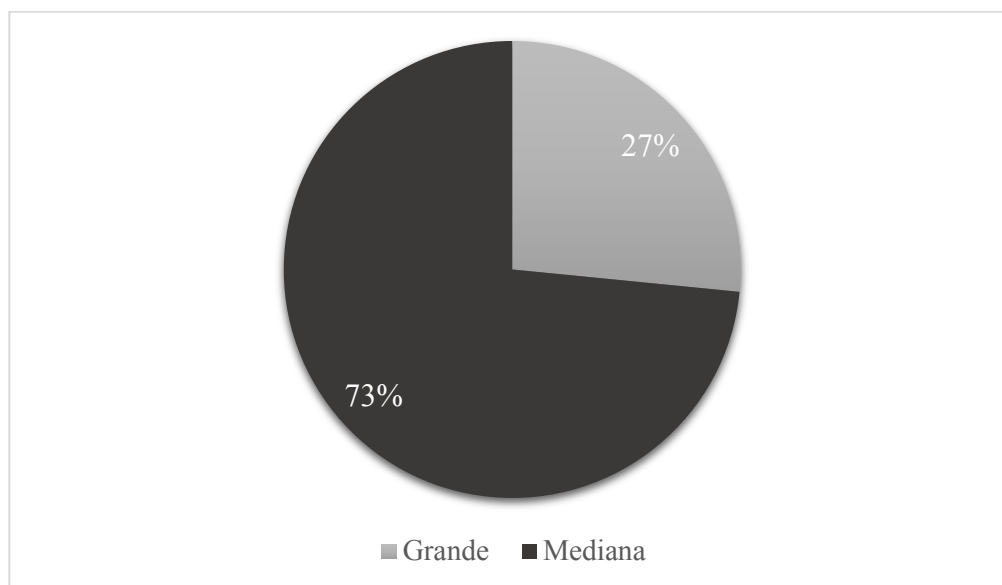


Figura 7. Participación por tipo de empresa
Fuente: Elaboración propia.

La presente investigación proveerá conclusiones de todos los sectores empresariales, y de todos los tamaños de empresas; no obstante, la encuesta solo se aplicó a medianas y grandes empresas, ya que, en la primera fase de investigación cualitativa, se encontró como uno de los resultados que las micro y pequeñas empresas no gestionaban de manera significativa la RSE y, por ende, se consideró concluyente y se descartó su aplicación a este tipo de empresas.

Partiendo de la anterior aclaración, se obtuvo la participación de una muestra de 64 empresas, 27 % de grandes y 73 % medianas lo que se acerca, en gran medida, a la distribución de la población total de estos dos tipos de empresas en Bolívar, que corresponde a un 24 %

para las grandes y un 76 % para las medianas. Esto último, guardando proporcionalidad con la muestra.

El criterio de clasificación de estas, está establecido en el Decreto 957 de 2019, donde se indica que la categorización será exclusiva por los ingresos de las actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa, expresados en unidades de valor tributario (UVT), que variará dependiendo del tamaño de la empresa y sector económico en el cual desarrolle su actividad (Ministerio de Comercio, 2019).

En el caso de las medianas empresas:

- Sector Manufacturero: Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT
- Sector Servicios: Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT
- Sector Comercio: Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT

Se considera gran empresa, por su parte, a aquella que tiene ingresos por actividades ordinarias anuales mayores al rango superior de las medianas empresas, en cada uno de los sectores económicos descritos anteriormente.

Partiendo de la anterior aclaración se procedió a medir el nivel de gestión de la RSE en las empresas medianas y grandes de Bolívar (Colombia) a partir de la encuesta autoadministrada cuya estructura será detallada en el siguiente apartado.

El instrumento aplicado cuenta con un bloque compuesto por una escala validada de Chow y Chen (2012) que plantea la responsabilidad social como un constructo, y mide su gestión a partir de las dimensiones medioambiental, económica y social. Para lo anterior, y teniendo en cuenta las relaciones con el público de interés, se usó una escala validada para garantizar confiabilidad, validez y objetividad. Asimismo, cuenta con un bloque de preguntas cerradas y

abiertas que proveen información puntual, que servirán para medir las variables que son objetivo de la investigación y para profundizar o matizar análisis global del estudio.

De manera simultánea a la aplicación de las técnicas cuantitativas y cualitativas, se llevó a cabo la revisión de fuentes secundarias para complementar el estudio, y posteriormente se hizo un análisis contrastado de los hallazgos de cada fase de investigación, con el modelo conceptual propuesto en esta investigación para analizar los hallazgos partiendo de los factores del entorno, con el fin de dar recomendaciones generales que permitan la futura realización de planes de orden territorial que potencien la adopción de la RSE a nivel departamental.

La idea de aplicar un método mixto busca que los enfoques se nutran entre sí, además de que colectivamente se genere un mejor sentido de comprensión del fenómeno estudiado Greene (2007), con lo cual se produce un diálogo respetuoso que sirve como base metodológica para medir el constructo intangible, RSE, en diferentes contextos, con el propósito de fomentarlo y, por ende, generar valor en el territorio.

Con el propósito de ilustrar de manera articulada las fases de la metodología de investigación y la estructura de las variables expuestas, se presenta una figura que resume el proceso metodológico y posteriormente un cuadro donde se observa la trazabilidad entre objetivos, indicadores e instrumentos.

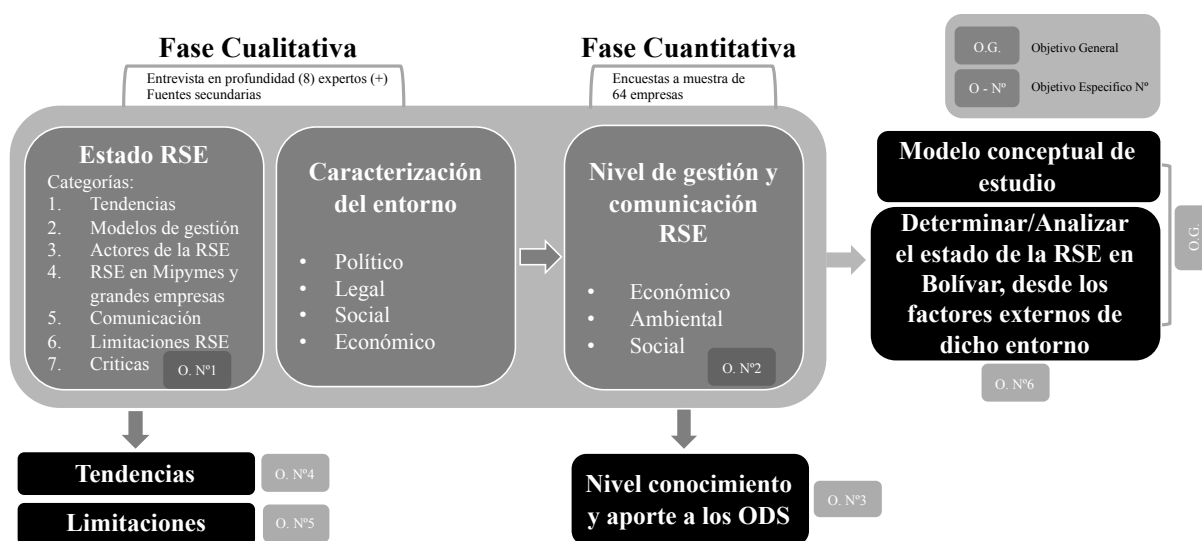


Figura 8. Fases de la metodología de investigación
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6
Cuadro de desglose de variables

Objetivo general	Categoría de análisis	Dimensión	Definición conceptual	Fundamento teórico	Instrumento
Determinar el estado de la RSE en Bolívar (Colombia) y plantear un modelo conceptual para su estudio, a partir de variables que identifiquen y describan la influencia de los factores externos de dicho entorno.	Gestión y comunicación de la RSE con enfoque de desarrollo sostenible y relación con los <i>stakeholders</i>	RSE con enfoque de desarrollo sostenible	La RSE se considera un camino estratégico que busca valorizar las empresas, mediante el compromiso empresarial de contribuir al desarrollo sostenible que engloba una dimensión de responsabilidad total con todos los <i>stakeholders</i> desde una perspectiva ligada con la ética empresarial y la transparencia	Vives et al. (2005) (2011) Hussain (1999) Andriof et al. (2001) Aguinis (2011) Chow y Chen (2012) Mora et al (2018)	-Entrevistas en profundidad a expertos -Revisión de fuentes secundarias -Análisis cualitativo, con los resultados obtenidos de las metodologías aplicadas.
		Relacion con los <i>stakeholders</i>	Modelo fundamentado en la relación con los <i>stakeholders</i> y su grado de influencia en la organización. Se considera un proceso necesario en la operacionalización de la RSE.	Vives et al. (2005) Morsing y Schultz (2006)	
	Análisis de la influencia de los factores externos del entorno en Bolívar (Colombia) y propuesta de modelo.	Factores Políticos	Modelos que priman en las diferentes sociedades, que tienen la capacidad de convertirse en un intermediario entre los distintos públicos implicados y la empresa.	Villafañe (2013) Ward (2001)	
		Factores Sociales	Hacen referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía, entre ellos figuran: el nivel educativo, los valores culturales, los criterios éticos, estilos de vida, nivel de igualdad y grado de información de sus ciudadanos, etc.	Villafañe (2013) Mateos-Aparicio (1998)	
		Factores Económicos	Vienen determinados por la estructura y la coyuntura económica de cada país y región en que actúa la empresa.	Villafañe (2013) Mateos-Aparicio (1998)	
		Factores Legales	Se derivan del sistema político del entorno, ya sea nacional o local, y se manifiestan en una regulación, más exigente o más laxa.	Villafañe (2013) Raza (2018)	

Objetivos específicos	Categoría de análisis	Dimensión	Definición conceptual	Fundamento teórico	Instrumento
Establecer el estado de la cuestión de la RSE en Bolívar (Colombia) Evidenciar las tendencias de gestión de RSE Detectar las principales limitaciones para su incorporación	Estado de la RSE en Bolívar (Colombia)	Tendencias de gestión	Prácticas usuales de gestión en el contexto de estudio	Garriga y Melé (2004) Melé (2007)	-Entrevistas en profundidad a expertos - Fuentes secundarias
		Modelos de gestión predominantes	Marcos teóricos para la gestión de RSE	Garriga y Melé (2004) Melé (2007) Bajo (2015) Maignan et al. (1999) Moon et al. (2005) Vives et al. (2005)	-Entrevistas en profundidad a expertos
		RSE en Mipymes y grandes empresas	Gestión de la RSE en Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del contexto de estudio.	Vives et al. (2005) Pastrana y Sriramesh (2014) Halkos y Skouloudis (2016)	-Entrevistas en profundidad a expertos -Encuestas
		Comunicación	Métodos de divulgación de la empresa respecto a la RSE	Villagra et al. (2015) Corredera y González (2011) Bajo (2014)	-Entrevistas en profundidad a expertos Cuestionario <i>ad hoc</i>
		Limitaciones de la gestión	Barreras, dificultades y retos de la empresa para incorporar la RSE	Acevedo et al. (2013)	-Entrevistas en profundidad a expertos
		Críticas	Principales críticas a la gestión de la RSE a nivel departamental	Dircom (2010) Raza (2018)	-Entrevistas en profundidad a expertos

Objetivos específicos	Categoría de análisis	Dimensión	Definición conceptual	Fundamento teórico	Instrumento
Determinar el nivel de gestión y comunicación de la RSE en medianas y grandes empresas de Bolívar (Colombia).	Nivel de gestión y comunicación de RSE	Social	Tipo de desarrollo compatible con los valores e ideales que conforman la cultura de la sociedad afectada por cualquier tipo de acción; en este sentido, es importante garantizar un mínimo en los estándares de la calidad de vida, unos derechos mínimos y el fortalecimiento de la identidad local.	Vives (2006) y Vives y Peinado (2011) Chow y Chen (2012) Aguinis (2011), Andriof y McIntosh (2001) Hussain (1999)	Escala Chow y Chen (2012)
		Económico	Hace referencia a un desarrollo eficiente y equitativo, intra e intergeneracional, que genere un incremento del bienestar en la sociedad, y para ello se deben asumir políticas que a largo plazo no incurran en la disminución de la calidad de vida de la población.		
		Ambiental	Hace referencia al uso que, de manera racional, se debe dar a los diferentes recursos que se hallan disponibles en el entorno, maximizando la compatibilidad de la actividad económica con la explotación de los recursos, es decir, que sea ecoeficiente.		
		Fases de la gestión de RSE <i>(Se indagará la implementación y la comunicación de la RSE)</i>	Implementación: Puesta en marcha de políticas y acciones que penetren, transversal y sistemáticamente, en todos los ámbitos de su negocio. Procedimientos, políticas y acciones concretas que utilizan en materia de RSE	Barrio et al. (2017) Lizcano et al. (2004) Caldas et al. (2012) Chow y Chen (2012)	-Cuestionario <i>ad hoc</i>
			Comunicación: Trasladar a los grupos de interés y a la sociedad en general los compromisos, los valores en los que éstos se fundamentan, las iniciativas y los hechos de una organización en materia de RSC	Corredera y González (2011) Villagra et al. (2015) Bajo (2014)	

Objetivos específicos	Categoría de análisis	Dimensión	Definición conceptual	Fundamento teórico	Instrumento
Establecer el nivel de conocimiento de las empresas de Bolívar de los ODS y su aporte al logro de estos objetivos trazados a 2030	Nivel de conocimiento ODS	Conocimiento y compromiso ODS	Comprensión que tiene la empresa sobre el alcance de los ODS y su rol en estos lineamientos	Remacha (2017) Pacto Mundial (2015)	-Entrevista a profundidad -Cuestionario <i>ad hoc</i>
		Aportes a los ODS	Grado en el que la organización se articula con los ODS		

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro se indica que para lograr objetivo general se realizó una revisión exhaustiva de artículos científicos, así mismo, se indagó la gestión de la RSE con enfoque de desarrollo sostenible y basada en las relaciones con los *stakeholders*, las fases para llevar a cabo una adecuada gestión de RSE y la propuesta de un modelo de gestión, desde el análisis de la influencia de los factores del entorno.

Posteriormente, para alcanzar el objetivo específico 2 se aplicó el instrumento de Chow y Chen (2012), analizando los resultados en las dimensiones propuestas por estos autores. Respecto al establecimiento del nivel de conocimiento de ODS en la pyme y sus aportes, se anexó unas preguntas *ad hoc* complementando así las entrevistas a profundidad realizada a los ocho expertos seleccionados. Finalmente, a fin de evidenciar las tendencias de gestión de RSE, modelos, actores, limitaciones, prácticas en la Mipymes y grandes empresas, y comunicación, se desarrolló la aplicación de entrevistas, asimismo, se apoyó complementariamente este análisis con la revisión de literatura y documentación que resultara pertinente para el caso.

A continuación, se presentan los resultados consolidados tras el análisis de los resultados obtenidos en las dos fases de recolección de datos.

5.2 Resultados fase de investigación cualitativa

En la presente sección se exponen las reflexiones realizadas por los ocho (8) expertos entrevistados en materia de RSE. Para ello, se empleó la técnica de análisis de contenido en donde se identificaron siete (7) categorías en el discurso, contrastando la posición de cada perfil, de cara a enriquecer el debate sobre la aplicación de la RSE en el contexto del departamento de Bolívar. En este sentido, se resumen en la figura 9 los diferentes bloques en los que se orientaron las opiniones de los participantes.



Figura 9. Categorías análisis de contenido

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la categoría denominada tendencias de RSE en Bolívar, vale señalar que esta corresponde a la percepción que tienen los expertos sobre el camino que están tomando los temas relacionados con la responsabilidad de las empresas y su vinculación con el entorno, tanto en la dimensión social, como en la económica y ambiental. Por otra parte, explica lo que se está haciendo actualmente en las organizaciones en pro de mejorar la calidad de vida en la comunidad, observando además el paradigma que tienen los empresarios sobre lo que realmente significa la RSE y su forma de practicarla.

En cuanto a los actores de RSE, se analiza el rol de los *stakeholders* dentro de estos procesos, y la integración entre diversos sectores de la economía y su articulación para alcanzar objetivos a nivel social y ambiental. Seguidamente, se abordan los modelos predominantes para la gestión de RSE lo que permite comparar el estado actual de los procedimientos en este tema. Asimismo, la categoría limitaciones hace referencia a los retos que tienen las compañías para

incorporar adecuadamente estos aspectos en su operación cotidiana, y el respaldo del Estado como ente de apoyo para impulsar políticas públicas que contribuyan al desarrollo de la materia a nivel local.

Adicionalmente, se discuten las particularidades de la RSE en las Mipymes y grandes empresas, contrastando los principales desafíos que enfrentan estas organizaciones; a partir de ello, se exponen las críticas más relevantes hacia la responsabilidad de las empresas, manifestando la preocupación por utilizar la RSE de forma instrumental para generar beneficios económicos. Por último, se abordan los mecanismos que utilizan las compañías para comunicar sus acciones de RSE en el entorno y los factores políticos, legales, sociales y económicos, que caracterizan el departamento de Bolívar.

5.2.1 Tendencias de Responsabilidad Social en Bolívar

Existe concordancia en la opinión de expertos que la RSE aún está poco incorporada en las políticas empresariales del departamento. No obstante, donde más se observan estrategias formales es en las grandes empresas, en especial las del sector industrial. Como una tendencia general se observó la inclinación por el desarrollo social y el trabajo comunitario, muchas iniciativas tienen a la educación como eje y camino para la transformación social.

Salvo algunas excepciones, en las que las empresas utilizan su experticia y tecnología en función de resolver problemas detectados en las comunidades, la constante es que no existe alineación entre los impactos generados y las políticas de responsabilidad social. Aún existe una fuerte inclinación por las acciones filantrópicas realizadas directamente por las empresas o a través de organizaciones con objetivos de interés general. Los expertos también hicieron énfasis en que existe un grupo de empresas que gestiona la RSE con relación al cumplimiento

de la ley, o como prevención de riesgos operativos y/o de imagen de marca; es decir, que tiende a ser una gestión reactiva y no proactiva. En este sentido, se citan algunas opiniones relevantes expresadas por el Experto 2 (E2):

Nuestro modelo de trabajo es en esencia participativo, ellos lo inventan (comunidad) y nosotros lo modelamos, lo conectamos y lo desarrollamos; les preguntamos si es necesario, si es importante, si pasa algo si lo hacemos. No somos el protagonista, somos el medio, el actor que genera una dinámica que permite un cambio y siempre en nuestro modelo de intervención, hemos tenido claro que instalamos capacidades... por lo general manejamos responsabilidad social voluntaria, no temas de cumplimiento, eso para nosotros es muy valioso, porque te da una dimensión distinta de relacionamiento, lo hacemos porque disfrutan que ese joven va a salir adelante y nos falta mucho de eso en la ciudad; somos pocos para el universo de empresas que hay... (E2).

En la reflexión registrada se identifica una clara articulación entre empresa y comunidad a través de la presentación de proyectos que contribuyan al desarrollo local, para ello, asumen un papel mediador entre las necesidades del entorno y la solución de problemas reales. Asimismo, señala el E2 que la RSE se gestiona desde el punto de vista voluntario y no como el cumplimiento de una norma, hecho que contrasta con la posición de la Dirección de competitividad de una institución gremial empresarial representativa de Bolívar (E5) quien manifestó que “apenas las empresas están despertando en RSE (...), se están limitando a lo que está en la ley o a lo que les exige para apoyar fundaciones; pero la medición de impacto (...) realmente no lo están haciendo”. Igualmente, el Experto 1 (E1) indicó lo siguiente:

Siento que parte de la RSE, debe ser tener claro el contexto para que la empresa también diga, yo estoy contribuyendo a las mejoras de la ciudad, si a la ciudad le va bien a la empresa privada también le va bien; la empresa no puede pavimentar las calles, ni solucionar un trancón, pero si puede hacer que por lo menos los hijos de sus empleados, puedan tener una calidad educativa” (E1).

Resulta importante expresar que la visión de la RSE está transformándose, desde una perspectiva que solo se encamina al cumplimiento de los parámetros establecidos en la ley a otra más amplia que busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía tanto de los actores

internos (empleados) como externos. Por otra parte, algunos expertos (E7) consideran que la tendencia a la RSE se fundamenta solo en la preocupación por el cuidado de la reputación e imagen de la organización, de una manera reactiva y muy poco proactiva, es decir, manifiesta que aquellas compañías que conocen el impacto negativo de su actividad buscan crear mecanismos o políticas para resarcir los daños, en vez de cambiar las estrategias que eviten esas situaciones. Este argumento se ve reflejado en la opinión de una gerencia de consultoría en desarrollo sostenible (E8)

(...) es una ciudad que genera el 6 % del PIB industrial del país, cuenta con el primer puerto de América Latina, una ciudad que tiene una industria poderosísima, que es el primer destino turístico de Colombia y el tercero de América Latina, Y que su crecimiento económico crece, pero su desarrollo social decrece; por lo que en esta ciudad es urgente la generación de valor compartido, que el sector privado se involucre de una manera activa en de desarrollo (...), y que los desafíos sociales se conviertan en problemas y riesgos para el sector privado (...) (E8).

De lo anterior, se infiere que el sentido de pertenencia de las empresas con el entorno viene en aumento, transformando el modelo de RSE basado en el cumplimiento de estándares propuestos por el marco normativo para realmente avanzar hacia un desarrollo sostenible en el tiempo, tal como los señala E8 y, de algún otro modo, la mayoría de los expertos consultados. En virtud de ello, la consolidación de una conciencia orientada hacia el desarrollo sostenible se ha venido fortaleciendo en los últimos años según la apreciación de un grupo de entrevistados, no obstante, otros consideran que todavía las compañías solo se abocan a las leyes de forma reactiva y no proactiva, lo que sería reflejo de lo incipiente que hoy sigue siendo la RSE en el departamento de Bolívar.

5.2.2 Modelo de gestión de la RSE predominante en Bolívar

5.2.2.1 Empresas como actor social

De manera generalizada se enfatizó en el abandono gubernamental de la ciudad de Cartagena y el poco desarrollo del departamento de Bolívar, todo ello, pese a su evolución durante sus últimos dos periodos de gobierno. A partir de esa realidad explícitamente expresada, algunas empresas han asumido un frente de liderazgo para aportar desde lo privado, tanto en la resolución de problemáticas sociales específicas, como en el planteamiento de estrategias para el impulso de la ciudad, participando como un actor social relevante para convocar y articular en favor de la construcción de ciudadanía, y en respuesta a las necesidades latentes que requieren pronta atención. Al respecto, se obtuvieron los siguientes análisis desde la dirección de un programa de medición de calidad de vida del departamento (E1):

Sí siento que se han movido y cambiado las inversiones a un tema de ciudad, y eso en últimas es lo que se necesita, sobre todo en una ciudad como Cartagena y en el caso del departamento igual, donde indiscutiblemente, muchas de las cosas funcionan a pesar del sector público y gracias al sector privado... nunca se puede suplir la responsabilidad el gobierno, el privado además no tiene la plata [dinero] suficiente para suplir las responsabilidades del Distrito... Lo que sí creo que es responsable es entender el contexto en el que están y cuáles son sus prioridades y sus principales retos de ciudad y frente a esos temas invertir en responsabilidad social empresarial. (E1).

Con base en esta respuesta, se detalla que el modelo de RSE predominante desde el punto de vista del E1 consiste en el compromiso del sector privado por suplir las necesidades de la población, más allá del hecho de que esta responsabilidad debería recaer sobre el Estado, quien se encuentra en entredicho al no cumplir con este tipo de compromisos. No obstante, existen desafíos para las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con la suficiente cantidad de recursos económicos para enfrentar las difíciles situaciones que se presentan en la comunidad.

Como argumento de refuerzo a lo anterior, la opinión de la dirección de una organización que gestiona la RSE (E2) concuerda parcialmente indicando:

Cuando uno ve el panorama de 'Cartagena cómo vamos' [estudio], te das cuenta que ahí hay una alerta bien importante y de ahí parte de nuestra redefinición estratégica de todo el tema de ciudad, con ese tema de resultados que vemos en la evaluación de los proyectos debemos trabajar en ciudadanía responsable y participativa. Hemos asumido un frente de liderazgo [...] generando cambios (no quedarnos en la filantropía pura [...]), las dos palabras que describen RSE son liderazgo e involucramiento, es decir, la empatía. (E2)

Retomando la reflexión desarrollada por E2, se observa contundentemente que el modelo de RSE, desde su opinión, se debe fundamentar en tres ejes principales: a) el liderazgo, entendido como la forma de ejercer presión en los entes gubernamentales para que cumplan con su propósito, b) el involucramiento con la comunidad, para comprender sus problemas y que ésta participe activamente en las soluciones y c) la empatía, que no es más que ir más allá de la medición de indicadores de cumplimiento (ej., huella de carbono, gestión hídrica, etc.), sino construir un sentido de colaboración mancomunado, es decir, si existe la capacidad para resolver situaciones complejas hay que hacerlo, tal y como afirma el experto.

5.2.2.2 Inversión social

Otro modelo que se mencionó de manera reiterada, fue el de la inversión social en contextos competitivos, algo que da cuenta del enfoque utilitarista practicado por parte del sector empresarial, el cual realiza inversión en programas y proyectos sociales buscando disminuir sus riesgos operacionales y la mejora de su reputación; esta inversión también puede responder a las exigencias legales o al resultado del proceso de consulta previa que se debe llevar a cabo con algunas comunidades. En este sentido, la dirección de una fundación dedicada a la promoción de la RSE y el desarrollo sostenible (E7) manifestó lo siguiente:

[...] siento que mucha gente no entiende que la responsabilidad social es un ganar-ganar de todas las partes [...] pareciera como un gasto, como una obligación, como un deber, como me toca hacer esto por estos pobres aquí, pero no como un interés genuino de *si yo logro que mi entorno en el que se desarrolla mi empresa crezca y sea más sostenible eso a mí como empresa también me beneficia*, [...] eso es generalizando, sin embargo, sí hay casos excepcionales (E7)

Nuevamente se destaca la visión integral de la RSE en el sentido de su articulación con la comunidad más allá del cumplimiento de una norma. De igual modo, se identifica que, en algunos casos, las empresas creen tener un conocimiento profundo sobre las prácticas de RSE, no obstante, en muchas ocasiones, y según la apreciación de una de las gerencias consultoras en desarrollo sostenible entrevistadas (E8), esto no es así, por lo que al respecto menciona:

[...] nos hemos encontrado con un público que creía que estaban haciendo las cosas bien, pero cuando vienes para ver qué es lo que hace, son cosas que realmente no aportan al desarrollo sostenible, nos hemos encontrado también con inversión social ineficiente incluso de grandes empresas de la ciudad que están haciendo importantes inversiones y no miden su impacto (E8).

En conclusión, es evidente que la RSE no es una gestión que deba hacerse desde la improvisación e informalidad, por el contrario, debe contar con modelos establecidos dentro de la organización que le permitan medir realmente si estas prácticas están verdaderamente transformando el entorno. En razón de ello, es imprescindible que las empresas conozcan a profundidad los diferentes modelos propuestos desde la literatura, para afianzar su propio modelo de responsabilidad sin que esto se convierta en procedimientos desarticulados poco eficientes.

5.2.2.3 Desarrollo sostenible

Hay una menor adopción del enfoque de desarrollo sostenible por parte de empresas e instituciones. Aunque se comienza a hablar en clave de ODS desde quienes lideran los temas

relacionados a nivel regional, aún no se escala a todos los niveles sociales. Solo 19 organizaciones se encuentran adheridas al nodo Bolívar del pacto mundial, y por otro lado, aún no se establecen metas claras a nivel local, ni actores responsables, con lo que los avances están siendo por iniciativas aisladas. Se espera que con la reciente publicación del documento emanando del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) en materia de ODS, se logre una articulación que permita trabajar con una ruta clara. Con relación a esta inquietud, una dirección de comunicación de organización que gestiona la RSE de numerosas empresas de Bolívar (E3) afirma:

[...] Sí, se viene haciendo y sí se tiene claro en la ruta de los proyectos a qué ODS se le apunta, lo que no se había hecho era colocarlo visible dentro de nuestra estrategia de comunicaciones [...] sino estaríamos trabajando aislados a lo que el mundo necesita y a lo que en consenso se determinó que se debía trabajar (E3).

Desde esta perspectiva, existe una preocupación por integrarse a lo dispuesto a nivel internacional en materia de ODS en las empresas, lo cual es una actitud positiva que contribuye al desarrollo de la ciudad. No obstante, aún hay retos importantes para operacionalizar estas metas en la realidad del contexto empresarial, pues en la mayoría de los casos, los expertos argumentan que se dificulta la medición de estos propósitos en el contexto local, así lo señala uno de los entrevistados (E1):

Hicimos una primera línea base de seguimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en dónde identificamos 167 metas, que eran pertinentes para contextos urbanos y principalmente las capitales del país y le dijimos al DNP⁷, al DANE⁸, así están nuestras ciudades capitales, frente a los 17 ODS y con esa línea de base empezar a trabajar, estamos luchando con el DNP, para tratar de aterrizar las metas país y las metas región a nivel de ciudad, porque nos está pasando lo mismo que pasó con los ODM⁹, solamente dejaron metas país (E1).

⁷ DNP - Departamento Nacional de Planeación

⁸ DANE - Departamento Nacional de Estadística

⁹ ODM - Objetivos de Desarrollo del Milenio

Según la opinión de este experto, se ha venido trabajando constantemente en la identificación de los ODS y cómo las organizaciones pueden integrarse de manera efectiva, esto en conjunto con instituciones del Estado como el DNP y DANE, sin embargo, es reiterativa la preocupación por *aterrizar* o ser más concretos en cómo se ejecutarán estas políticas en la región y, especialmente, en las ciudades. En concordancia con lo anterior, la dirección del Centro de Pensamiento (E4) manifestó lo siguiente:

Hemos fundamentado nuestro quehacer dirigiendo estas tres estrategias: generación de conocimiento, apropiación social del conocimiento e impacto en política pública; a partir de un paraguas y un contexto global que son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (E4).

Desde esta opinión es posible inferir que los ODS son una guía para la formulación de políticas públicas de RSE, lo que viene acompañado de la construcción de estrategias asociadas con el conocimiento y la medición del impacto en la sociedad. De este modo, es posible confirmar que existen esfuerzos importantes por articular la gestión a los estándares que el mundo hoy necesita para superar los problemas que aquejan a los seres humanos, independientemente de su condición social o étnica. Sin embargo, en contraposición, algunos de los expertos participantes no opinan lo mismo, pues consideran que se trata de un tema incipiente del que muchos no tienen aún conocimiento, tal como se refleja en la siguiente reflexión:

Aquí apenas se están enterando, pero lo están entendiendo, en nuestro caso lo que hacemos es presentarles qué está pasando en el mundo, y porqué esto es un factor de permanencia en el mercado, hacemos eventos para socializar con el sector empresarial la importancia de trabajar basados en los derechos humanos, de adherirse al pacto global, les hablamos de los sellos internacionales de sostenibilidad y están comenzando a entender que esto está asociado a la rentabilidad, creemos que hay buen camino (E8).

En este caso, se observa una labor importante de divulgación en la comunidad empresarial referente a los ODS, no obstante, señala el experto, aun parte de las organizaciones no comprenden el alcance de estos propósitos globales, por lo que realizan eventos de socialización y sensibilización relacionados con los derechos humanos y la relevancia de ir incorporándose progresivamente a estas tendencias internacionales que están marcando la pauta en la sociedad moderna. Desde otro punto de vista, la dirección una fundación que promueve la RSE y el desarrollo sostenible a nivel regional, así como la dirección de comunicaciones y desarrollo social del departamento de Bolívar, indicó lo siguiente:

En el sector público, por política nacional, cuando tú formulas el plan de desarrollo departamental, tienes que tener en cuenta tanto los ODS, como el plan de desarrollo nacional, así que se incluyen metas, iniciativas y planes en cada sector que respondan a los ODS, de repente no hacen parte del lenguaje diario y los funcionarios hacen poca apropiación frente al tema, pero sí tiene mucha relación... aunque a nivel de comunicación, no hace parte del lenguaje, ni de la forma de comunicar los resultados (E7).

Para estos actores, la inclusión de los ODS en la gestión de RSE, viene acompañada por un cambio sustancial en el lenguaje, es decir, en la forma cómo este elemento se puede apropiar en cada una de las estrategias y planes emanados de las entidades del Estado. Al respecto argumentan que los funcionarios aun no exponen de manera clara un compromiso articulado para materializar estos objetivos en las políticas públicas, por lo que existen falencias al momento de comunicar los resultados ante la comunidad.

5.2.3 Actores de la Responsabilidad Social

En esta sección, se reconoce el poder de las alianzas para lograr mayor impacto a la hora de implementar las acciones. Hay casos de éxito a nivel territorial, que demuestran el alcance que

da la articulación en función de objetivos de interés común. Sin embargo, se hace énfasis en que faltan más sinergias para mejorar la planificación, los procesos y resultados; en especial hace falta liderazgo del gobierno para articular de manera sinérgica a todos los actores que deben contribuir a actuar de manera responsable frente a la sociedad y el entorno. Al respecto, los expertos indican:

Sí hay actores, lo importante es lograr la articulación y no que cada uno trabaje su pedacito [...] el gobierno siempre será un actor, no podemos trabajar de espaldas a este (E3).

En tal sentido, la reflexión se orienta a la coordinación y la creación de sinergias entre todos los actores de la RSE para alcanzar con éxito los objetivos de las alianzas. En este sentido, reconocen el esfuerzo de la academia y sector privado señalando que estos han servido de plataforma para fomentar políticas acordes con las necesidades de la comunidad. Específicamente, los entrevistados señalan:

Hemos venido trabajando con los grupos de investigación de las Universidades con las que tenemos convenio (10) [...] trabajamos con ellos desde la investigación a partir de los ODS... para irle generando capacidades con las que puedan ser pertinentes, en este caso frente a las necesidades que tiene el territorio (E4).

La investigación y el contexto académico han contribuido al desarrollo de estrategias para implementar acciones puntuales en las organizaciones para alcanzar los ODS, sobre todo en aquellas que aún no tienen este elemento incorporado en su gestión. Lo anterior, tiene como propósito fortalecer las capacidades y competencias en la empresa para que puedan dar una respuesta efectiva a las necesidades de la comunidad. Por otro lado, algunos expertos consideran que el Estado no ha venido cumpliendo cabalmente con este compromiso, dejando

gran parte del peso de la responsabilidad al ámbito privado, así lo refleja la opinión de la dirección de una de las fundaciones analizadas:

Entonces qué pienso yo, que el sector público desconoce la temática y normalmente entienden esto como “los empresarios no están cumpliendo con su labor social y señala” igualmente el sector privado se sienta y dices que “ya nosotros hicimos, el sector público quiere echarnos la responsabilidad a nosotros que ellos les corresponde” entonces como este celo, entre un sector el otro, no logran hacer el clic necesario para entender que esto es una cuestión de todas las partes (E7).

Ante el planteamiento realizado por E7, es claro que existe una discusión sobre el alcance de las funciones en materia de RSE y ODS que deben impulsar tanto el sector privado como el público. Desde la perspectiva particular, las organizaciones manifiestan que es un trabajo conjunto de todas las partes, y al respecto hay evidencia que indica que esta colaboración se viene gestando en la región. Ante tal hecho, uno de los expertos esboza el siguiente análisis:

Hay dos casos en particular que me parecen destacables de proyectos territoriales que han sido tratados de manera integral, fueron Palenque 2015 y Turbana avanza contigo, estos proyectos intentaron acabar con eso y articular todos los sectores, se trabajó con una fundación aliada todo el tiempo acompañamiento, obtuvo participación de otras empresas y la academia en su desarrollo, obtuvo recursos del sector público en sí mismo y abarcó, necesidades básicas, de acueducto, alcantarillado, estado de las viviendas, formación, cultura, etc. [...] fue un intento de hacer un proyecto articulador de todos los sectores, e igualmente Turbana que también hizo lo mismo (E7).

Así las cosas, la reflexión realizada por E7 pone de manifiesto que hay iniciativas que integran el sector público, el privado y la academia, como en el caso de los proyectos territoriales de Palenque (2015) y Turbana. En definitiva, al comprender las diferentes posiciones de los expertos, se identifica una línea de pensamiento transversal ante los ODS y la RSE que apunta a dos elementos: a) existe consciencia en las entidades sobre la importancia de articularse adecuadamente a estas demandas; b) aún no está claro el alcance de la

responsabilidad entre el sector público y privado, lo que genera una pugna sobre los compromisos que deben asumir cada uno de los actores desde su rol.

5.2.4 Limitaciones para la adopción de la Responsabilidad Social

Dentro de las principales limitaciones encontradas, en los casos donde ya está adoptada la RSE, se observa la dificultad en los procesos que implican acciones gubernamentales, en especial en Cartagena, dada la coyuntura política planteada la delimitación geográfica de la presente investigación. Otra limitación tiene que ver con la legislación frente a la innovación verde, pues hay iniciativas que no están normalizadas y, por tanto, se dificulta la consecución de sus licencias; se hace salvedad que este tipo de innovaciones son mínimas en el departamento, según la opinión expresada por los expertos.

Por otra parte, dentro de las limitaciones que se encuentran para la adopción de políticas de RSE en el empresariado, se encuentra la falta de conocimiento por parte de los directivos sobre el tema; la mentalidad preponderante de la generación de ingresos, por encima de los principios de desarrollo sostenible, y la falta de una legislación clara en materia de RSE. En este sentido, se exponen las siguientes limitantes expresadas por los expertos:

Dejamos de hacer muchas cosas porque no hay respuesta, porque no hay condiciones... llevamos 4 años, con recursos y pareciera que la ciudad no lo quisiera [sobre proyecto comunitario], hemos convencido al donante principal que no abandone, porque hemos estado a punto de perder la donación de un millón de dólares ofrecido en el 2014 (E2).

Esta opinión, refleja la inconformidad por la lentitud de los procesos administrativos para llevar a cabo proyectos sociales, argumentando que han tenido que realizar arduos esfuerzos para no perder los recursos donados en el año 2014. Este desconocimiento del empresariado, se ve reflejado también en hechos que tienen que ver directamente con el medioambiente y la

aplicación de nuevas estrategias de innovación y regulación de materiales y procesos, tal y como lo reflejan las siguientes afirmaciones:

[...] Las casas en plástico reciclado, no están normalizadas en que ese sea un material que se puede usar y ya está toda la técnica de innovación probada y no se pueden entregar casas sociales; porque no se logran los permisos, es muy difícil (E1). [...] Hoy en Europa obviamente tú no tienes que convencer a nadie, ya es naturalizado ya están buscando como hacerlo... mientras que acá tienes que convencer a una empresa de porqué ser una empresa de triple impacto, pero eso no quiere decir que no les interese, ya están entendiendo que esto es una nueva dinámica (E8).

Según los expertos, en el caso concreto de proyectos que benefician a la comunidad relacionados con la vivienda, estos se encuentran limitados por la dificultad que tienen las iniciativas y uso de nuevas técnicas, para ser aprobadas por parte de las entidades gubernamentales, lo que, a su vez, crea inconvenientes significativos en cuanto a la promoción de la RSE. Adicionalmente, señalan que en el continente europeo la responsabilidad de la organización forma parte de la cultura de gestión, en comparación con Colombia donde hay que realizar mayores esfuerzos para que las compañías entiendan la importancia de estas acciones. En definitiva, se observa que los desafíos giran en torno a los dos siguientes ejes: apoyo gubernamental, y un marco jurídico acorde con las exigencias actuales en materia de RSE.

5.2.5 RSE en Mipymes y grandes empresas

Pese a que existe consenso sobre que las acciones responsables deben estar incluidas en todos los tipos de empresas, los expertos coinciden que para el caso de Bolívar, estas están más incorporadas en las grandes empresas, mientras que aún existen dificultades y limitaciones en el caso de las micro y pequeñas empresas, el renglón más grande de la economía local y

nacional. En ellas se evidencia la mínima gestión de políticas responsables en parte por la falta de conocimiento planteada anteriormente, pero también aduciendo al poco margen de inversión que dejan luego de la alta carga fiscal y sus costos fijos, y a la falta de incentivos que favorezcan su implementación desde el gobierno, entre otros.

Es decir, se considera que hay un gran desconocimiento del tema, sobre todo en las micro y pequeñas empresas, y que estas podrían implementar acciones básicas que no impliquen una gran inversión para resultar pertinentes con respecto a los principios de RSE. Así lo señalan los expertos entrevistados quienes manifiestan los siguientes planteamientos:

La micro, pequeña y mediana empresa es la que sufre más fuerte los embates de los temas tributarios en Colombia, en este momento la carga tributaria asciende alrededor del 67 % de las utilidades de una empresa [...] la carga no salarial asciende a casi el 55 % del costo del año [...] son unos costos muy altos de operación, casi uno podría decir que hacer micro empresa en Colombia, es una tarea casi imposible... es cierto que hay apoyar mucho más a la gente y hacer un tema de RSE, pero es muy complicado pedirle a un empresario que haga algo con estas condiciones [...] si bien es cierto, algunas pymes trabajan el tema de RSE, esto tiene mucho que ver con el ADN de la misma empresa o con lo que quisiera el empresario apoyar, pero de ahí a que uno diga tienen que hacerlo, no lo están haciendo, inclusive a nivel país (E6).

El hecho de que la Mipyme enfrente tan fuertes cargas tributarias, dificulta aún más la aplicación de políticas asociadas con la RSE, dado que su gestión se orienta hacia la producción y supervivencia, por lo que la planificación estratégica de estos aspectos queda relegada a un segundo plano. En tal sentido, afirman los entrevistados que la RSE se convierte en un elemento altruista que corre por cuenta de la formación y visión del empresario, por ello, no es un factor que esté permeando en la cultura empresarial de la región. Adicionalmente, el entrevistado E8 expone la siguiente idea:

Sí, el enfoque tiene que ser hacia las pymes también [...] definitivamente algunas este concepto aún no lo han comprendido, no es una prioridad para ellos, que si

logran conectarse seguramente sería más competitiva y su crecimiento más acelerado, creemos que hay un potencial inmenso (E8).

Con base en lo anterior, se destaca que en las pymes existen falencias significativas en cuanto a la gestión de la RSE, en ocasiones generadas por las obligaciones primarias que deben cumplir para mantener su funcionamiento, lo que dificulta en gran parte el diseño de políticas hacia el entorno. Asimismo, se indica que existe un desconocimiento generalizado sobre los beneficios de aplicar modelos de RSE en la pyme para lograr mejores escenarios en temas asociados con la competitividad y crecimiento.

5.2.6 Críticas a la responsabilidad social

Las principales críticas a las prácticas de responsabilidad social tienen que ver con su adopción como mecanismo de ‘*greenwashing*’¹⁰, con su implantación de modo instrumentalista y sólo con objetivos económicos, ya sea en temas de exención de impuestos, de encubrimiento de malas prácticas ambientales a través de actividades sociales o con fines exclusivamente de marca.

Otro de los temas abordados fueron las prácticas a las que se recurre para obtener licencias sociales de las comunidades, establecidas a través del mecanismo de consulta previa, pues en la práctica hay casos en los que no se hace con criterios éticos de parte y parte. También se reprocha que la mayoría de las empresas sigan pensando en sus intereses particulares, frente a los comunes y que sectores neurálgicos de la economía y la dinámica de la región, aun no den muestra de compromiso con el desarrollo sostenible.

¹⁰ “Ecoblanqueamiento”, encubrimiento de malas prácticas ambientales a través de actividades de RSE.

Se encontraron, además, críticas a la falta de estrategia en las políticas responsables, derivando en actividades asistencialistas y de poco impacto social y a la falta de innovación tanto en productos y servicios con esencia sostenible, como en inversión en tecnologías que mitiguen o eliminen los impactos nocivos al medio ambiente de su actividad empresarial. Otro aspecto que fue motivo de revisión, fue el carácter blando de la legislación colombiana o los vacíos que hay en ella, frente a las exigencias mundiales con relación a la actividad empresarial. Así quedó registrado en las siguientes opiniones:

En materia de RSE creo que seguimos pegados a pensar en mi interés, no en el colectivo [...] uno pudiera pensar en algún caso que la misma regulación existente de cómo contribuyen en sus recursos al tema de tributación, puede estar marcando un poco la pauta (E2).

La asociación entre una adecuada gestión de la RSE y el cumplimiento de aspectos tributarios (legales) está posicionada en la comunidad empresarial. Con relación a ello, el argumento presentado por el entrevistado (E2) confirma que los modelos de responsabilidad aún no han permeado como deberían en la cultura organizacional, por lo que se limita básicamente a satisfacer necesidades de la compañía desde una perspectiva instrumentalista. Por su parte, dos ideas conectadas al modo de producción actual se dejan entrever en las siguientes expresiones:

Al principio era impactante ver que, en el ámbito de lo social, no es fácil conciliar un manejo de marca y hay que aprender a trabajar con eso, hacer pedagogía, irse por encima de esas cosas, que importe más el fin (E3). Algunas empresas no se han preguntado cuánta plata [dinero] se pierde en juguetes en diciembre y ¿eso le cambió la calidad de vida a una persona? ¿Cuánta plata [dinero] invertiste? y después de tomarte la foto ¿qué pasó ahí? (E1).

Para estos expertos, lo social no es un factor que las empresas estén tomando en consideración actualmente, dado que priman los elementos económicos (*marketing*, ventas, etc.,) sobre el beneficio común, tal como lo señalaban anteriormente otros entrevistados, que

realmente dejan estos productos y servicios en el mercado. Así, la medición del impacto de las acciones de RSE no se está llevando a cabo de la mejor manera para evaluar cuan efectiva son las políticas desarrolladas, sino más bien como un mecanismo para promocionar una buena imagen a nivel político. A fin de reafirmar estas consideraciones, los entrevistados E5 y E8 señalan lo siguiente:

Dentro de todas las cosas que tienen que hacer se limitan más al cumplimiento legal y muchas veces dan dinero a una Fundación que no saben lo que hace, porque le están deduciendo otra suma y se queda simplemente en el beneficio económico (E5). Sin duda aquí en Colombia la legislación aún está muy blanda, hay muchísimo por hacer en términos legislativos [...] en el caso de la emergencia climática, por ejemplo, el gobierno nacional debe implementar medidas pronto sobre la acción obligatoria de las empresas, grandes empresas del sector petroquímico deben compensar sus emisiones de carbono, pero esto debe extrapolarse cada vez más a medianas y grandes y empresas deben buscar la carbono-neutralidad con una meta específica (E8).

Al analizar las respuestas dadas por los expertos, se observa que la aplicación instrumental de la RSE aún está arraigada en la gestión empresarial, únicamente con un fin económico para la reducción de impuestos. Adicionalmente, los entrevistados exponen la debilidad del marco jurídico con relación a este tema, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas donde no hay sistemas precisos que permitan el monitoreo y control de las emisiones de carbono.

5.2.7 Comunicación de la responsabilidad social

Aunque cada vez hay más conciencia por parte del sector empresarial de la importancia de comunicar, la comunicación se sigue viendo como un costo que no está dentro de los prioritarios y sólo un pequeño porcentaje de las grandes empresas cuenta con profesionales que gestionen su comunicación. Existen también empresas que argumentan que sus acciones filantrópicas hacen que no sea ético compartir información relacionada con la RSE.

Dentro de las empresas que sí comunican, existen corrientes más enfocadas en usar la comunicación de sus acciones filantrópicas o de RSE para generar favorabilidad hacia la marca, otras que lo hacen por un tema de cumplimiento de requisitos a nivel de competitividad empresarial, y otro grupo que busca irradiar la importancia de trabajar con enfoque de desarrollo sostenible y que esto, de manera orgánica, les genere buena imagen y favorabilidad por parte de sus públicos de interés.

Al mismo tiempo, se percibe que, desde los medios de comunicación, la recepción y réplica de este tipo de comunicación, no siempre es favorable, en unas ocasiones por la frialdad de los indicadores desde los que se cuenta, y en otras por relacionarlo con publicidad para las compañías. Es decir, el factor de éxito está dado por el enfoque que se origine desde las empresas y por la destreza de los comunicadores a la hora de socializar la información. De este modo, los expertos señalan:

Es muy importante la comunicación, tradicionalmente el empresariado ha hecho cosas importantes, pero no las cuenta y esto se trata de irradiar, no es marketing social, es mostrar y cómo contagio a otros (E2). Ha sido un proceso de pedagogía con las empresas, el sector industrial por su misma naturaleza no maneja el tema de comunicaciones en muchas empresas y eso puede ser una desventaja en el momento en que se presente cualquier situación de riesgo; las empresas más grandes tienen áreas, o que son filiales aquí y ya tienen casas matrices que tienen todo establecido desde fuera, pero el manejo de comunicaciones corporativas, no ha sido fuerte... esa información se va quedando ahí para ellos, para sus públicos internos o para el informe que se presenta anualmente, pero no trasciende (E3).

Las falencias más significativas de las empresas en el ámbito de la comunicación son, sin duda alguna, el conocimiento para establecer planes de divulgación que sean efectivos más allá del *marketing social* de las acciones de RSE que adelantan, sino más bien como un mecanismo para mantenerse en contacto continuo con los diferentes actores con los que interactúa. En este caso, se evidencia que, en la mayoría de los casos de empresas grandes, la información se

divulga para público interno en informes anuales que poca repercusión e impacto tienen en la comunidad.

5.2.8 Caracterización del entorno de Bolívar (Colombia)

A continuación, se realiza una caracterización del entorno de Bolívar tomando en cuenta factores políticos, sociales, económicos y legales. Dicha caracterización se desarrolla a partir de la opinión de los expertos, recogidas de las entrevistas que se les realizaron en profundidad. Las ideas por ellos aportadas, son complementadas con hallazgos relevantes en la literatura previa. Este procedimiento permite complementar sus aportes, con los de autores que han adelantado investigaciones en el mismo sentido, esto para analizar la gestión y comunicación de la RSE en el territorio a partir de los factores del entorno.

5.2.8.1 Factores políticos

Al analizar las respuestas dadas por los expertos consultados, se encontró coincidencia en los argumentos que utilizan para caracterizar el entorno político de Bolívar. Se trata de un entorno que consideran complejo e históricamente manchado por escándalos de corrupción (tanto el departamento de Bolívar como el distrito de Cartagena), lo que ha hecho que su desarrollo sea lento e insuficiente. Estos planteamientos son concordantes con lo que Felipe y Rodríguez (2018) señalan en cuanto a indicadores de corrupción en la región Caribe de Colombia. Pese a ello, desde la perspectiva de los entrevistados, durante los últimos dos periodos (2012-2019) el gobierno departamental ha mostrado un proceso de reorganización administrativa y de políticas que evidencian unos resultados más sólidos y que han tenido cierta continuidad. Esto, sostienen, ha permitido establecer unos propósitos que se han mantenido, y con ello, un desarrollo que pese a ser aun tímido, se comienza a evidenciar.

En el caso del Distrito, ha primado una gran inestabilidad administrativa, expresada en el hecho de que durante las últimas dos legislaturas (ocho años), haya habido 12 alcaldes, entre electos popularmente y encargados, lo que ha impedido cualquier tipo de política sostenible para la ciudad y el desarrollo de proyectos fundamentales. Igualmente, el desorden administrativo ha sido una constante, afectando la ciudad y por ende al departamento, al ser esta su centro urbano. En este orden de ideas, Espinosa (2015) argumenta que la inestabilidad política de las regiones es originada por la pugna de intereses de diversos públicos, afectando el progreso y participación de la ciudadanía.

Por otra parte, los expertos señalan que la ciudad presenta malos resultados en el informe de calidad de vida, (Organización Cómo Vamos, 2018), manifestando que por este motivo las ONG y veedurías centran su atención en los episodios de corrupción, especialmente en el manejo de regalías, la administración de presupuestos, la asignación de cargos públicos por cuotas políticas, las ilegalidades de los procesos de contratación y licitaciones, y en general en todos estos aspectos que denotan los bajos niveles de transparencia. En virtud de ello, investigaciones como las de Mendoza (2016) destacan las falencias, limitaciones y dificultades en el sistema de contratación colombiano, lo cual necesita acciones que tiendan al fortalecimiento de las instituciones, la gobernabilidad, la normatividad y la participación activa de la sociedad civil.

En lo que a las alcaldías municipales respecta, también existen grandes dificultades, pues a ellas llegan candidatos con poca preparación y conocimiento a dirigir entornos con muchas problemáticas sociales, llenos de pobreza, de necesidades insatisfechas, de vías dañadas, muchos de ellos ni entienden, ni sabe mucho de priorización, de planeación, ni de cómo formular solicitudes al gobierno nacional para hacer llegar los recursos a la región, en ese

sentido se considera que se necesita un acompañamiento más cercano en los procesos municipales para la construcción de políticas públicas y planes de desarrollo, desde el gobierno central y departamental. Al respecto, Jiménez (2017) señala que uno de los principales inconvenientes políticos en el departamento es la falta de continuidad en los lineamientos y cambios que se producen cuando ocurre un cambio de alcalde, afectando considerablemente los planes de desarrollo previstos a largo plazo en la región.

Pese a todo lo que ha pasado en el sector público, los sectores fuertes de la economía departamental siguen siendo positivos y el empresariado se mantiene, inclusive siguen llegando nuevas empresas de capital nacional y extranjero; sin embargo, en lo que tiene que ver con la intervención pública en los procesos de la empresa privadas, estas se quejan de la ineficiencia y la burocracia que hace difícil la realización de cualquier proyecto, con altos niveles de demora y en algunos casos extorsión.

También se hizo énfasis en que desde lo público hay poca comprensión de que la gestión de la responsabilidad social compete a todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, y que el liderazgo lo debe asumir precisamente el sector público para generar estas sinergias y permitir esa articulación de sectores. Ante estas ideas, Villegas y Quintanilla (2012) argumentan que la gestión de RSE se ha venido viendo desde una perspectiva financiera con un propósito más orientado hacia la legitimación que a la transformación verdadera del entorno, por ende, aun no se observa que exista un objetivo común entre lo público y lo privado en esta materia. En definitiva, Cartagena y Bolívar, presentan una gran desarticulación a nivel político y hay poca confianza en las instituciones, a nivel de gobernación se están evidenciando cambios, pero no suficientes para contrarrestar el atraso histórico en que se encuentra el

departamento, cabe destacar que actualmente ha iniciado el nuevo periodo de gobierno tanto en la alcaldía, como en la gobernación (2020-2024) frente al que hay grandes expectativas.

5.2.8.2 Factores Sociales

Al delimitar los factores sociales, se buscaba establecer el perfil de ciudadano que tienen Cartagena y Bolívar y su nivel de involucramiento en la sociedad. Para lograr este propósito, se revisaron estudios como los de Rius y Posso (2016) y Polo y Baños (2013), donde se revela que una gran parte de los cartageneros poco se involucran en la resolución de sus problemas, por su parte, las ONG son quienes más toman parte y jalonan desarrollo para sus comunidades, entre estas las organizaciones de la sociedad civil, las Juntas de Acción Comunal (JAC), las Asociaciones de Vecinos y las fundaciones.

Otro aspecto que se destacó fue la necesidad de formar una ciudadanía responsable y participativa para que el territorio se comience a mover de una manera distinta, puesto que se cuenta con un bajo nivel educativo que redundo en una baja preocupación por los aspectos relevantes de la sociedad y por la exigencia de acciones responsables. Ante esta preocupación, Ramos (2012) señala que la educación es una de las herramientas fundamentales para transformar la realidad de la ciudad. Además, argumenta, es una de las formas que permitirá a la población superar los desafíos que están generándose en temas de alimentación, vivienda y empleo, fortaleciendo de manera directa el desarrollo competitivo a mediano y largo plazo.

La falta de preocupación manifiesta en gran parte de la ciudadanía frente a los aspectos comunes, se señaló como una desconexión dolorosa frente a lo que le sucede y le pasa al otro, en especial porque Bolívar es un territorio muy extenso y complejo, en que las propias vías e infraestructura, impiden que haya conectividad entre unas zonas y otras, algo que, desde lo

social, genera una fractura; hay un alto desconocimiento por parte de los ciudadanos sobre las problemáticas que suceden en el Sur de Bolívar o en la región de Las Lobas, en la región Momposina o en el Magdalena Medio y hay poca sensibilidad frente a ellas.

Como complemento de las opiniones señaladas por los entrevistados, Fram (2018) señala que, efectivamente, existen problemas en la infraestructura del departamento de Bolívar relacionados con la viabilidad que impiden que se logre una conexión entre las diferentes zonas del territorio y que permitan mejorar la movilidad de forma eficiente para lograr una articulación en lo social para avanzar hacia ciudades modernas. En línea con lo anterior, se planteó la urgencia de generar acciones que conecten la capital a su región, entre otras, porque todos esos problemas también se trasladan a la ciudad por el fenómeno natural de la migración hacia los territorios centrales y la falta de oportunidades en los territorios municipales.

Con respecto a la presencia de grupos de poder, los entrevistados manifestaron que, de manera general, las empresas no reciben presiones o señalamientos importantes, sin embargo, sí hay momentos más sensibles como la época electoral, dónde se puede ejercer cierto grado de influencia por el tema del empleo, pero esta situación la mayoría de las veces resulta esporádica y enfocada en algunas empresas de los sectores más sensibles.

5.2.8.3 Factores económicos

Para el conjunto de expertos participantes en el estudio, el departamento de Bolívar presenta una gran desconexión entre el territorio municipal y la capital, en términos económicos y competitivos, lo que refleja dos realidades muy diferentes. Por otro lado, las actividades económicas que mayor aporte hacen al Producto Interno Bruto (PIB), se concentran en pocos sectores empresariales de Cartagena, entre ellos, el industrial, turístico y portuario. Estos

además no representan beneficios para el mayor porcentaje de la población. De cara a este planteamiento Triana, Camargo y Sepúlveda (2013) encuentran en el emprendimiento una respuesta para superar las deficiencias en la competitividad y desarrollo local que tiene el departamento, sin embargo, indican que las causas probables de la problemática radican en las débiles políticas públicas, el poco apoyo financiero y la falta de incentivos para las empresas, convirtiendo el entorno de crecimiento en un escenario hostil difícil de enfrentar para nuevas organizaciones.

En el resto de Bolívar la actividad predominante de manera mayoritaria es la agricultura, pero el campo bolivarense no ha tenido el suficiente apoyo para que pueda ser una potencia para el desarrollo económico del departamento. Desde la perspectiva de los expertos, se trata de una industria todavía muy primaria que no ha llegado a la agro-industrialización para hacer del campo una verdadera oportunidad. Al respecto Royett y Alfaro (2015) explican que los fundadores de nuevas empresas en el sector, crecieron observando las prácticas del desarrollo agrícola, pero no ven esta actividad con la proyección adecuada, por ello, manifiestan que falta invertir en la industrialización y tecnificación del campo de manera urgente, a fin de garantizar la soberanía alimentaria de la región.

Para el caso de las grandes empresas que trabajan con capital extranjero, los inversionistas ya están pidiendo la incorporación de los criterios ASG¹¹, por eso cada vez más, dentro del análisis de materialidad, el tema de la sostenibilidad está tomando mayor relevancia; asimismo, se hizo énfasis en la necesidad de contar con personal y proveedores tecnificados para su operación, puesto que muchas veces la ciudad no tiene una oferta suficiente para suplir este

11 Cuestiones Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo

requerimiento. Es por ello que se sugiere una interrelación entre las potencialidades y las propuestas productivas, tomando en cuenta los recursos como su gente, cultura e idiosincrasia, esto haría que Cartagena pueda responder de una mejor manera y ayudar al apalancamiento de las estas organizaciones.

En el caso de los gremios, estos trabajan por gestionar, ante gobiernos y entidades nacionales, temas importantes para el empresariado del sector que ayuden al fortalecimiento de su competitividad. Sin embargo, en el caso de las pymes, se encuentran aún con grandes retos, por ejemplo, en lo relacionado con la contratación, el Estado es el mayor comprador que tiene un país y para las pymes es muy difícil acercarse a la compra pública, en muchas ocasiones porque las entidades gubernamentales ponen sus contrataciones en la plataforma del SECOP¹² y las condiciones no son viables para ellas. Hay expertos que defienden la posición de que es necesario que las empresas se involucren y apoyen el fortalecimiento de la sociedad, partiendo de la premisa de que, si el entorno no es competitivo, estas no pueden serlo al largo plazo.

Finalmente se reflexiona sobre la necesidad de mejorar la inversión en innovación, partiendo de que el país está muy por debajo de los niveles de inversión de las grandes potencias, tal como se ha señalado en investigaciones como las de García y Gálvez (2012), lo que termina afectando el desarrollo empresarial, pues se está dificultando la diferenciación, generación de valor y creación de nuevas oportunidades para fomentar el desarrollo real de la región.

12 Plataforma transaccional con cuentas para las Entidades Estatales y los Proveedores

5.2.8.4 Factores legales

Respecto a los factores legales, se encontró coincidencia en que la gestión de la RSE cuenta con una legislación insuficiente a nivel nacional y en muchos casos se queda en el ámbito de lo voluntario; hecho este que, sumado a las condiciones de desorden administrativo que se plantearon en los factores políticos, hace que la regulación de la actividad empresarial no sea la adecuada. Frente a esto, la mayoría de los expertos sugieren consolidar una legislación más sólida que responda a los principios de la sostenibilidad, pues consideran que se requieren acciones que permitan disminuir o erradicar los impactos producidos por su actividad y generar beneficio significativo a la sociedad. Por ejemplo, los entrevistados indican que no existe una obligatoriedad en el proceso de transición ecológica, ni unas metas claras frente a la carbono-neutralidad planteadas a 2030 como política.

Como sustento de lo anterior, Orozco, Acevedo y Acevedo (2013) argumentan que la RSE no puede ser solo un concepto de moda que se ciñe al cumplimiento de normativas legales, sino que debe trascender realmente en la cultura corporativa para generar un impacto significativo en el entorno, fundamentado en prácticas éticas con alto compromiso social, político, cultura, ambiental y económico. En tal sentido, se requiere un cambio de paradigma en la RSE que encamine a las empresas a generar acciones más allá de los estándares exigidos legalmente, haciéndola parte de su filosofía organizacional como respuesta a las necesidades de la sociedad.

En consecuencia, si el país verdaderamente ha asumido el compromiso frente al acuerdo de París, para poder cumplir a cabalidad sus mandamientos, se necesita que el sector privado esté vinculado a este proceso de manera activa. Por este motivo, el gobierno nacional, dentro de su plan de desarrollo, tiene una línea de trabajo denominada `producir conservando y conservar

produciendo', creándose la Dirección de Cambio Climático en el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la estrategia colombiana de crecimiento bajo en carbono de la mano de Fondo Acción.

No obstante, faltaría plantear acciones específicas para involucrar al sector privado, sobre todo en materia de impacto climático. Dentro del grupo de expertos, solo uno estuvo en desacuerdo con ajustar la legislación, pues considera que los comportamientos no cambian aun cuando se lleven a cabo transformaciones en el marco jurídico, en este sentido, su argumento se orienta a la concientización y sensibilización, lo cual terminará por generar una nueva voluntad sincera de contribuir positivamente a la sociedad.

En el contexto departamental sugieren la creación de una política pública que promueva la RSE a la que todos los actores deban ceñirse, dando especial protección a las zonas de reserva natural con las que cuenta el territorio. Entendiendo que una estrategia de este tipo tiene un periodo finito, se considera pertinente una etapa inicial en la que se pueda hacer una socialización de los principios de RSE para todas las organizaciones de naturaleza pública y privada, y que desde el Estado se vigile que en las obras y actividades en las que se haya realizado inversión, se garantice un impacto social y económico. Por tal razón, la política debería incluir incentivos tanto monetarios como de reconocimiento, a través de la exigencia de ciertos requisitos, por ejemplo, garantizar la contratación de personal local, la inclusión de personas con capacidades especiales, la movilidad reducida o criterios de género, entre otras.

A continuación, se podrá observar en la Figura 10, los aspectos principales de la caracterización del entorno en sus factores: Políticos, sociales, económicos y legales.

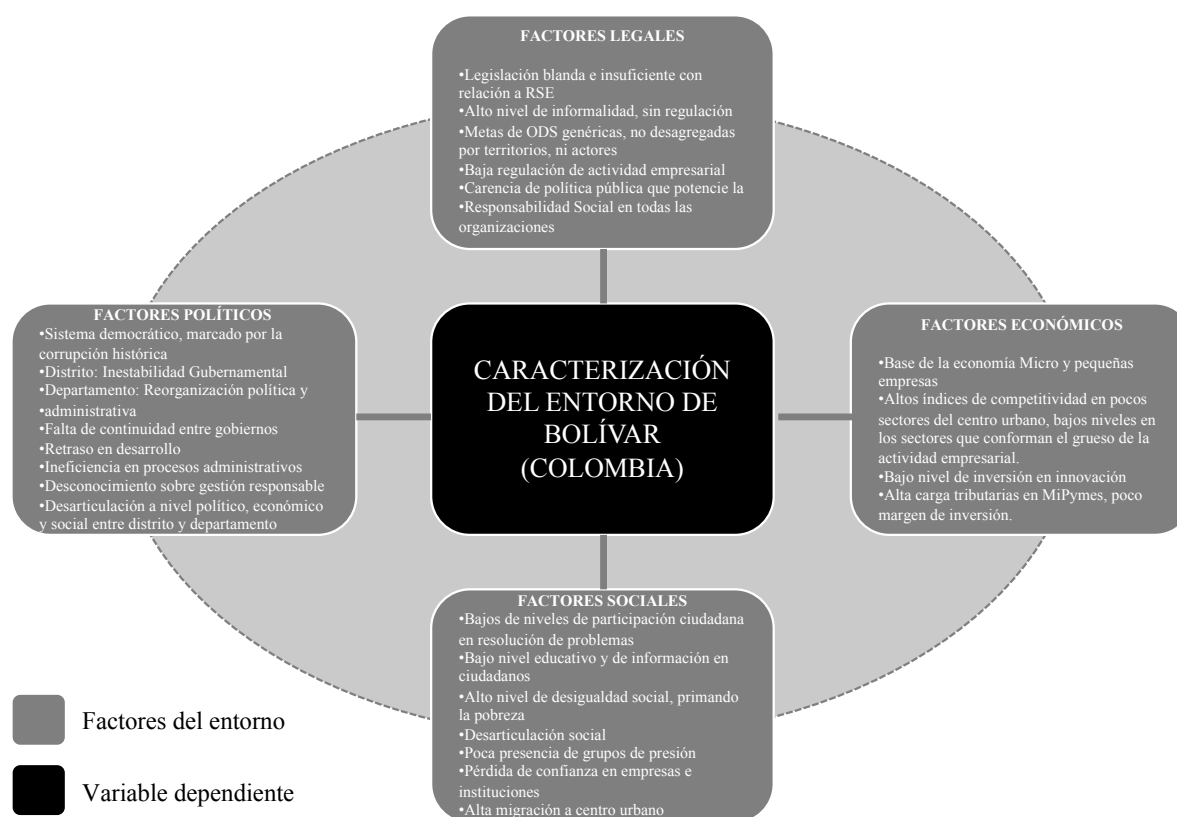


Figura 10. Caracterización del entorno de Bolívar (Colombia)

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Resultados fase de investigación cuantitativa

5.3.1 Resultados de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, con enfoque de desarrollo sostenible

En la presente sección se resume el análisis estadístico del cuestionario, en primer lugar, abordando las características de la muestra estudiada para, posteriormente, profundizar en los indicadores de gestión de RSE obtenidos de acuerdo a procedimientos de cálculo con la escala Likert de Chow y Chen (2012). En la parte inicial se esbozan a nivel descriptivo elementos como tipo de empresa (grande y mediana), el sector productivo al que pertenece, número de

empleados, así como las puntuaciones de las dimensiones social, económica y ambiental. Realizadas estas consideraciones preliminares, se inicia la reflexión de los resultados relacionados con la escala aplicada.

En definitiva, se utilizó la escala validada por Chow y Chen (2012), la cual permitió evaluar el compromiso asumido por las empresas en términos de RSE, aportando un ajuste más adecuado a los fines de la investigación. Sumado a ello, ofreció una medición desglosada de las tres dimensiones: económica, social y medioambiental, integrando cada una de ellas con indicadores que ayudan a evaluar los principales factores relacionados con la gestión responsable y a examinar cuidadosamente los vínculos entre las variables relacionadas con esta. A su vez, se evaluó la aplicación de las políticas implementadas y se determinó si sus enfoques están completos. La escala fue elaborada originalmente en idioma inglés y fue traducida para este uso teniendo en cuenta que los términos centrales se entendieran en la cultura en la que se aplicó, sin perder su sentido original.

Como se aclaró en el diseño metodológico, la escala está expresada con el criterio Likert, pero no en su sentido tradicional, es decir, basado en una medición ordinal, sino en una derivación del escalamiento clásico propuesta por Hodge y Gillespie (2003), en la cual se incluyen frases incompletas en relación con el aspecto a estudiar y a estas se les agrega un continuo que sirve como base para las respuestas; en ese sentido, posibilitó que los datos obtenidos fuesen tratados como intervalos.

Resulta importante mencionar que se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,901 para los 15 indicadores, lo cual es un nivel de fiabilidad aceptable para esta escala (Chow y Chen, 2012). A nivel procedimental, en cada dimensión se utiliza un indicador de gestión que se calcula por medio de la sumatoria de la puntuación máxima posible de la escala Likert, es decir 7 puntos

multiplicado por el número de casos ($n=64$), posteriormente se sumó la puntuación obtenida por cada empresa, la cual se dividió entre el total teórico ($7 \times 64 = 448$), así se obtuvo el porcentaje para cada variable (indicador de gestión).

A modo referencial, se utilizan los cuartiles (Q) como criterio para establecer la valoración del indicador de gestión, es decir, que aquellas empresas que se ubiquen en un primer segmento entre 1 % a 25 % (Q1) se considerará *muy malas*; por su parte, las que se encuentren entre 25 % a 50 % se calificarán como *malas* (Q2), mientras que las de 50 % a 75 % serán *regulares* (Q3), y las *buenas* serán las que se ubiquen en el cuartil 75 % a 100 % (Q4). Vale mencionar que esta categorización por cuartiles ha sido empleada en múltiples casos para segmentar el rendimiento de una determinada población como un indicador de su desempeño (González, Díaz y Castro, 2019).

A continuación, se detallarán los 15 criterios estudiados en la escala de Chow y Chen (2012), que determinan si una empresa es responsable desde el enfoque del desarrollo sostenible y posteriormente los resultados obtenidos para el caso de Bolívar (Colombia):

- SOC 1 Nuestra empresa mejoró la salud y seguridad de los empleados o la comunidad.
- SOC 2 Nuestra empresa financió iniciativas de la comunidad local.
- SOC 3 Nuestra empresa protege los derechos y peticiones de las minorías y/o de la comunidad local.
- SOC 4 Nuestra empresa comunicó los impactos y riesgos ambientales que genera, al público en general.
- SOC 5 Nuestra empresa consideró los intereses de sus públicos en las decisiones de inversión, generando un diálogo formal.

- ECO1 Nuestra empresa vendió residuos para generar ingresos.
- ECO2 Nuestra empresa redujo los costos fijos, generando productos/servicios del mismo nivel.
- ECO3 Nuestra empresa redujo los costos de la gestión de residuos generando productos/servicios del mismo nivel.
- ECO4 Nuestra empresa trabajó en alianzas con el gobierno para mejorar el desarrollo del sector.
- ECO5 Nuestra empresa creó tecnologías y/o invirtió en tecnologías eficientes que podrían aplicarse de manera rentable a otras áreas del negocio.
- ENV1 Nuestra empresa redujo los desechos y las emisiones de las operaciones.
- ENV2 Nuestra empresa redujo los impactos ambientales de sus productos/servicios.
- ENV3 Nuestra empresa redujo el impacto ambiental al establecer alianzas con terceros.
- ENV4 Nuestra empresa redujo el riesgo de accidentes ambientales, derrames y emisiones.
- ENV5 Nuestra empresa redujo las compras de materiales, productos químicos y componentes no renovables.

A manera de ejemplo, en cuanto a la variable SOC1 se obtuvo un total de 365 puntos que, dividido entre el máximo teórico posible, arroja la siguiente expresión: $365/448 = 0,81$ equivalente al 81 % que se muestra en la figura 11, así para cada dimensión, se indagó sobre cinco indicadores que, en conjunto, reflejan el deber ser de una gestión responsable, desde el enfoque del desarrollo sostenible.

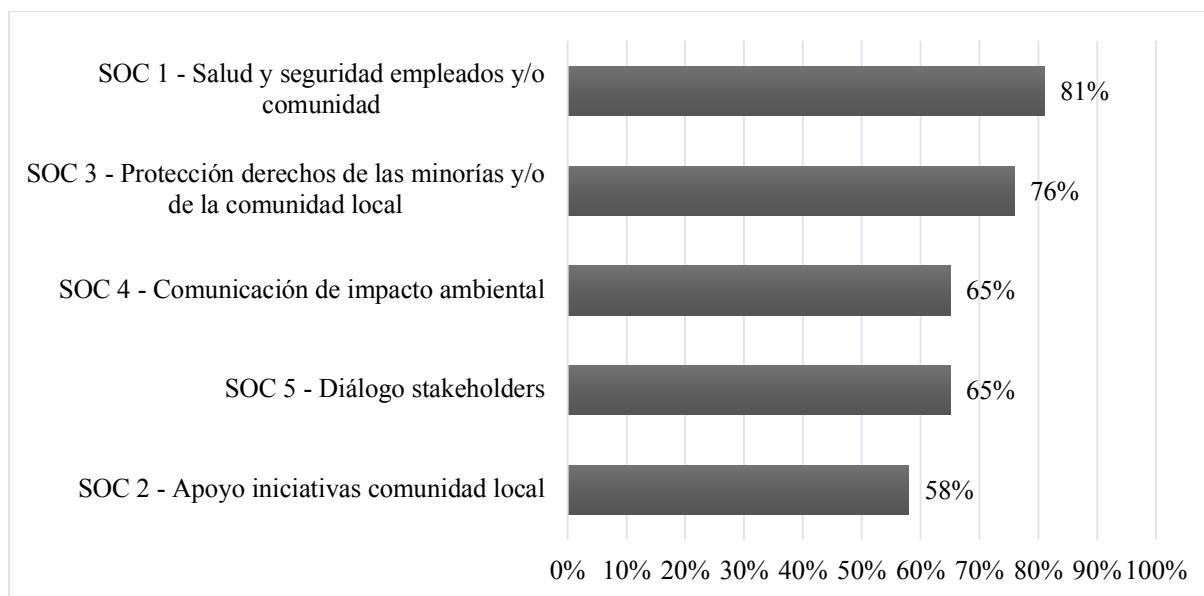


Figura 11. Resultado de la gestión de la RSE en su dimensión social

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la dimensión social, dentro de los indicadores valorados, se obtuvo que el que mayor ámbito de gestión tiene es la salud, seguridad de los empleados y/o la comunidad, con un 81 %; de hecho, es el indicador con mayor resultado de las tres dimensiones de la RSE, lo que indica que el sector empresarial de Bolívar da gran relevancia a estos públicos. El siguiente indicador con mejor nivel de gestión es el de protección de derechos de las minorías y/o de la comunidad local con un 76 %, también relacionado con el aspecto social (SOC).

Los indicadores relacionados con el diálogo con los *stakeholders* y la comunicación del impacto ambiental a los mismos mostraron resultados de 69 % y 65 % de gestión, respectivamente; lo que indica que los aspectos referentes a la comunicación tienen un menor peso para las empresas que las acciones dirigidas a su público interno y a la comunidad aledaña. Por último, la gestión con menor peso dentro de las que componen la dimensión social, es el apoyo de iniciativas de la comunidad local, que obtuvo un 58 % de índice de gestión, siendo la segunda con menor valoración de los 15 indicadores.

En cuanto a los hallazgos referidos a la dimensión económica, se detallan a continuación en la figura 12.

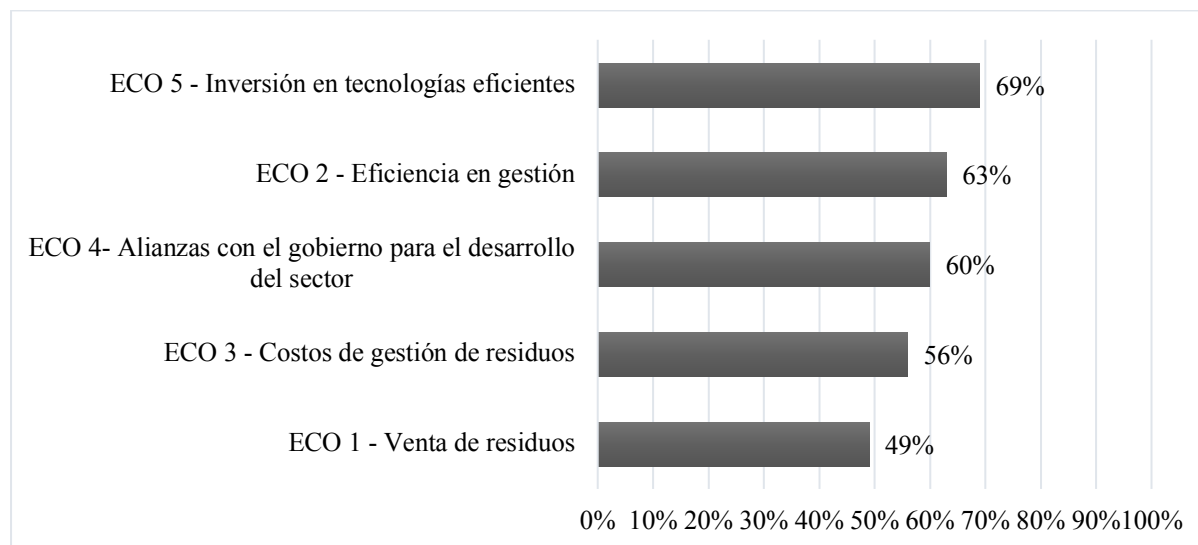


Figura 12. Resultado de la gestión de la RSE en su dimensión económica
Fuente: Elaboración propia.

En su dimensión económica, la gestión de la RSE en Bolívar obtuvo el mayor índice de gestión en lo que se refiere a inversión en tecnologías eficientes con un 69 %, seguido de la eficiencia en la gestión de la empresa, que hacía referencia a la reducción de los costos, generando productos y/o servicios del mismo nivel, con un 63 %. Esto, da muestras de un interés por optimizar los procesos de las compañías, y que esto redunde en la rentabilidad, al tiempo que se actúa de manera responsable.

La realización de alianzas con el gobierno para el desarrollo del sector obtuvo un índice del 60 %, lo que da cuenta de que hay un camino recorrido, pero aún hay oportunidades que trabajar en pro del mejoramiento de sus respectivos sectores. Por último, se obtuvo un bajo índice de gestión en lo que tiene que ver con la reducción de costos en el tratamiento de residuos y en la venta de estos, obteniendo un 56 % y un 49 % respectivamente. Esta amplia brecha, refleja que

falta trabajar más sobre los principios de la economía circular en la producción, y el consumo de bienes y servicios, estrategia clave en el propósito del desarrollo sostenible.

La figura 13 indica los hallazgos en cuanto al factor ambiental.

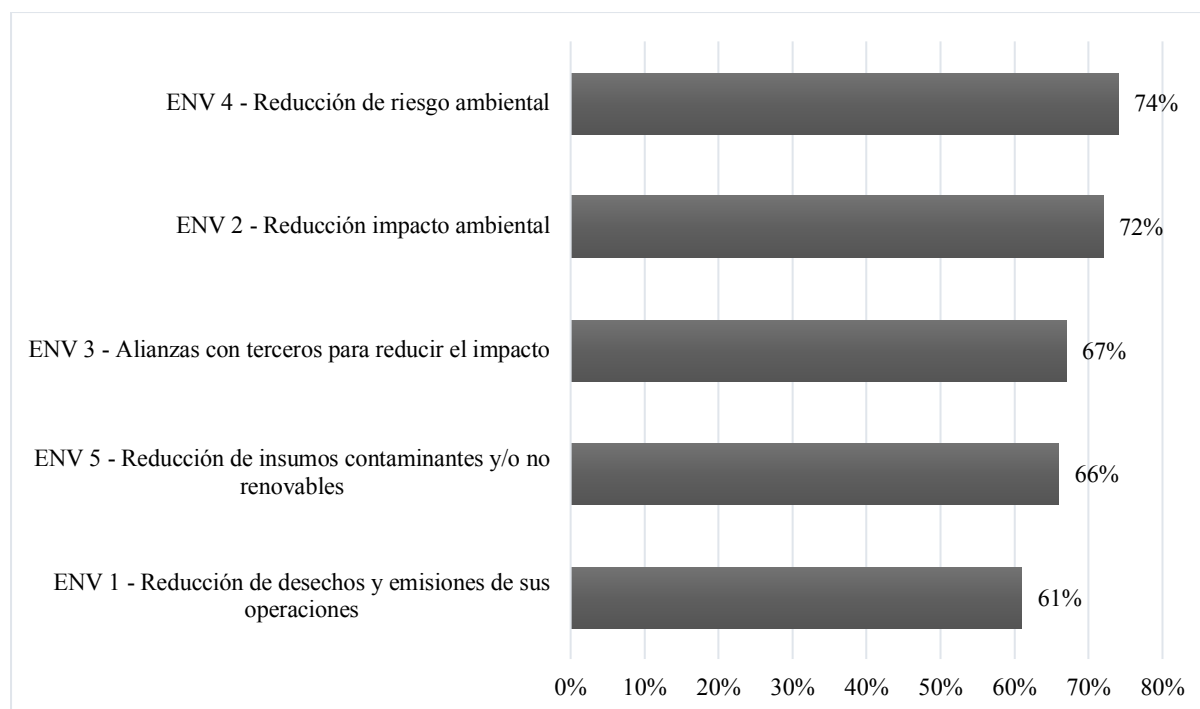


Figura 13. Resultado de la gestión de la RSE en su dimensión ambiental

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión ambiental, el mayor índice de gestión lo obtuvo la reducción del riesgo de accidentes ambientales con un 74 %, seguido por la reducción del impacto ambiental que presenta un 72 %, lo que habla del compromiso de ser preventivos y no reactivos, en su relación con el medioambiente. Con respecto a las alianzas con terceros para reducir el impacto, se evidenció que se están haciendo esfuerzos, pero que estos deben ser más contundentes, en tanto que su índice de gestión es de 67 %. Las alianzas, tal y como indica el ODS 17, son el camino para lograr los objetivos, en especial porque esta cifra demuestra que hay interés desde las

organizaciones para realizar un trabajo mancomunado, pero al parecer, faltan más actores que propicien los procesos.

Finalmente, se encontró que los menores índices de gestión para esta dimensión de la RSE fueron la reducción de emisiones de CO₂ y la reducción de uso de materiales no renovables, obteniendo un 66 % y 61 % en cada uno de ellos. Eso último implica un mayor trabajo en su compromiso con el cambio climático y el desarrollo sostenible; no obstante, se puede decir que, de manera general, hay índices aceptables en la gestión de la dimensión ambiental. En este sentido, la figura 14 realiza un resumen comparativo entre lo social, lo económico y lo ambiental.

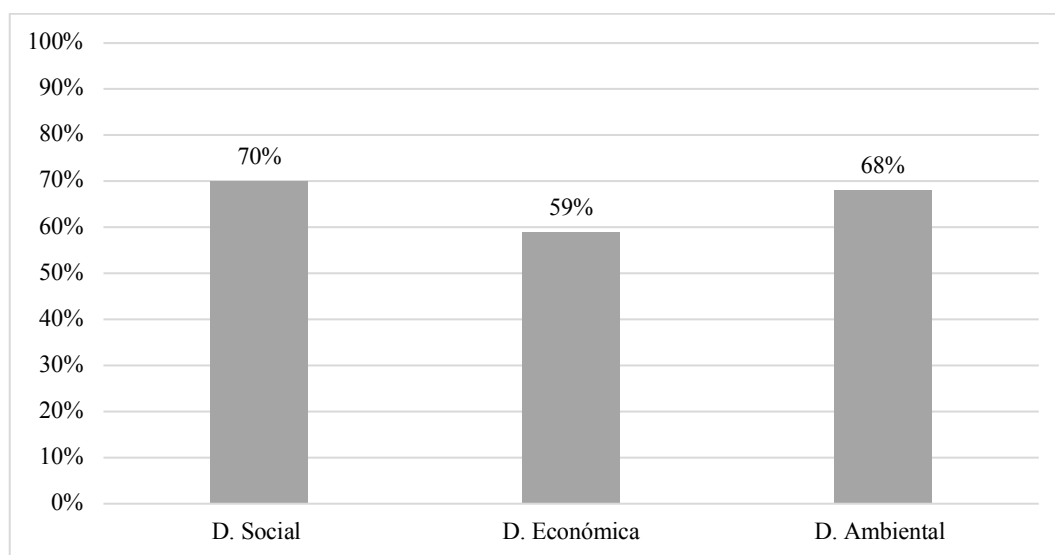


Figura 14. Comparativa de la gestión de la RSE en sus tres dimensiones

Fuente: Elaboración propia.

La medición general de la gestión de las dimensiones de la RSE confirmó que la dimensión social (SOC) desempeña el papel más importante en las prácticas de RSE en las empresas de Bolívar (Colombia), con un índice de gestión del 70 %, reflejando una tendencia hacia el involucramiento con los públicos de interés y sus necesidades. Le sigue la dimensión ambiental

(ENV), la cual también presenta un índice de gestión interesante con un 68 %. Por último, la dimensión económica (ECO) refleja el índice de gestión más bajo con un 59 %, indicando los puntos en los que mayor énfasis hay que hacer para avanzar equilibradamente en la gestión responsable, con enfoque de desarrollo sostenible.

Adicionalmente, se exponen las cifras logradas de gestión de RSE por sectores en la figura 15.

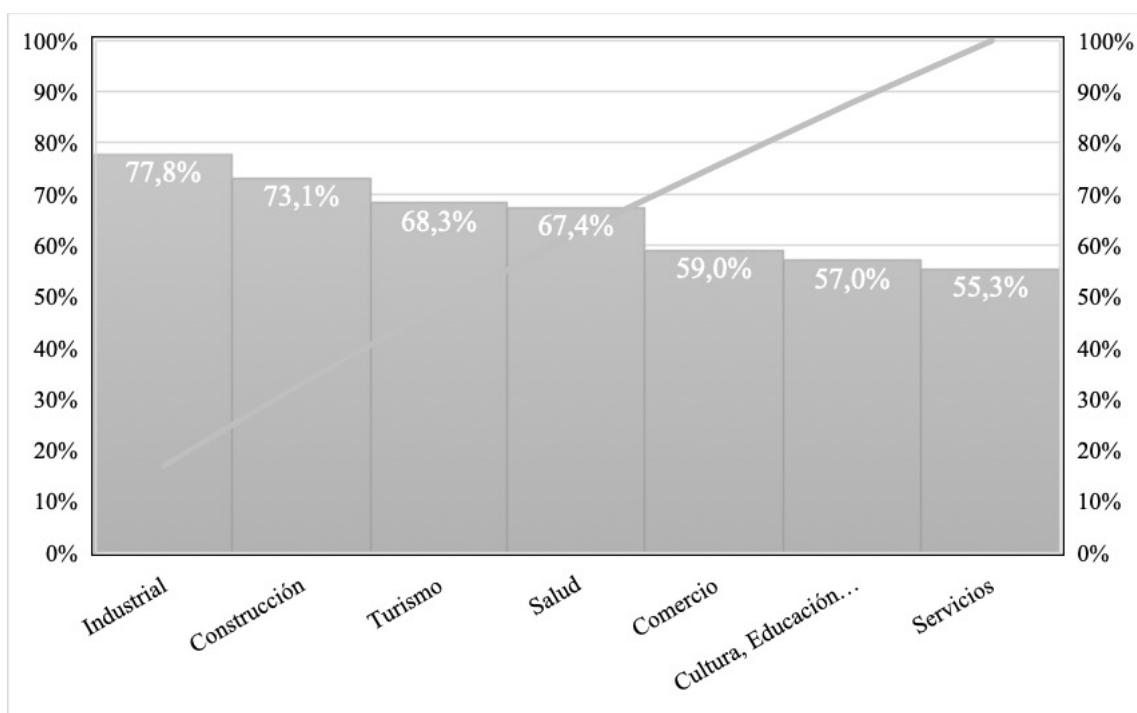


Figura 15. Distribución de la gestión de la RSE por sectores
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, a nivel general, el mayor aporte a la gestión de la RSE en Bolívar (Colombia) lo hace el sector industrial con un índice de gestión del 77,8 %, lo que está relacionado con la importancia de dicho sector a nivel departamental, que representa el 15,5 % de su Producto Interno Bruto (PIB) (DANE, 2019); solo superado por el comercio, hoteles y reparación, y la administración pública, que tienen una participación del 17,7 % y 17,2 %, respectivamente.

respectivamente. Esto también da cuenta de la importancia que tiene para las empresas del sector cumplir con las exigencias de los mercados internacionales y la gestión de sus intangibles; sin embargo, pese al alto impacto de la industria en el PIB, es una actividad que se concentra en el 77,8 % de empresas.

Le siguen los sectores de la construcción, el turismo y la salud, los cuales presentan un índice de gestión del 73,1 %, 68,3 % y 67,4 % respectivamente. Dentro de estos, el sector turismo que también tiene mucha fuerza, en especial en Cartagena de Indias y de acuerdo con investigaciones realizadas sobre avances del sector en materia de RSE, se puede decir que es uno de los sectores que mayor atención le está dando, en especial las grandes cadenas hoteleras. Los sectores que presentaron índices por debajo del 60 %, fueron el de comercio con 59 %; el de cultura, educación y desarrollo con 57 %, mientras que servicios logró un 55,3 %. Este último, integra una gran representación de la actividad empresarial del departamento, con lo que se refleja una desatención importante al enfoque responsable, que debe ser replanteada.

Seguidamente, la figura 16 realiza un comparativo de las dimensiones por sector económico.

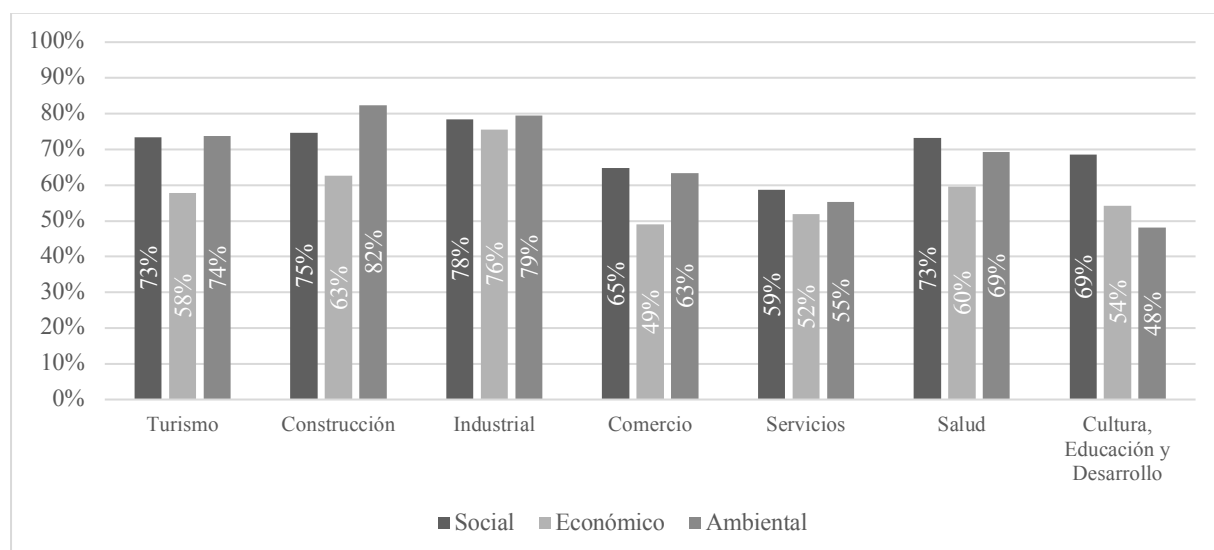


Figura 16. Comparativa de la gestión de la RSE en sus tres dimensiones
Fuente: Elaboración propia.

En esta figura se pone de manifiesto una distribución desagregada de la contribución de los diferentes sectores a las dimensiones de la RSE. El sector industrial es el que presenta un mayor equilibrio en la gestión de lo social (78 %), medioambiental (76 %) y económico (79 %), lo que refleja una estrategia más integrada y con el mayor enfoque de desarrollo sostenible. Los otros sectores muestran aportes más desequilibrados, por el ejemplo, el de cultura, educación y desarrollo, que denota un marcado interés por el desarrollo social (69 %) pero que es el que menor contribución realiza al ambiental (48 %).

Por otra parte, otro de los valores que llama la atención es el reportado por el sector salud que, pese a ser un campo muy especializado, muestra un alto interés tanto por el desarrollo social (73 %), como por el ambiental (60 %). Esta distribución también permite determinar la diferencia que presentan los diferentes sectores, en la gestión de cada dimensión de la RSE, es decir, esta información ofrece el nivel de gestión que hace cada sector en las dimensiones económica, social y ambiental. Este resultado puede servir como diagnóstico a los diferentes gremios del territorio, para fortalecer la inclusión de la RSE en aquella(s) dimensión(es) que tenga un nivel de gestión bajo y de esa manera, hacerlos más competitivos.

A continuación, la figura 17 muestra el nivel de gestión global de RSE, que hacen las medianas y grandes empresas de Bolívar y el *gap* o brecha que existe para lograr lo que se considera una gestión excelente de la RSE, de acuerdo a los criterios estudiados en la escala de Chow y Chen (2012).

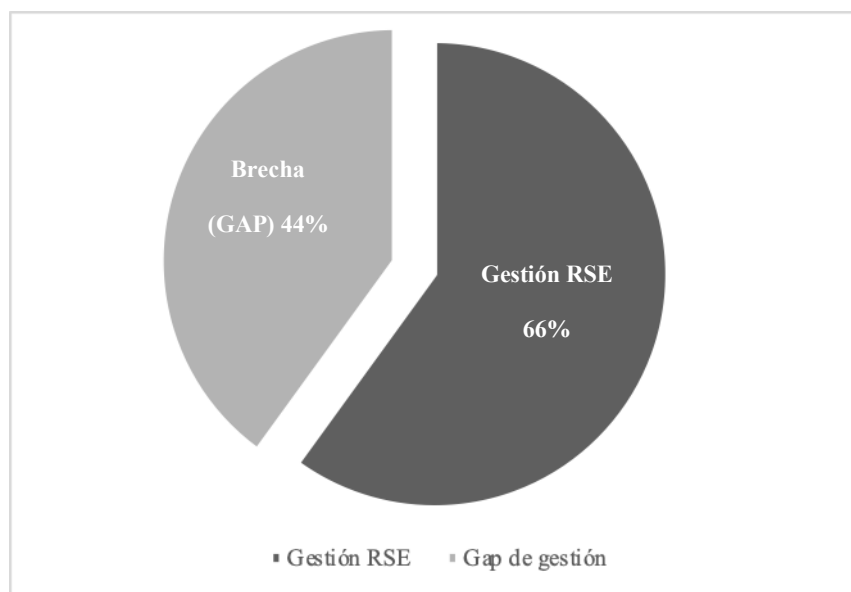


Figura 17. Indicador de gestión de la RSE en medianas y grandes empresas de Bolívar
Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecido el aporte de cada sector a las dimensiones de la RSE, se estableció el aporte global de las medianas y grandes empresas de Bolívar (Colombia), determinando que corresponde a un índice global de gestión del 66 %. Por su parte las micro y pequeñas empresas, no gestionan de manera significativa la RSE, como se advirtió en los resultados de la metodología cualitativa. Estos hallazgos dan cuenta que hay una tendencia 'regular' (Q3) de gestión en las medianas empresas y una 'buena' gestión (Q4) por parte de las grandes empresas de Bolívar (Colombia), que contrasta con la mala o, en muchos casos nula, gestión que se hace desde la gran base de la economía territorial que son las micro y pequeñas empresas de Bolívar. A continuación, se muestra el indicador de gestión logrado según tipo de empresa en la figura 18.

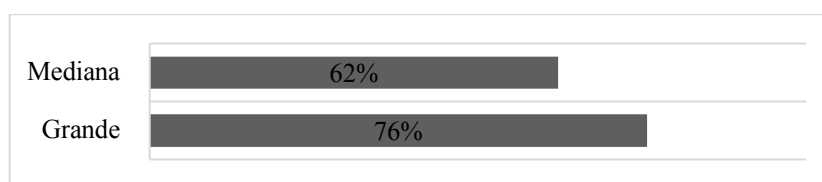


Figura 18. Comparativa de la gestión de la RSE por tipo de empresa
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 18, es posible observar que las grandes empresas obtuvieron un 76 % de índice de gestión mientras que las medianas apenas un 62 %, calculando un promedio ponderado entre ambas categorías que arroja un indicador global de 66 %, el cual se detalla a nivel general en la tabla 6. Esto, sin duda, lo que refleja es que este minoritario grupo de la actividad empresarial de Bolívar (grandes) es el que mayor gestión de estrategias de RSE tiene incorporados; pero que, las medianas empresas, aun no incorporan de manera definitiva la estrategia empresarial.

A continuación, se presenta un resumen de los índices de gestión sociales, económicos y ambientales.

Tabla 7
Consolidado de gestión de RSE en Bolívar en la empresa

Indicadores SOC, ECO y ENV de la RSE	Índice de gestión		
SOC 1 - Salud y seguridad empleados y/o la comunidad	81 %	70 %	66 %
SOC 2 - Apoyo iniciativas comunidad local	58 %		
SOC 3 - Protección derechos de las minorías y/o de la comunidad local	76 %		
SOC 4 - Comunicación de impacto ambiental	65 %		
SOC 5 - Dialogo <i>stakeholders</i>	69 %		
ECO 1 - Gestión de residuos	49 %	59 %	
ECO 2 - Eficiencia en gestión	63 %		
ECO 3 - Costos de gestión de residuos	56 %		
ECO 4 - Alianzas con el gobierno para el desarrollo del sector	60 %		
ECO 5 - Inversión en tecnologías eficientes	69 %		
ENV 1 - Reducción de desechos y emisiones de sus operaciones	61 %	68 %	
ENV 2 - Reducción impacto ambiental	72 %		
ENV 3 - Alianzas con terceros para reducir impacto	67 %		
ENV 4 - Reducción de riesgo ambiental	74 %		
ENV 5 - Reducción de insumos contaminantes y/o no renovables	66 %		

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la escala utilizada por Chow y Chen (2012) para obtener los índices de gestión, es importante señalar, como indican Hernández, Fernandez y Batista (2014) que, en el nivel de medición por intervalos, además del orden o la jerarquía entre categorías, se establecieron intervalos iguales en la medición. Las distancias entre categorías son las mismas a lo largo de toda la escala, por lo que hay un intervalo constante, una unidad de medida, lo que permitió utilizar las operaciones aritméticas básicas que, de otro modo, no se utilizarían. Cabe recordar que las puntuaciones de la escala se obtuvieron sumando los valores alcanzados, respecto a cada indicador a evaluar y, posteriormente, hallando su proporcionalidad en relación con el máximo posible, tal como se ha explicado en párrafos anteriores.

5.3.2 Resultados Conocimiento y contribución a los ODS

En el presente apartado, se resumen los resultados del cuestionario *ad hoc* preparado para comprender los aportes que, desde las medianas y grandes empresas de Bolívar, se han venido realizado en materia de ODS, esto con el fin de determinar el nivel de conocimiento que tienen estas organizaciones en este ámbito de acuerdo con los lineamientos internacionales que se vienen incorporando en los últimos años para mejorar la gestión empresarial. La figura 19 indica el grado de conocimiento y la contribución a los ODS. Las preguntas que dieron lugar a los resultados, resumidos en las figuras 19 y 20, se elaboraron tras obtener la información de expertos y fuentes secundarias, en la fase cualitativa de investigación.

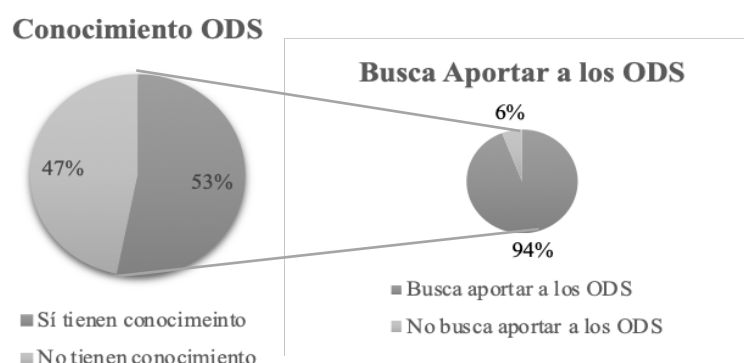


Figura 19. Conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Fuente: Elaboración propia.

En relación con el conocimiento de los ODS, el 53 % de las empresas encuestadas, manifestó sí tener conocimiento sobre ellos; y el 47 % restante dijo no tener conocimiento. Del 53 % que manifestó conocerlos, un 94 % expresó estar aportando a través de su gestión a uno o más ODS. En la figura siguiente, se ahondará en esta distribución.

En lo que tiene que ver con el 47 % de empresas encuestadas que dijo no conocerlos, se considera una tendencia considerablemente alta de desconocimiento sobre las metas mundiales trazadas a 2030, cinco años después de su creación. Situación que se torna preocupante en un país como Colombia, que firmó el compromiso con los líderes mundiales de darle cumplimiento a estas 17 metas globales, y que además lo ha planificado a nivel nacional a través de un documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) que involucra a todos los actores de la sociedad para lograr estos propósitos comunes proyectados a 10 años.

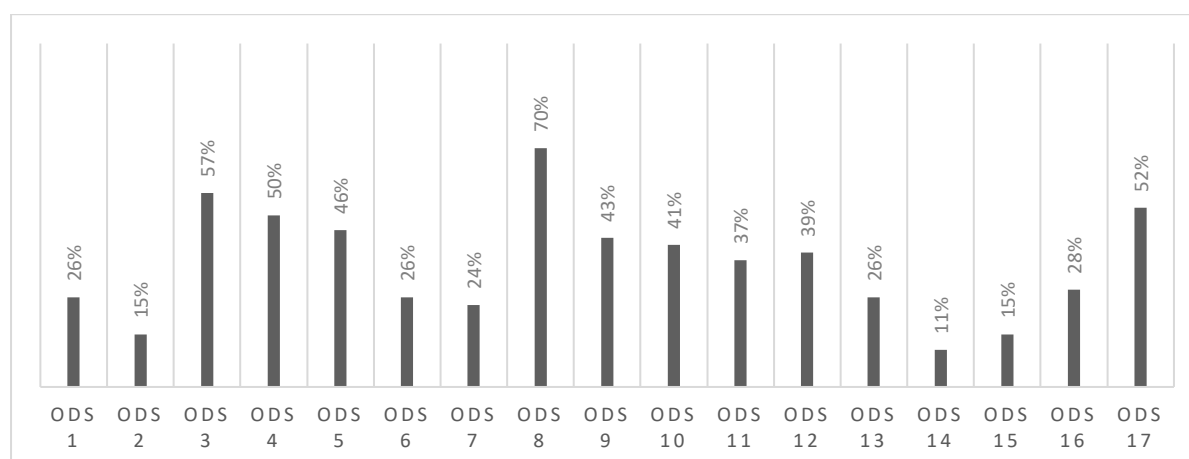


Figura 20. Distribución de compromiso empresarial al cumplimiento de los ODS

Fuente: Elaboración propia.

Entre las empresas de Bolívar que manifestaron querer aportar al avance de los ODS se encontró, como se puede observar en la figura 20, que los objetivos que obtuvieron mayor compromiso fueron el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, y el ODS 3: Salud y bienestar. Es decir, nuevamente se encuentra una mayor relación con el factor social (SOC). Aunado a ello, encontramos el ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos, con un 52 % de compromiso empresarial; los otros 14 objetivos tienen índices de compromiso por debajo del 50 %. Por ejemplo, entre el 40 % y 50 % de compromiso están los ODS 4: Educación de Calidad (50 %); el ODS 5: Igualdad de Género (46 %); el ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura (43 %); y el ODS 10: Reducción de las desigualdades (41 %), que salvó el ODS 9, que está centrado en un aspecto de desarrollo económico, también tienen un enfoque mayoritariamente social.

El menor compromiso, lo obtuvieron los ODS 2: Cero hambre; ODS 14: Vida submarina; y el ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres. En estos, se encuentran metas relacionadas con el factor ambiental, y una gran meta de carácter social que es acabar con el hambre. A nivel general, se puede decir que el compromiso de las empresas de Bolívar con las metas mundiales

propuestas por la ONU a 2030, aún es insuficiente y que falta mayor conocimiento de estos, y alineación con los diferentes enfoques empresariales.

5.3.3 Resultados Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar (Colombia)

Seguidamente, se exponen los hallazgos relacionados con la comunicación de RSE y las estrategias que se están desarrollando en las medianas y grandes empresas. Asimismo, se muestra la relevancia de los *stakeholders* según la perspectiva de cada organización y los medios de divulgación que utilizan para dar a conocer los avances que se han tenido con respecto a la RSE. Las preguntas que dieron lugar a los resultados, resumidos en las figuras 21, 22, 23, 24 y 25, se elaboraron tras obtener la información de expertos y fuentes secundarias, en la fase cualitativa de investigación.

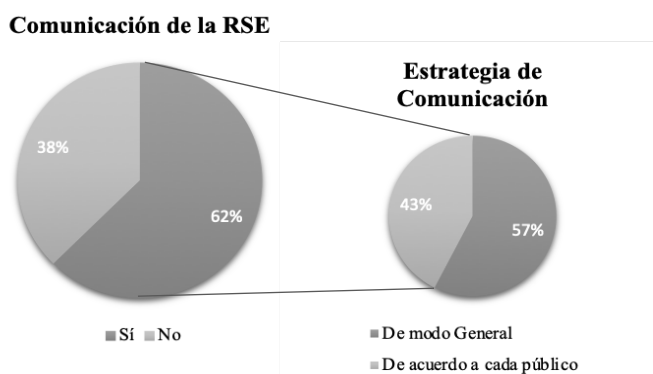


Figura 21. Comunicación de la RSE
Fuente: Elaboración propia.

A nivel de comunicación de la RSE, otra de las variables de interés del presente estudio, un 38 % de las empresas encuestadas manifestó no gestionar la comunicación de sus acciones responsables; mientras que un 62 % dijo sí hacerlo. De este último grupo, un 43 % indicó que

hace su diálogo de acuerdo con cada público de interés al que está dirigido; mientras que el 57 % restante expresó hacerlo de modo general, es decir, más relacionado con el modelo de agente de prensa, que localmente se denomina jefe de prensa y que emite comunicación unidireccionalmente a medios de comunicación para lograr una réplica de la información sin un pago por pauta (*freepress*). Ante el cuestionamiento sobre si la empresa comunica sus acciones de RSE a la comunidad se obtuvo el siguiente resultado mostrado en la figura 22.

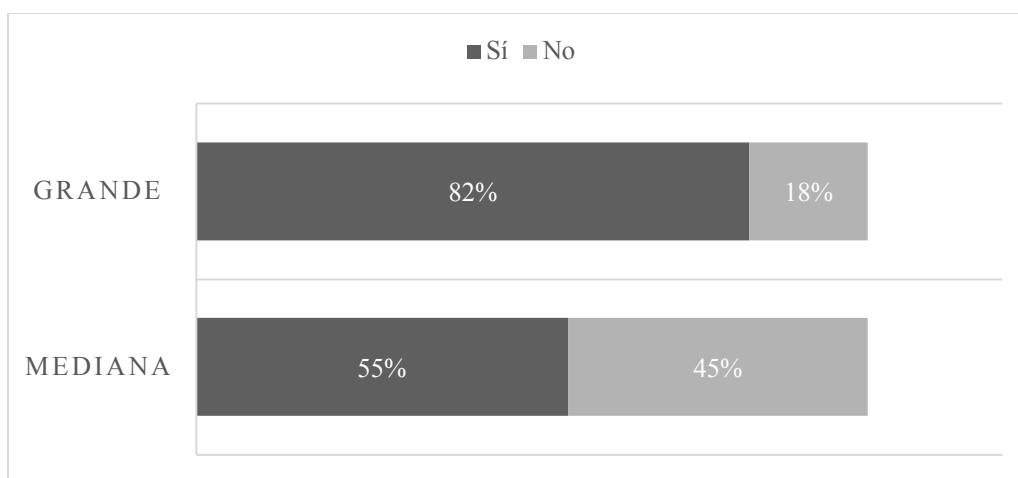


Figura 22. Distribución de la comunicación de la RSE por tipo de empresa
Fuente: Elaboración propia.

Con base en los datos, resulta de interés la variación del índice de gestión de la comunicación entre grandes y medianas empresas. En el caso de las grandes, un 82 % manifestó sí gestionarla, una cifra alta para el contexto, dando cuenta que la comunicación es un proceso aparejado a la gestión de la RSE y que genera valor a las compañías. Por otro lado, en las medianas, solo un 55 % afirmó gestionar la comunicación de su RSE, presentando una notable diferencia de 27 % de índice de gestión con las grandes. Lo anterior, demuestra que la comunicación no es una prioridad para las medianas empresas y que están perdiendo la oportunidad de generar mayor valor para sus compañías, al tiempo que inspiran a otros a potenciar sus acciones responsables.

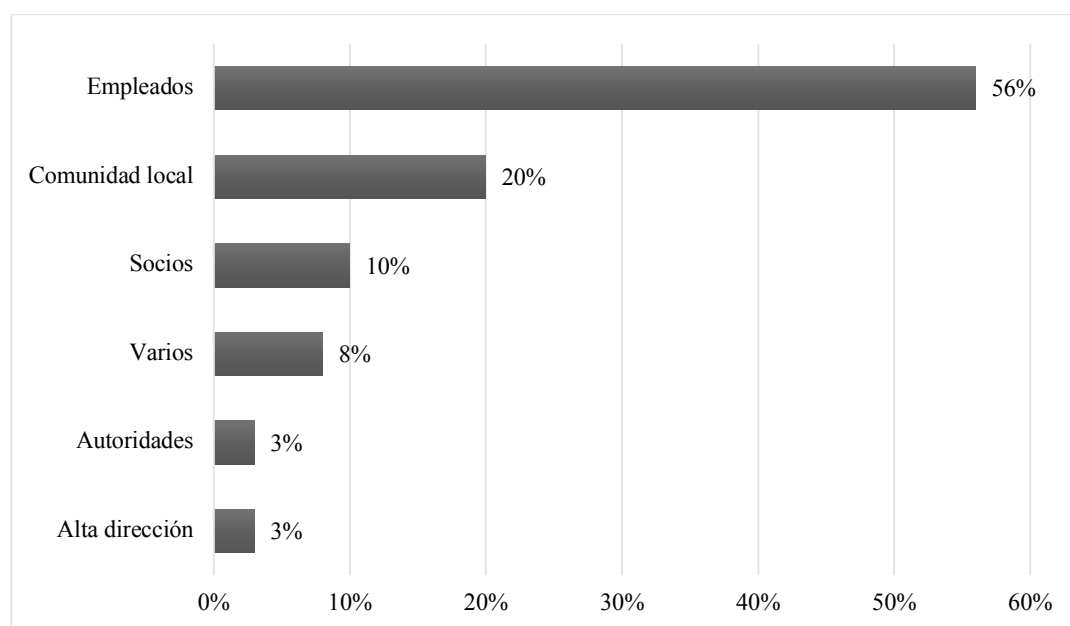


Figura 23. Importancia de los diferentes stakeholders
Fuente: Elaboración propia.

Para las empresas encuestadas, el *stakeholder* con mayor importancia son los empleados con un 56 %; seguido por la comunidad local, con un 20 %. Esto ratifica el enfoque social (SOC) que reflejó la gestión de la RSE en Bolívar. Los socios, por su parte, cuentan con un 10 % de importancia, mientras los otros grupos de interés no poseen una relevancia significativa.

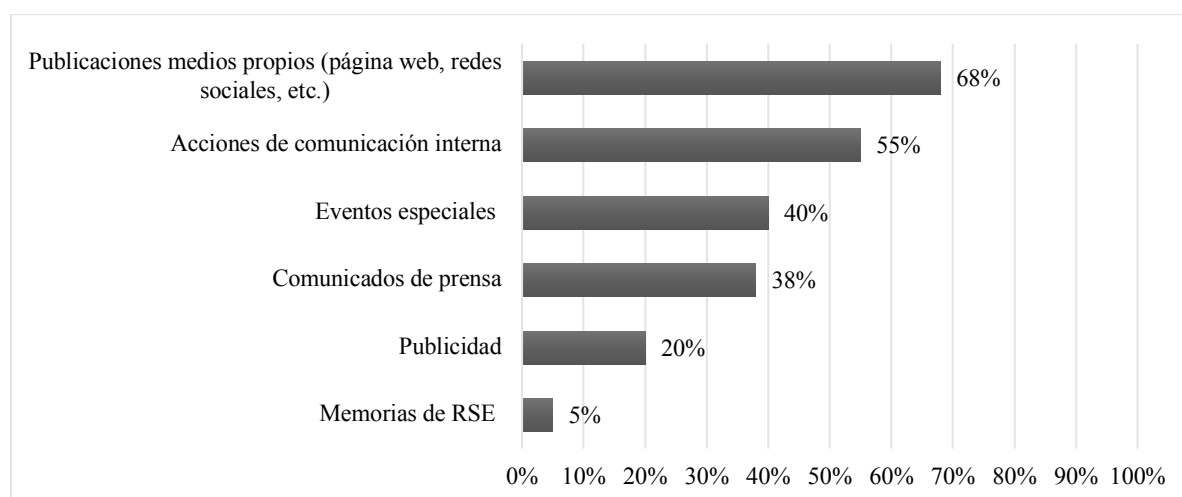


Figura 24. Acciones de comunicación utilizadas
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las acciones de comunicación que más usan las empresas, se encontraron las publicaciones en medios propios (páginas webs, redes sociales, entre otros) con un 68 %, y, por otra parte, las acciones de comunicación interna, las cuales son usadas por el 55 % de las empresas que gestionan su comunicación de la RSE. En menor medida, las empresas realizan en un 40 % eventos especiales, en un 38 % comunicados de prensa, y en un 20 % hacen inversión en pauta publicitaria.

Esto indica que la comunicación externa tiene un menor peso para las empresas, pues, aunque el principal soporte de comunicación sean los medios propios, estos están dirigidos a audiencias más proactivas e informadas, que hagan seguimiento a las publicaciones de las compañías, y no a través de medios masivos o eventos con públicos de interés clave. No obstante, llama la atención que solo un 5 % de las empresas medianas y grandes que fueron encuestadas, realiza memorias de sostenibilidad, lo que advierte que aún hay poco interés por los reportes no financieros de manera estandarizada.

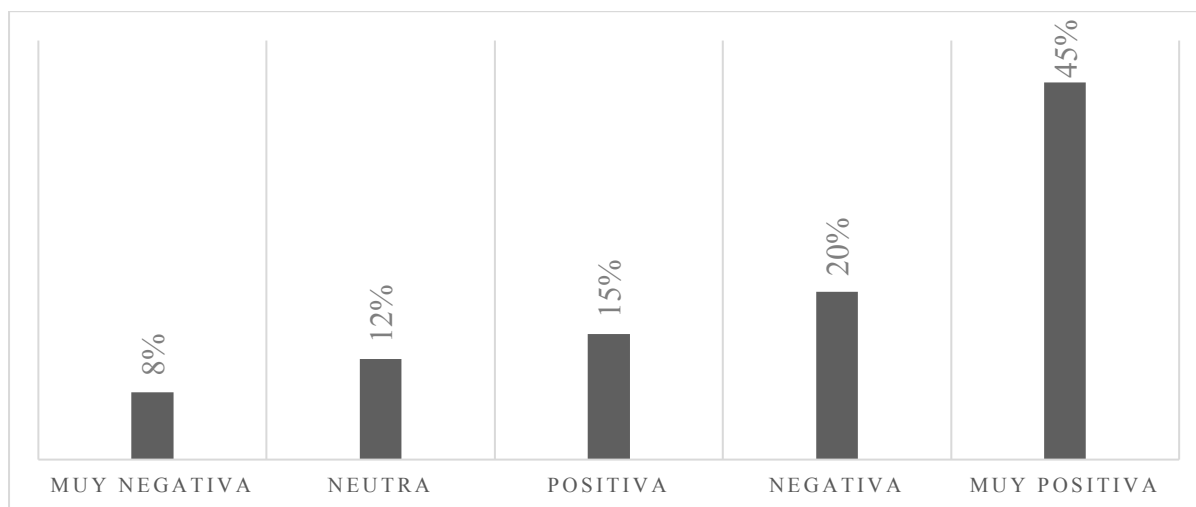


Figura 25. Valoración de la recepción de la comunicación
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, las empresas indicaron que la recepción de la comunicación por parte de sus públicos era muy positiva en un 45 %; positiva en un 15 %; negativa un 20 %; y muy negativa un 8 %, con lo que la tendencia es mayoritariamente favorable. Aun así, no hay que perder de vista el porcentaje que hace una recepción negativa, integrado por grupos de presión, principalmente para poder hacer una gestión más direccionada y enfocada a disminuir la desinformación.

5.3.4 Análisis bivariable de las dimensiones de RSE

En la presente sección, se aplican procedimientos estadísticos bivariantes para comprender con mayor profundidad las relaciones entre las dimensiones de la escala de Chow y Chen (2012) según el tipo de empresa y las estrategias de RSE. Primeramente, se emplea la prueba T Student para contraste de media como mecanismo para evaluar si existen cambios significativos en el comportamiento empresarial de RSE de acuerdo con el tamaño. En términos teóricos, es importante destacar que esta técnica permite confirmar si los promedios (medias)

de las puntuaciones obtenidas en las dimensiones en los dos grupos (empresas grandes y medianas) son iguales o por el contrario difieren. Para ello, se utiliza el método del *p valor*, el cual contrasta las siguientes hipótesis (Llinás, 2018):

- a) Si el *p valor* es mayor al nivel de significancia establecido en 0,05 (95 % de confianza) se *acepta* la hipótesis nula (H_0) de igualdad de medias. Matemáticamente expresado en ($p > 0,05$ aceptar H_0).
- b) Si el *p valor* es menor al nivel de significancia establecido en 0,05 (95 % de confianza) se rechaza la hipótesis nula (H_0) de igualdad de medias. Matemáticamente expresado en ($p < 0,05$ aceptar H_0).

De confirmarse el resultado señalado en el literal a) se podría afirmar que no existen diferencias significativas entre los promedios de los grupos contrastados, por ende, son iguales y no presentan cambios. Por el contrario, si ocurre b) entonces se concluye la existencia de diferencias en las medias, por tanto, los comportamientos serán distintos en los grupos. Así las cosas, se exponen en la tabla 8 los resultados de la prueba T Student para comparar cambios en las puntuaciones medias de las dimensiones según el tipo de empresa.

Tabla 8
Prueba T Student para diferencia de puntuaciones medias entre dimensiones

	Grande (n=17)	Mediana (n=47)	Prueba T Student	
Tipo de empresa	Puntaje medio	Puntaje medio	t	p valor
DIMENSIÓN SOCIAL	5,52	4,67	2,303	0,025
DIMENSIÓN ECONOMICA	4,75	3,94	2,236	0,029
DIMENSIÓN AMBIENTAL	5,64	4,45	2,886	0,005

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Nivel de confianza 95 %; $p < 0,05$ significativo.

De acuerdo a las cifras indicadas en la tabla 8 el puntaje medio obtenido en la dimensión social para las empresas grandes fue de 5,52 en la escala de 1 (en ninguna medida) a 7 (en gran medida) registrada por Chow y Chen (2012), en este caso, se asimila como un valor positivo tendiente hacia la categoría *en gran medida*, evidenciándose así que hay una clara disposición para aplicar políticas de RSE que impacten en la comunidad. En contraparte, se observa que en la mediana empresa este puntaje alcanzó un monto menor, específicamente el 4,67, infiriéndose que en estas organizaciones no ocurre lo mismo con respecto a la RSE.

Este argumento se confirma en la prueba T Student puesto que el *p valor* que arrojó el procedimiento es menor al nivel de aceptación ($p < 0,05$), en consecuencia, las diferencias identificadas son significativas estadísticamente. Lo anterior quiere decir que las políticas de RSE en lo social, económico y ambiental no son iguales entre grandes empresas y medianas, siendo que las primeras tienen una mejor disposición a ejecutar este tipo de acciones. Tal planteamiento es posible analizarlo en la figura 26.

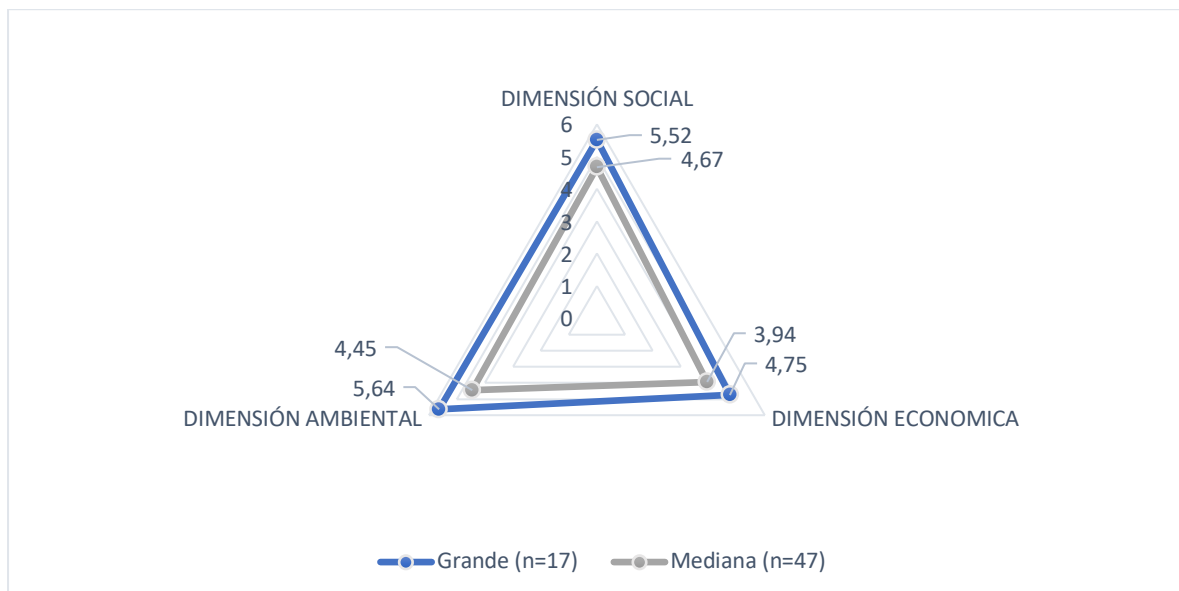


Figura 26. Puntaje medio de la escala Likert en las dimensiones económica, social y ambiental
Fuente: Elaboración propia.

En todas las dimensiones (social, económica y ambiental) las políticas de RSE están más presentes en la gran empresa, que obtuvo puntuaciones promedios significativamente superiores con relación a las medianas, esto confirmado por la prueba T Student señalada en la tabla 8. En este sentido, cabe preguntarse si estas organizaciones están incluyendo la RSE como un lineamiento estratégico dentro de la gestión empresarial, la figura 27 da cuenta de estos resultados.

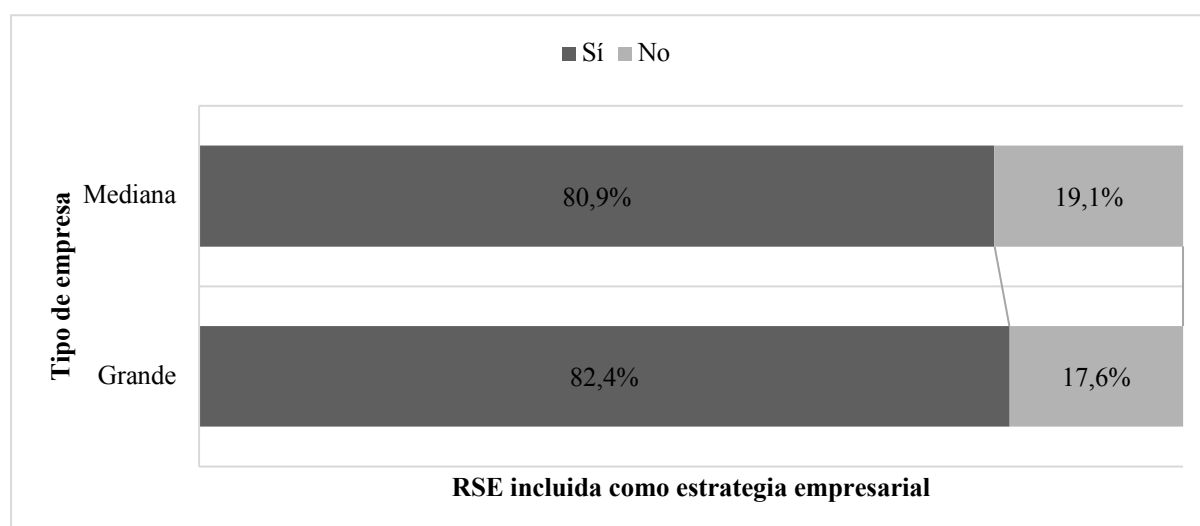


Figura 27. Inclusión de la RSE como estrategia empresarial
Fuente: Elaboración propia.

Al indagar en las empresas si efectivamente incluían la RSE como parte de su estrategia, el 80,9 % de las medianas organizaciones toma en cuenta estas iniciativas, mientras que en las grandes existe aproximadamente un 2 % adicional a esta proporción. En virtud de ello, resulta interesante contrastar las puntuaciones de aplicación de la RSE en la dimensión social, económica y ambiental según las políticas desarrolladas. Seguidamente, la tabla 9 expone estos hallazgos.

Tabla 9

Prueba T Student para diferencia de puntuaciones medias según inclusión de RSE como estrategia empresarial

	No RSE como estrategia empresarial (n=12)	Sí RSE como estrategia empresarial (n=52)	Prueba T Student	
Tipo de empresa	Puntaje medio	Puntaje medio	T	p valor
DIMENSIÓN SOCIAL	3,61	5,19	-4,107	0,00
DIMENSIÓN ECONOMICA	3,35	4,34	-2,43	0,018
DIMENSIÓN AMBIENTAL	3,43	5,07	-3,656	0,01

Fuente: Elaboración propia.

Sin lugar a dudas, aquellas empresas que no incluyen la RSE como parte de su estrategia empresarial, tendrán puntuaciones menores en la dimensión social, económica y ambiental, demostrado este hecho por el p valor $< 0,05$ en todas las situaciones; por ende, se confirma con estos resultados que éstas se preocupan menos por temas asociados con el compromiso ante la comunidad y la satisfacción de los diferentes *stakeholders* con los que interactúan. Por el contrario, las organizaciones con una clara orientación a implementar la RSE como un eje estratégico obtuvieron mejores resultados en este aspecto, concluyéndose que la necesidad de la planificación en los más altos niveles gerenciales es fundamental para impulsar acciones responsables con el entorno, la figura 28 señala esta asociación.

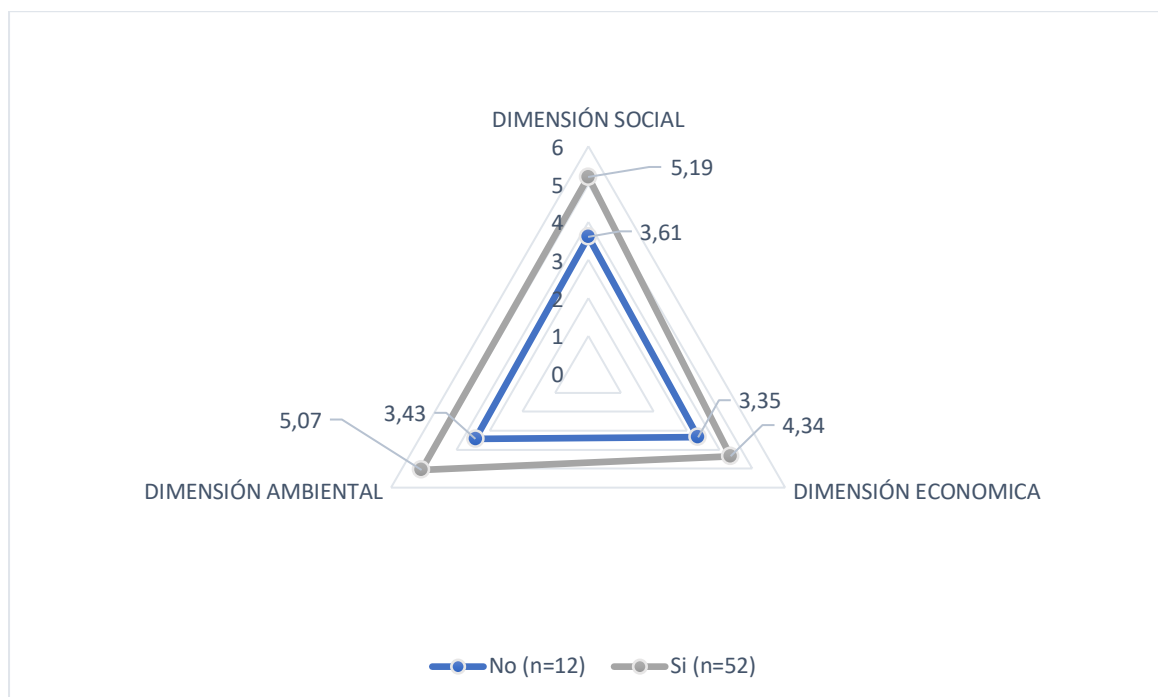


Figura 28. Puntuación media según la inclusión de la RSE como estrategia empresarial
Fuente: Elaboración propia.

Resulta claro que las empresas que toman en consideración la RSE desde una perspectiva estratégica tendrán un mejor desempeño en su gestión, lo anterior se observa en la figura 28 donde en todas las dimensiones las puntuaciones promedio de las entidades productivas que efectivamente llevan este tipo de lineamientos superan significativamente a aquellas que no realizan estas actividades formalmente a nivel estratégico. A partir de estos hallazgos hay dos puntos concluyentes: a) la RSE y sus dimensiones económicas, sociales y ambientales en las grandes empresas no es igual que en las medianas, en las primeras hay una fuerte tendencia a incorporarla como parte integral de la gestión y b) según la prueba T Student (ver tabla 8) aquellas empresas que asumen la RSE como parte de sus lineamientos estratégicos tendrán un mejor resultado en la dimensión social, económica y ambiental.

5.3.4.1 Análisis de puntuaciones factoriales

En el presente segmento de la investigación, se realiza un Análisis de Componentes Principales (ACP) con el fin de comprobar si las dimensiones halladas por Chow y Chen (2012) se mantienen en la población de estudio y, adicionalmente, calcular Puntuaciones Factoriales (PF) que permitan realizar otros análisis más profundos. Al respecto, es importante explicar que las PF hacen referencia a un indicador numérico (coeficiente) que se genera por cada observación (empresa), con el propósito de indicar a qué dimensión pertenece. Para ilustrar este planteamiento, a manera de ejemplo si la empresa 1 obtuvo las siguientes PF: a) dimensión ambiental (0,746); b) dimensión social (0,368); y c) dimensión económica (0,943), se puede interpretar entonces que esta organización en particular se proyecta o correlaciona mejor hacia la dimensión ambiental, seguida de la económica y en menor medida hacia lo social.

Por otra parte, en aras de garantizar la validez del procedimiento de ACP se muestran algunos supuestos necesarios que permiten confirmar su viabilidad. Tal es el caso de la medida Kaiser, Meyer y Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Barlett. Con respecto al KMO, la literatura resalta que valores cercanos a 1 muestran una correcta adecuación del muestreo, indicando así la posibilidad de factorizar (reducir) las variables analizadas a un número menor de componentes (Dhakal, Sthapit y Khanal, 2017). Por su parte, la prueba de esfericidad de Barlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas con base en la siguiente regla (Sujatha, Venkatesan y Sivarethinamohan, 2017):

- a) Si $p \text{ valor} < 0,05$ acepta H_0 (hipótesis nula) indicando que se puede aplicar el análisis factorial.
- b) Si $p \text{ valor} > 0,05$ rechaza H_0 (hipótesis nula) indicando que se no puede aplicar el análisis factorial.

Tabla 10
Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,799
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	553,566
	Grados de libertad (gl)	105
	p valor	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo explicado anteriormente, el KMO = 0,799 reflejado indica que existe una correcta adecuación de muestreo, ya que es superior al valor 0,6 reportado en la literatura como límite eficiente (Kaiser, 1974). A su vez, la prueba de esfericidad de Bartlett indica que sí es posible aplicar el ACP, pues las variables pueden ser reducidas a factores, según lo dispuesto en las reglas de decisión en los literales a) y b). En este sentido, se ejecutó el procedimiento obteniéndose la siguiente tabla de varianza explicada.

Tabla 11
Varianza total explicada ACP

Número	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,676	44,507	44,507	6,676	44,507	44,507
2	1,712	11,416	55,923	1,712	11,416	55,923
3	1,220	8,136	64,059	1,220	8,136	64,059
4	0,974	6,494	70,553	-	-	-
5	0,819	5,457	76,009	-	-	-
6	0,694	4,624	80,633	-	-	-
7	0,613	4,089	84,722	-	-	-
8	0,566	3,774	88,496	-	-	-
9	0,394	2,627	91,122	-	-	-
10	0,367	2,447	93,570	-	-	-
11	0,347	2,314	95,884	-	-	-
12	0,217	1,447	97,331	-	-	-
13	0,185	1,231	98,562	-	-	-
14	0,116	0,776	99,338	-	-	-
15	0,099	0,662	100,000	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, la columna *número* muestra la cantidad de componentes resultantes, seguido, el criterio para definir la cantidad de grupos viene definida por el autovalor, el cual será tomado en cuenta si es mayor a 1; en este caso, se observa que el autovalor > 1 se detiene en el componente 3 (línea gris) descartándose el resto. Asimismo, la columna *% de varianza* muestra el valor que explica cada componente (variabilidad que resume el modelo), el cual alcanzó un 64,05 %, concordando muy cercanamente con lo planteado por Chow y Chen (2012) quienes obtuvieron un 69,52 %. A continuación, la tabla 12 resume los aspectos incluidos en cada componente.

Tabla 12
Matriz rotada de componentes

Ítem cuestionario	Componente		
	ENV	SOC	ECO
Reducción impacto ambiental - Nuestra empresa redujo los impactos ambientales de sus productos y/o servicios	0,970		
Alianzas con terceros para reducir impacto - Nuestra empresa redujo el impacto ambiental al establecer alianzas con terceros	0,967		
Reducción de riesgo ambiental - Nuestra empresa redujo el riesgo de accidentes ambientales, derrames y emisiones	0,866		
Comunicación de impacto ambiental - Nuestra empresa comunicó los impactos y riesgos ambientales que genera, al público en general	0,645		
Inversión en Tecnología - Nuestra empresa creó y/o invirtió en tecnologías eficientes que podrían aplicarse de manera rentable a otras áreas del negocio	0,577		
Reducción de desechos y emisiones - Nuestra empresa redujo los desechos y las emisiones de CO2 de sus operaciones	0,494		
Alianzas con el gobierno - Nuestra empresa trabajó en alianza con el gobierno para mejorar el desarrollo del sector		0,917	
Iniciativas comunidad Local - Nuestra empresa financió sus iniciativas		0,873	
Dialogo <i>Stakeholders</i> - Nuestra empresa consideró los intereses de sus públicos (o grupos de interés) en las decisiones de inversión, generando un diálogo con ellos		0,638	
Protección derechos - Nuestra empresa protege los derechos y peticiones de las minorías y/o de la comunidad local		0,599	
Salud y seguridad - Nuestra empresa mejoró la salud y seguridad de los empleados/comunidad		0,524	
Reducción de insumos contaminantes y/o no renovables. Nuestra empresa redujo las compras de materiales, productos químicos y componentes no renovables		0,457	
Costos de gestión de residuos - Nuestra empresa redujo los costos de la gestión de residuos generando productos del mismo nivel			0,858
Eficiencia en gestión - Nuestra empresa redujo los costos fijos generando productos/servicios del mismo nivel			0,789
Gestión de residuos - Nuestra empresa vendió residuos para generar ingresos			0,788

Fuente: Elaboración propia.

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Promax con normalización Kaiser.

La tabla 12 muestra los coeficientes que permiten determinar a qué dimensión pertenece cada una de las preguntas del cuestionario, en este sentido, valores altos indican una correlación fuerte con dicho componente. Vale mencionar que estos tres componentes identificados del proceso de ACP corresponden igualmente a las dimensiones económica (ECO), social (SOC) y ambiental (ENV). Posteriormente, con el software estadístico SPSS se calcularon las PF correspondientes a cada caso, con el propósito de realizar el análisis a profundidad con la segmentación de *tipo de empresa* y observar su comportamiento frente a estos segmentos. La figura 29 muestra las PF de la dimensión social versus la económica de acuerdo al criterio de comparación.

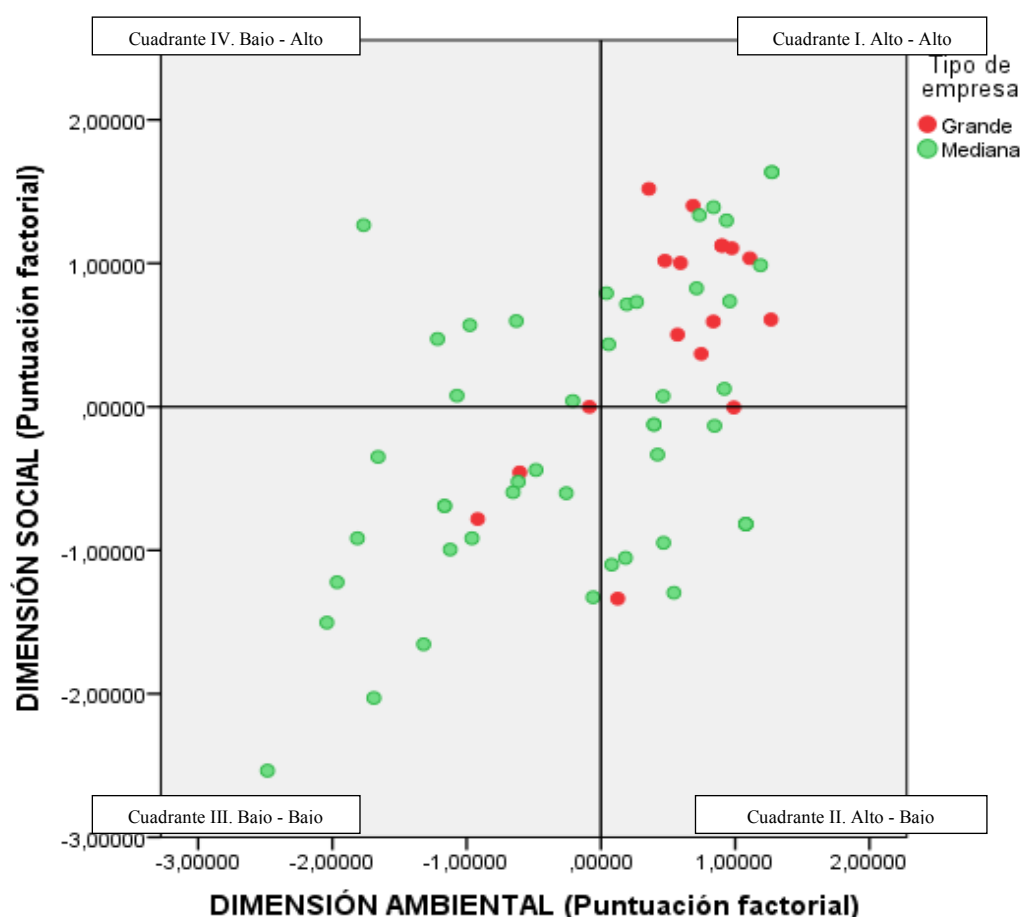


Figura 29. Dimensión ambiental versus social según tipo de empresa

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Coeficiente R de Pearson = 0,701**; p valor = 0,00 significativo al 95 %.

Inicialmente es necesario explicar la conformación de cada uno de los cuadrantes observados en el gráfico bidimensional de PF. En tal sentido, se encuentran divididos en cuatro segmentos principales, a saber:

- a) Cuadrante I. Alto – Alto: corresponde a las empresas con $PF > 0$ en ambas dimensiones, por lo cual se asume que sus estrategias de RSE se orientan en igual medida hacia estos dos aspectos en igual sentido de prioridad e importancia.
- b) Cuadrante II. Alto – Bajo: aglomera a empresas con prioridad hacia lo ambiental ($PF > 0$) pero con poco sentido hacia social ($PF < 0$), considerando este hecho que dan mayor importancia a las acciones ambientales que a las sociales.
- c) Cuadrante III. Bajo – Bajo: organizaciones que no tienen la prioridad hacia aspectos ambientales o sociales ($PF < 0$ en ambos casos).
- d) Cuadrante IV. Bajo – Alto: empresas que dan mayor importancia a la labor social ($PF > 0$) sobre la ambiental ($PF < 0$)

Realizada esta aclaración, se puede ver en la figura 29 que la mayoría de las grandes empresas identificadas con el círculo rojo, se posicionan en el cuadrante I, por lo cual se asume que sus estrategias de RSE se orientan tanto a lo social como lo ambiental. No obstante, algunas de estas organizaciones se ubicaron en cuadrante III (dos exactamente) y una sola en el cuadrante II. Por su parte, la mayoría de las medianas se aglomeran en el Cuadrante III significando este hecho que dan poca prioridad hacia lo social y ambiental en temas de RSE. Adicionalmente, cabe señalar la correlación positiva fuerte que existe entre ambas dimensiones la cual se obtuvo mediante el coeficiente R de Pearson = 0,701 (significativo al 95 %). A continuación, la figura 30 expone la comparación entre la dimensión económica y social.

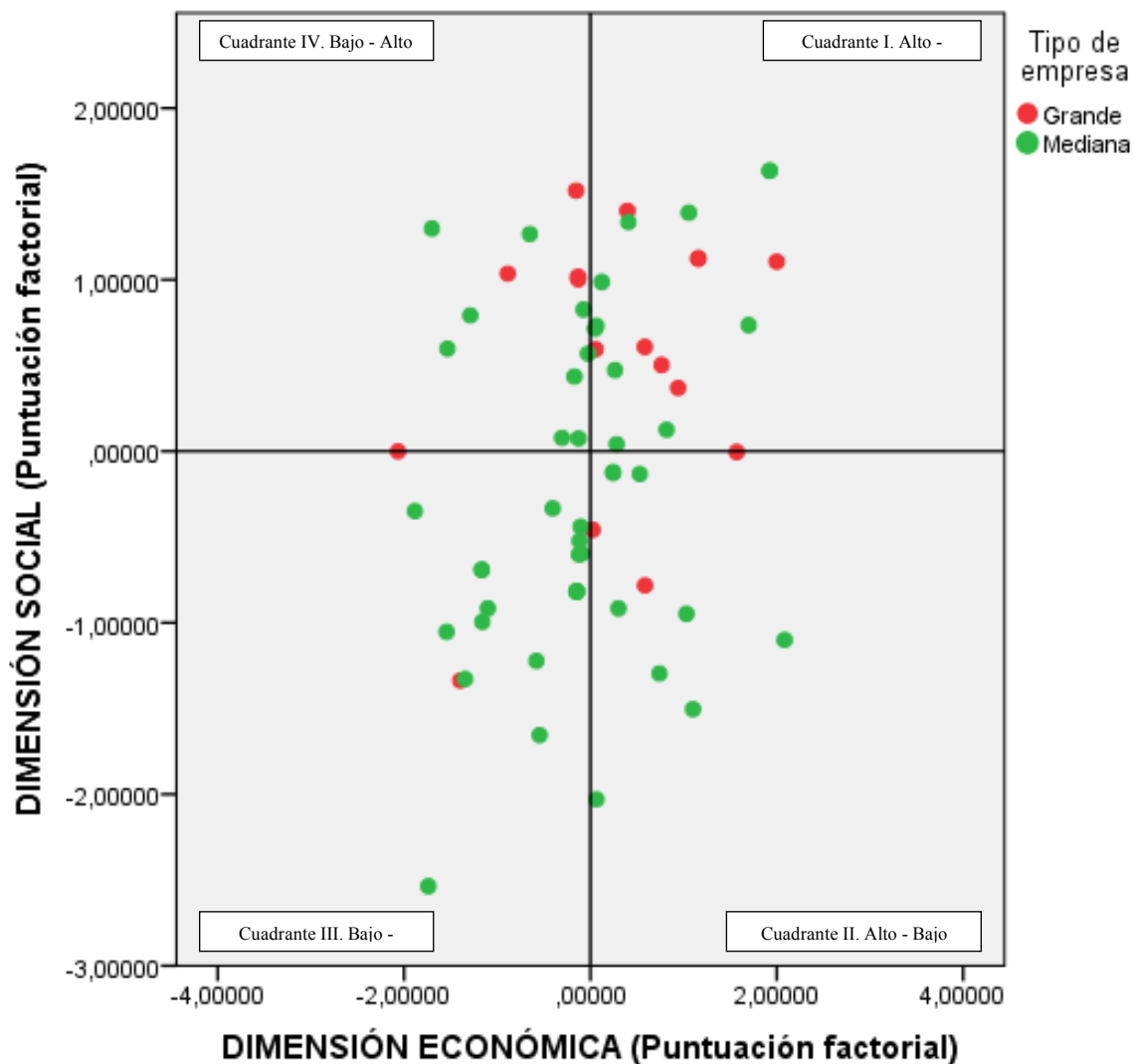


Figura 30. Dimensión económica versus social según tipo de empresa

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Coeficiente R de Pearson = 0,648**; p valor = 0,00 significativo al 95 %.

En este caso se observa un comportamiento distinto al reportado en la figura 29 (Socio-ambiental). La concentración de empresas tiende hacia el centro de la gráfica, indicando que lo social podría estar ejerciendo una mayor fuerza que lo económico. Esto se confirma con una disminución leve del coeficiente $R = 0,648$ que muestra una relación un poco menos fuerte que la anterior entre estas dos dimensiones. Asimismo, se logra detallar que las grandes empresas (5 casos puntuales) se ubican en el cuadrante I, sin embargo, cuatro de estas se posicionaron

en el cuadrante IV, infiriéndose que dan poca relevancia a lo económico sobre lo social. Respecto a la mediana empresa, nuevamente existen escasas con lineamientos de RSE que favorezcan lo económico y ambiental al mismo tiempo (cuadrante I) y la mayoría se agrupa en el cuadrante III reafirmando la baja prioridad hacia estas dos dimensiones. La figura 31 compara lo ambiental versus económico.

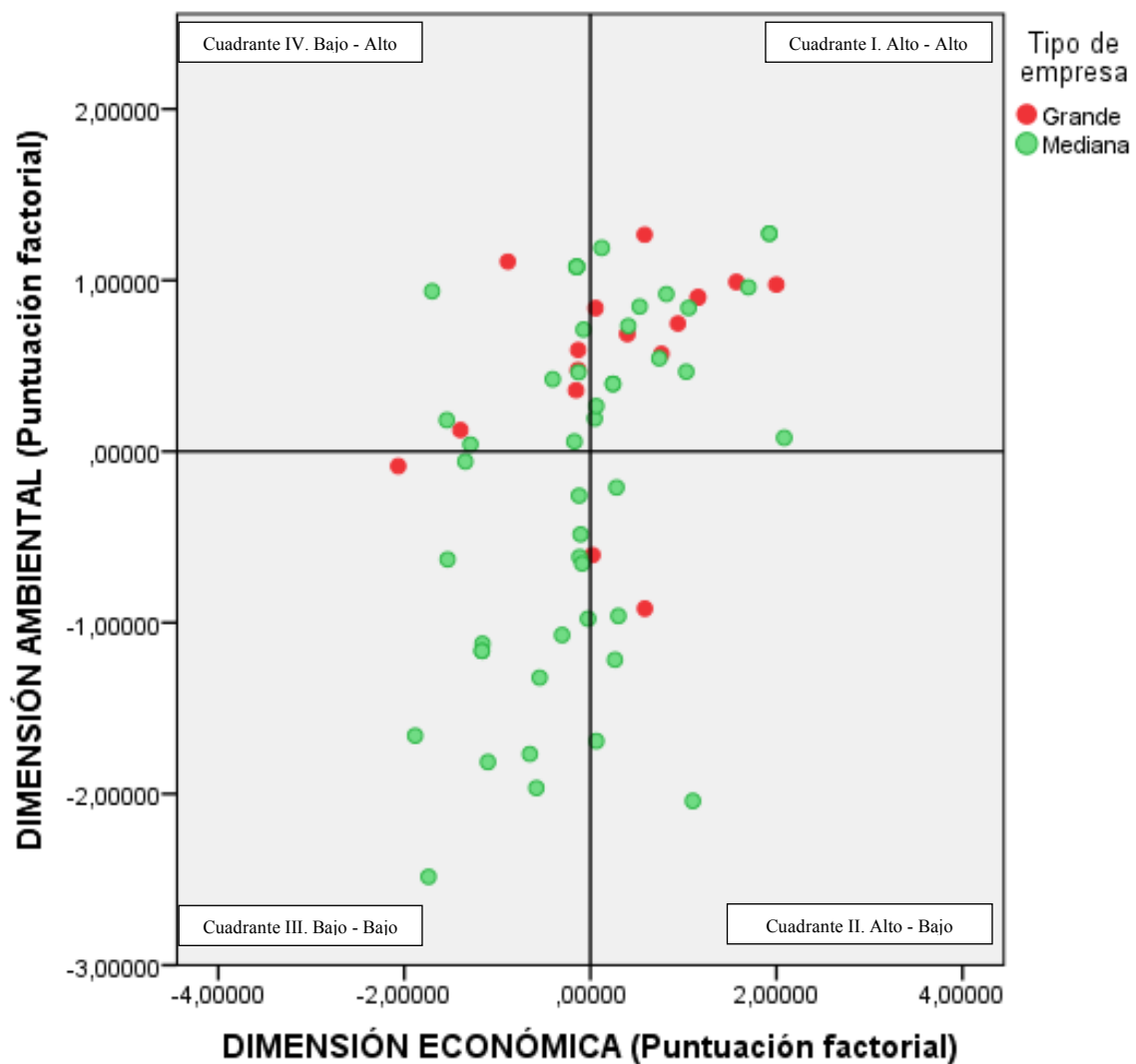


Figura 31. Dimensión económica versus ambiental según tipo de empresa

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Coeficiente R de Pearson = 0,645*; p valor = 0,00 significativo al 95 %.

Con base en el R de Pearson (0,645) se identifica un comportamiento similar con relación a la relación económico-social. En la gráfica, resulta relevante que un mayor número de empresas grandes se inclinan por favorecer estas dos dimensiones, mientras que apenas un caso no manifestó interés por adelantar acciones de RSE en estas líneas (cuadrante III).

A partir de estos hallazgos es posible establecer algunas reflexiones clave:

a) Existe una asociación positiva fuerte entre lo social y lo ambiental en ambos tipos de empresas, además, las organizaciones grandes priorizan este cumplimiento, en comparación con las medianas.

b) Al comparar la dimensión económica de la RSE con lo social y ambiental, se observa una prevalencia de estas dos últimas, lo que es un indicativo de que las empresas aún no están adelantando estrategias que fortalezcan este elemento.

5.3.5 Posibles sesgos de la encuesta

Como un posible sesgo de la encuesta, se detectó la deseabilidad social, es decir, tratar de ofrecer una impresión muy favorable a través de las respuestas (Bostwick y Kyte, 2005). Esto se manifiesta también en que la participación en la encuesta era a discreción de las empresas y, por tanto, puede que haya una tendencia de respuesta mayor por parte de aquellos que están más avanzados en RSE, lo que puede dar una visión más positiva de la implantación en Bolívar de lo que realmente es; sin embargo, esto se contrastó con los resultados de la fase cualitativa, dónde participaban expertos que se encuentran en una posición con tendencia más neutra sobre el estado de la RSE en el territorio, para llegar a unos resultados confiables.

Capítulo 6

Recomendaciones para potenciar la gestión de RSE en Bolívar

Una vez determinados los resultados más relevantes de la presente investigación, se realizan una serie de recomendaciones tanto a nivel gubernamental, como a nivel empresarial, para aportar en el propósito de potenciar y fortalecer la gestión de la RSE en el contexto específico de Bolívar (Colombia), que a su vez puede ser replicable en muchos aspectos, a nivel país.

Se parte de la premisa de que la RSE es una estrategia empresarial que busca generar valor a la compañía, mientras aporta al desarrollo sostenible, y que debe incorporarse desde el gobierno corporativo de manera transversal y teniendo como centro a todos sus públicos de interés, es decir que debería de manera ideal surgir como una iniciativa propia y gestionarse sin depender de un gobierno transitorio.

Sin embargo, en contextos que presentan un entorno complejo, como el del objeto de este estudio, se requiere aun de un fortalecimiento desde un orden superior como el gubernamental, que cuente con autoridad y autonomía para proveer de herramientas que permitan el impulso de la RSE acorde a las necesidades del entorno, como ha sucedido en países desarrollados.

En ese sentido, a nivel gubernamental se presentan las siguientes recomendaciones:

- Generar directrices territoriales, a través de una política pública o comité asesor, que potencialicen su implementación, desde el enfoque del desarrollo sostenible, y que fomenten las políticas de RSE tanto en empresas como en organizaciones e instituciones en general.
- Trabajar, junto al gobierno nacional e instituciones facultadas, para fortalecer la legislación en materia de RSE y sus marcos regulatorios, como mecanismo de control

de los aspectos mínimos legales de la actuación empresarial en el entorno y en concordancia con los estándares nacionales e internacionales.

- Apoyar al sector empresarial en sus procesos de innovación, que les permitirán entrar en mercados especializados y mejorar su competitividad.
- Motivar la publicación de informes de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, para mejorar la transparencia y favorecer la legitimidad ante la ciudadanía.
- Hacer eficientes los procesos administrativos relacionados con la actividad empresarial y su gestión socialmente responsable, pues actualmente son un obstáculo frente a su avance.
- Ofrecer formación sobre la importancia y la necesidad de la gestión responsable desde la cultura organizacional, especialmente en micro, pequeñas y medianas empresas para que se sensibilicen sobre la importancia y necesidad de la temática.
- Establecer estímulos o mecanismos de financiación, que faciliten la implementación de prácticas responsables en las empresas, especialmente en las micro, pequeñas y medianas, que constituyen la base del empresariado en Bolívar y en Colombia en general.
- Facilitar las asociaciones con otras empresas u organizaciones nacionales e internacionales que permitan ampliar el espectro de las estrategias responsables y obtener financiación externa.
- Generar sinergias con la academia y la sociedad civil organizada, para que actúen como replicadores frente a sus distintitos públicos, sobre la importancia de actuar responsablemente desde la ciudadanía y contribuir al desarrollo sostenible.

- Propiciar, a través de gremios, asociaciones o iniciativas privadas de fomento de la RSE, espacios de formación y socialización de prácticas exitosas, que permitan el intercambio de experiencias entre empresas, la generación de alianzas y proyectos que favorezcan su potenciación.
- Fortalecer la política ambiental a nivel local y departamental, garantizando que regule el uso y conservación del territorio, sus áreas protegidas, el tratamiento de aguas residuales, disposición de residuos y los niveles de calidad de aire y ruido.
- Fortalecer las estrategias que dan alcance a la participación de las empresas en los procesos de postconflicto y reinserción.
- Apoyar iniciativas de investigación y desarrollo asociadas con la materia.

A nivel empresarial se realizan las siguientes recomendaciones generales, para luego detenerse en aspectos más específicos:

- Implementar la RSE como una estrategia transversal a la empresa que busque como propósito el desarrollo sostenible en sus dimensiones, económica, social y ambiental, enfocándose a todos sus *stakeholders* y procurando ser preventiva y no reactiva; para ello es fundamental entender el contexto y adaptarse a su naturaleza y necesidades.
- Trabajar en la creación o fortalecimiento de códigos éticos a nivel organizacional.
- Generar estrategias enfocadas a todos sus públicos de interés, tanto internos como externos, de acuerdo al nivel responsabilidad que tenga con cada uno de ellos, priorizando en su público interno, pues son los principales replicadores de las políticas responsables de la compañía desde dentro, hacia fuera.

- Socializar y promover las prácticas de RSE frente a sus proveedores u otras empresas de su sector, para fomentar y enriquecer las experiencias, mutuamente.
- Incorporar los criterios Ambientales, Sociales y de Buen Gobierno (ASG) en la elección de proveedores.
- Realizar de manera juiciosa un mapa de *stakeholders* que permita determinar en su totalidad los públicos de interés de la empresa y el nivel de importancia o influencia que tienen cada uno de ellos en la empresa, puesto que de esto depende la proyección de la estrategia de comunicación más adecuada.

En lo concerniente a la gestión de RSE y de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología cuantitativa se sugiere a las medianas y grandes empresas:

- Reforzar algunos aspectos en las prácticas del ámbito social (SOC), aunque, como ya se ha dicho, es la dimensión que mejores índices de gestión tiene, entre ellos:
 - Mejorar en las prácticas de apoyo a las iniciativas de la comunidad local, pues es un beneficio mutuo contar con una población de influencia motivada.
 - Mejorar la comunicación del impacto de las actividades de la empresa con sus públicos de interés.
- Estructurar mejor las estrategias a nivel de la dimensión económica (ECO) y mejorar sus prácticas de modo general, pues fue la dimensión con índices de gestión más bajos y susceptibles de mejora, especialmente:
 - Ser más eficientes en la gestión y venta de residuos.
 - Invertir más en tecnologías eficientes, que además de ser respetuosas con el medio ambiente, generarán mayor rentabilidad a largo plazo.

- Mejorar los siguientes aspectos en la dimensión ambiental (ENV):
 - Trabajar con mayor fuerza en la reducción de desechos y emisiones de sus operaciones.
 - Reducir de insumos contaminantes y/o no renovables.

En lo relacionado con el nivel de gestión asumido a nivel sectorial en Bolívar (Colombia), se sugiere:

- Mejorar las estrategias de gestión de la RSE en los sectores: servicios, comercio y cultura, educación y desarrollo, pues sus indicadores aun no son suficientemente satisfactorios. Especialmente el sector servicios que es el que menor índice de gestión presenta y el que mayor volumen de empresas cobija a nivel departamental.

A nivel de comunicación de la RSE en las empresas de Bolívar, se sugiere:

- Crear o profesionalizar una estrategia de comunicación bilateral, procurando que sea adecuada para cada público de interés y para la población en general, eligiendo los canales más indicados para su transmisión y retroalimentación, especialmente en las medianas empresas.
- Reforzar la comunicación externa a través de medios de comunicación de mayor alcance, pues prima el uso de medios propios que cuentan con bajo nivel de alcance.
- Realizar informes de sostenibilidad siguiendo los estándares internacionales que más se ajusten al sector empresarial y características de la empresa, pues esto favorecerá el seguimiento y control de su estrategia de RSE. Así mismo permitirá realizar

comparaciones sectoriales y fomentar la transparencia. Actualmente porcentaje no significativo de empresas los realiza.

Finalmente, en lo que tiene que ver con el conocimiento y aporte a los ODS, se recomienda:

- Involucrar más este criterio a la gestión de la RSE, pues es recomendado como bastión del enfoque de desarrollo sostenible y representa un consenso de los problemas mundiales al que todas las organizaciones y en este caso específico las empresas deben aportar.
- Seleccionar de manera coherente y de acuerdo a la(s) línea(s) de negocio(s) de la empresa, cual(es) objetivo(s) se va(n) a trabajar desde la estrategia empresarial, puesto que estos deben guardar relación con su actividad y proyectar su aporte a este propósito mundial.
- Alinear la estrategia de gestión de los ODS, con la que debe ser proyectada por el gobierno departamental y distrital.

Capítulo 7

Conclusiones y discusión

A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio tomando en cuenta su fase cualitativa y cuantitativa.

Por tal motivo, se exponen de acuerdo a los objetivos específicos, los hallazgos relacionados con el estado de la cuestión de la RSE en Bolívar, el nivel de gestión y comunicación de la misma en las medianas y grandes empresas, así como el grado de conocimiento y el aporte que estas organizaciones están realizando de cara a los ODS proyectados hasta el año 2030.

7.1 Estado de la RSE en Bolívar

- Tras analizar los componentes cualitativos y cuantitativos del estudio, se puede concluir que la Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar (Colombia), de manera general, está en una etapa inicial de implementación, investigación y desarrollo. Por ello, se requiere trabajar en varios frentes para potencializarla, y muy especialmente en aspectos como el liderazgo, tanto en el contexto gubernamental, como en el privado.
- Con base en los planteamientos del grupo de expertos entrevistados, es posible concluir que las tendencias de RSE en Bolívar son alentadoras, ya que en el entramado empresarial se está generando cada vez mayor preocupación e interés por incluir estrategias formales, sobre todo aquellas que van dirigidas al campo social y trabajo comunitario con el propósito de transformar la ciudadanía. Este hecho se corrobora a partir de los análisis cuantitativos, según los cuales el 80,9 % de las grandes empresas, ya integran este factor a su estrategia empresarial.

- A pesar de estos avances, aún existe una fuerte concepción de la RSE como acciones filantrópicas y no como un modelo de gestión estratégico capaz de impulsar la competitividad y crecimiento de la organización. Además, en algunos casos, se reporta un énfasis por cumplir la ley o normativa con el fin de obtener beneficios económicos, convirtiéndose en una perspectiva netamente instrumentalista de la RSE.
- Dentro de los modelos de gestión que prevalecen en Bolívar, está el de la ciudadanía corporativa, puesto que algunas empresas han asumido un frente de liderazgo para aportar desde lo privado a la resolución de problemáticas sociales específicas, debido al abandono gubernamental. Otro de los modelos observados es el de 'Inversión social en contextos competitivos', que hace parte de las teorías instrumentales clasificadas por Garriga y Melé (2004), y da cuenta del enfoque utilitarista practicado por parte del sector empresarial, que realiza inversión en programas y proyectos sociales buscando disminuir sus riesgos operacionales y de reputación. Por último, se percibe el modelo del desarrollo sostenible, que hasta ahora se está comenzando a adoptar de manera integral por parte de algunas empresas e instituciones.
- Con relación a los actores, se reconoce la importancia de la articulación entre los diferentes sectores para alcanzar relaciones de ganar-ganar. No obstante, aún falta trabajar mucho en la creación de sinergias entre el sector privado y el gubernamental, dado que el alcance de las acciones enmarcadas en la RSE no está del todo definido.
- Dentro de las principales limitaciones para la incorporación de la RSE en Bolívar, se encontró la falta de conocimiento por parte de los directivos sobre tema, la mentalidad preponderante de la generación de ingresos, por encima de los principios de desarrollo

sostenible, la falta de una legislación clara en materia de RSE y la dificultad en los procesos que impliquen acciones gubernamentales.

- Las principales críticas que se hacen con respecto a la RSE, se relacionan con la adopción como mecanismo de *greenwashing*, término que se refiere al encubrimiento de malas prácticas ambientales. Otro aspecto crítico es la utilización del instrumento de *consulta previa* que, en muchos casos, se aplica solo para obtener las licencias sociales por parte de la comunidad, sin realizar mayores estudios de impacto que puedan dimensionar los efectos negativos de las acciones empresariales.

7.2 Conclusiones sobre la comunicación de la RSE en Bolívar

- En lo relacionado con la comunicación de la RSE, se puede decir de modo general que hay un bajo nivel de inclusión en las estrategias empresariales, y que aunque una pequeña parte del empresariado considera que las acciones responsables deben hacerse por criterios filantrópicos y por tanto no se deben comunicar, así mismo otra porción considera que se deben usar para hacer *marketing* social.
- Otro aspecto concluyente, en relación con la comunicación, tiene que ver con que en las grandes empresas la divulgación de información se realiza con mayor énfasis hacia el público interno o a través de medios de comunicación propios, con poca medición sobre el impacto real que tienen las estrategias de RSE en la comunidad y el entorno. En tal sentido, se observa que se desconoce la importancia de la información como medio para fortalecer la reputación empresarial y acercar a la empresa con sus públicos.
- También se evidenció que esta se reserva solo para medianas y grandes empresas, que lo gestionan en un 55 % y un 82 %, respectivamente. Dentro de las acciones de

comunicación que más usan las empresas, están las publicaciones en medios propios y las acciones de comunicación interna; esto indica que la comunicación externa tiene un menor peso para las empresas, pues, aunque el principal soporte de comunicación sean los medios propios, estos están dirigidos a audiencias más proactivas e informadas y no a través de medios masivos o eventos con públicos de interés clave. Por otra parte, hay empresas que bajo el criterio de hacer filantropía sostienen que no sería ético compartir esta información. Por otro lado, se encontró que el *stakeholder* con mayor importancia para las empresas son los empleados con un 56 %, seguido por la comunidad aledaña, con un 20 %. Cifras que, una vez más, reflejan el enfoque social (SOC) que tiene la gestión de la RSE en Bolívar.

7.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible

- En lo que tiene que ver con los ODS, tanto la literatura científica como los hallazgos cuantitativos y la opinión de expertos, coinciden en que son una guía importante para materializar la RSE desde el enfoque del desarrollo sostenible. No obstante, en más de la mitad de las organizaciones, este elemento es desconocido. En este orden de ideas, se puede decir que existe un grado considerablemente alto de desconocimiento y se concluye que el compromiso para su cumplimiento, desde el sector empresarial, es bajo y no está relacionado con una estrategia de país, ni de región, sino con iniciativas propias o de incremento de competitividad.

Con base en el análisis de las dimensiones de RSE según el tipo de empresas realizado en la fase cuantitativa, se concluye que en las grandes organizaciones existen un sentido más integral sobre este concepto, además, las acciones y políticas se

encuentran establecidas en la gestión estratégica por lo que se puede suponer que su implementación es más formal. Por el contrario, en las medianas empresas se identificaron falencias en este aspecto, por lo que los lineamientos de RSE no se encuentran articulados con la estrategia general.

- Desde el punto de vista cuantitativo, los objetivos que obtuvieron mayor compromiso fueron el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, y el ODS 3: Salud y bienestar. Lo que de nuevo denota una mayor relación con el factor social (SOC). En contraposición, el menor compromiso, lo obtuvieron los ODS 2: Cero hambre; ODS 14: Vida submarina; y el ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres. Por otra parte, se puede concluir que si no se desagregan las metas de los ODS país a nivel territorial y se distribuyen entre los actores públicos y privados, no se van a lograr grandes avances en materia de desarrollo sostenible.

7.4 Gestión de la RSE

- Las principales tendencias de gestión de RSE que prevalecen en Bolívar revelan que la dimensión social (SOC) desempeña el papel más importante en las prácticas de las empresas, con un índice de gestión del 70 %, reflejando una tendencia hacia el involucramiento con los públicos de interés y sus necesidades.

Ligado con lo anterior, se detectó una inclinación por el desarrollo social y el trabajo comunitario, muchas iniciativas tienen a la educación como eje y camino para la transformación social. Como otra tendencia de gestión se detectó que, salvo contadas excepciones, no existe alineación entre los impactos generados y las políticas de responsabilidad social de las empresas.

- Una vez realizado el diagnóstico *ad hoc* de la gestión y comunicación de la RSE en Bolívar, desde el enfoque del desarrollo sostenible, se puede decir que la gestión es 'mala' (Q2) o en algunos casos 'muy mala' (Q2), para el caso de las micro y pequeñas empresas. Al desglosarlo vemos que este índice, se considera regular (Q3) para el caso de las medianas empresas, y bueno (Q3) para las grandes, alcanzando un 62 % y 76 %, respectivamente que corresponden a un 2,5 % y 0,5 % del empresariado del territorio.
- El mayor aporte a la gestión de la RSE lo hace el sector industrial con un índice de gestión del 77,8 %, lo que está relacionado con la importancia de dicho sector a nivel departamental, que representa el 15,5 % de su Producto Interno Bruto (PIB). El sector servicios, por su parte, es el que menos gestiona la RSE en el departamento con un 55,3 %. Teniendo en cuenta que este sector integra una gran representación de la actividad empresarial del departamento, la importante desatención que refleja hacia el enfoque responsable, debe ser replanteada.
- El ACP confirmó la existencia de las tres dimensiones propuestas por Chow y Chen (2012), de este modo, fue posible calcular las puntuaciones factoriales que posteriormente sirvieron de apoyo para comprender y contrastar el comportamiento de las empresas grandes y medianas, por lo tanto, se concluye que el instrumento tipo Likert cuenta con la validez metodológica suficiente para ser replicado en otros contextos.
- Con base en el coeficiente de correlación R de Pearson, se demostró la asociación entre la dimensión social y ambiental, prevaleciendo con mayor fuerza la primera sobre la segunda, sobre todo cuando se compara con el aspecto económico de la RSE. Este

hecho permite concluir que, sumado al modelo filantrópico orientado a la ciudadanía, las empresas medianas y grandes relacionan la RSE con el factor social.

- Tanto en las reflexiones de los expertos como en el análisis cuantitativo, se corroboró que existe una clara tendencia hacia la priorización de la dimensión social y ambiental frente a la económica. Por lo tanto, se puede concluir que entre las empresas, tanto grandes como medianas, aún necesitan incorporarse acciones precisas de RSE que estén orientadas hacia el aspecto productivo. Esto se comprobó a través del análisis de puntuaciones factoriales y coeficientes de correlación señalados en la sección de resultados.

7.5 Conclusiones a partir de la caracterización del entorno

- El entorno político de Bolívar, es un sistema democrático, que se ha caracterizado históricamente por los escándalos de corrupción, la inestabilidad gubernamental, especialmente a nivel distrital (ciudad capital), la falta de continuidad de procesos en los cambios de gobierno, un retraso relativo en el desarrollo, la ineficiencia en los procesos administrativos y la desarticulación entre el departamento y el distrito capital. Una realidad que no ha contribuido a un desarrollo de la RSE alto y equilibrado, sino que ha abierto el espacio para que haya un crecimiento disperso en el que priman los intereses particulares de las empresas y no existen directrices territoriales que potencialicen su implementación, desde el enfoque del desarrollo sostenible. En ese sentido se puede inferir que este entorno con debilidad en su factor político genera una influencia negativa y no favorece la gestión y comunicación de la RSE.

- El entorno social de Bolívar presenta un alto nivel de pobreza, bajos niveles de participación ciudadana y educativos, desinformación de sus ciudadanos, altos niveles de desigualdad y desarticulación social, así como poca presencia de grupos de presión. Estos factores hacen que la población bolivarense tenga baja capacidad de crítica y su relación con las empresas sea de desinterés y desconfianza. A esto se debe sumar el hecho de que gran parte del territorio ha sido fuertemente golpeado por la violencia, viéndose afectado por grandes migraciones de su población.

Este panorama redunda en pocas acciones de lucha por los derechos humanos y laborales, y bajas exigencias hacia enfocar las acciones empresariales a un verdadero tripe impacto. Por lo que se puede inferir que, pese a que el factor ciudadano y su nivel de involucramiento no ejerce una influencia positiva en la gestión y comunicación de la RSE, las circunstancias complejas de la realidad social del entorno, hacen que se potencie un enfoque de RSE mayoritariamente social (SOC) en las grandes y medianas empresas de Bolívar, y este tipo de motivación también se pudo observar en investigaciones de contextos similares.

- El entorno económico de Bolívar muestra grandes variaciones de acuerdo al sector empresarial y al tamaño de la empresa. En general las medianas y grandes empresas del sector industrial, turístico y portuario, presentan indicadores muy favorables que en conjunto suben los índices de la ciudad y el departamento, sin embargo, estos se concentran en una porción muy pequeña del empresariado, y lo mismo sucede con la distribución de sus ganancias; en contraste, el grueso de empresas de Bolívar presenta bajos niveles de competitividad, en especial las micro y pequeñas empresas, donde la alta carga tributaria no permite inversión en aspectos que mejoren su competitividad.

Ante este panorama se determinó que la mayoría de empresas que invierten en competitividad son aquellas que lo necesitan para posicionarse en mercados internacionales y que esto tiene una relación directa con la implementación de acciones sostenibles, pues actualmente son requisito para exportación de productos en muchos mercados y para la contratación pública. Por lo que se puede inferir que el factor económico del entorno, genera una influencia negativa y no favorece el desarrollo de la RSE en micro, pequeñas y medianas empresas, y produce una influencia neutra en las grandes empresas, donde se ve una mayor gestión, pues obedece a su operación en mercados internacionales, que requieren el cumplimiento de estándares responsables para su posicionamiento.

- Por último, los factores legales en el contexto de Bolívar, dependen en gran parte de la legislación nacional que en materia de RSE es insuficiente y en muchos casos blanda. Esto, sumado a las condiciones de desorden administrativo y corrupción histórica del territorio, ha generado un bajo nivel de regulación a la actividad empresarial, situación que se agrava en la economía informal, dónde no existe ningún tipo de regulación. También se adolece de una política pública que potencie la gestión de la RSE a través de incentivos y regulaciones especiales en el territorio, con lo que se infiere que las políticas, nacionales y locales, generan una influencia negativa que no favorece el desarrollo de la RSE en el territorio. Haciendo la aclaración que aunque la RSE es voluntaria y su implementación debería obedecer a estrategias empresariales y no a la regulación, en contextos de debilidad política y social es importante reforzar la actuación empresarial, desde el punto de vista legal.

Como conclusión general se puede decir que el entorno de Bolívar, no cuenta con las condiciones adecuadas para el correcto desarrollo de la RSE y, por ende, a excepción de las grandes empresas, no realiza un aporte significativo al desarrollo sostenible local y global, en especial desde las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan el 99,5 % del sector empresarial de Bolívar.

7.6 Discusión

El rol de la RSE en contextos en vía de desarrollo es fundamental, pues ayuda a fortalecer su avance y progreso desde el aparato productivo (Mendoza, 2016). Partiendo de esta perspectiva, el presente estudio permitió comprender el estado de la RSE en Bolívar (Colombia), el nivel de gestión y comunicación asumido por las empresas del territorio desde sus dimensiones económica, social y ambiental, así como el conocimiento y aplicabilidad de los ODS que se están implementando en las organizaciones de cara a los retos que enfrenta el mundo entero, para finalmente realizar un análisis de la influencia de los factores de su entorno.

En este sentido, los resultados cualitativos y cuantitativos muestran que las grandes empresas de la región son las que llevan el liderazgo en materia de RSE y están enfocadas principalmente en la dimensión social. Este hecho concuerda con investigaciones como la de Vives (2006) y Vives y Peinado (2011), que sugieren que gran parte de la gestión de la RSE en los países en desarrollo refleja los problemas sociales singulares que requieren que las empresas adopten diferentes orientaciones e intervenciones de RSE. Asimismo señalan que gestionar la RSE en este tipo de contextos incluye comprender que las sociedades tienen una preocupación importante por las mejoras en el nivel de vida básico, pues estas tienen una prioridad muy alta en América Latina. Esta realidad se erige como un obstáculo para lograr un

equilibrio junto a las otras dimensiones de la RSE (ambientales y económicas) consideradas por los autores que defienden el enfoque del desarrollo sostenible como propósito de la RSE Hussain (1999), Andriof y McIntosh (2001), Aguinis (2011), Chow y Chen (2012), Mora y Martínez (2018), entre otros.

Entendiendo este contexto es importante esbozar las implicaciones individuales y conjuntas de todos los actores, públicos y privados, que son relevantes para el progreso de la RSE en Bolívar, considerando otros entornos como la Unión Europea, contexto académico desde el que se desarrolló esta investigación; pues ante retos globales, deben incorporarse medidas locales y nacionales que tengan en cuenta casos de éxito internacionales, pero ajustándose a las realidades de cada contexto. Esto se evidencia en investigaciones como las de Kowszyk, et al. (2019) que precisan la importancia de establecer las responsabilidades de los diferentes actores involucrados en los territorios de América Latina, partiendo de las experiencias exitosas de los países de la Unión Europea. Dentro de los actores primordiales destacan al gobierno (nacional y local), que debe liderar una agenda de planes de acción y políticas públicas de Responsabilidad Social, mejorar el nivel de desarrollo y regulación del mercado, fortalecer las instituciones gubernamentales que interactúan con las empresas, mejorar los incentivos al sector privado y reforzar el marco legal que rige la RSE. Las organizaciones multilaterales e internacionales, son otro actor relevante, pues apoyan la consecución de objetivos ligados a la RSE, proporcionando modelos de acción sobre el tema y entregando pautas normativas para su gestión. El sector privado, por su parte, genera una expectativa superior que en la Unión Europea, en el avance y gestión de la RSE, puesto que como ya se ha explicado y por las condiciones del desarrollo del territorio, se espera que solucione algunos asuntos que por definición no les corresponden, además en su intención de insertarse en mercados

internacionales, deben adoptar en mayor medida guías y estándares internacionales de RSE y la realización de memorias de sostenibilidad, que como revela el estudio solo llega a un 5 % de las empresas participantes.

En cuanto a la sociedad civil, debe participar activamente con su visión crítica de la gestión de los sectores públicos y privados y el consumo responsable; a nivel de organizaciones, deben propiciar una relación más equitativa y proactiva entre la sociedad, las empresas y el Estado, evidenciando una visión amplia de los temas que requieren especial atención en la actualidad. Las instituciones educativas, deben ser parte de las instancias de dialogo lideradas por los gobiernos para la formulación de planes y políticas, nacionales y territoriales de RSE, así mismo, deben contribuir adoptando estrategias de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) e incluyendo la RSE en su formación e investigación, promoviendo su estudio a diferentes niveles y contribuyendo a un mejor entendimiento y evolución de la temática.

Finalmente mencionar a los medios de comunicación como un actor de interés, que debe abrir espacio para informar a la ciudadanía acerca de prácticas responsables e iniciativas destacables y como un espacio critico que denuncie prácticas abusivas de las organizaciones y fomenta el desarrollo sostenible. Todas las implicaciones esbozadas, coinciden en gran medida con las planteadas en la presente investigación desde la visión de los expertos y las fuentes documentales, y aunque se ponga el foco en el sector privado; se precisa la necesidad de que todos los actores trabajen en conjunto, en una propuesta territorial que promueva la RSE en Bolívar para lograr un avance integral en la materia.

Por otra parte, respecto al nivel de gestión de la RSE por tamaño de empresa, se observó que los expertos concordaron casi en su totalidad con el hecho de que las micro y pequeñas empresas no gestionan la RSE, por las dificultades que ofrece el entorno, y que las medianas

empresas lo gestionan en cierta medida, pero no llegan al nivel de las grandes; este argumento es corroborado también por los datos estadísticos que sugieren que la inclusión de ésta en la estrategia organizacional formal, es baja con relación a las compañías grandes, demostrándose a su vez que las acciones (medidas por la escala de Chow y Chen, 2012) en las dimensiones social, económica y ambiental son significativamente diferentes. Para explicar esta evidencia, Halkos y Skouloudis (2016) manifiestan que la cultura de cada país puede influenciar de manera importante la penetración de la RSE; así mismo este hallazgo se respalda con la investigación de Vives et al. (2005) que concluyó que a nivel Latinoamérica, las pymes practican la RSE interna y externa de una manera informal y caracterizada por estar bajo la influencia de aspectos culturales y contextuales de la sociedad.

También existe coincidencia con los hallazgos de la investigación de Carbal y Blanquicett (2011) que se enmarca en la misma población objeto de estudio y que concluyó que el estado de la RSE en las pymes de Bolívar es preocupante, dado que se evidencian graves problemas de contaminación y existe una carencia total de políticas y programa de RSE, además de una errónea concepción de esta. Con relación a las demás investigaciones enfocadas en Bolívar, se puede decir que, al no existir objetos de estudio similares, no se puede hacer un análisis común de los resultados, pero sí se considera que la presente investigación las complementa, ofreciendo una visión integral y actualizada del estado de la RSE en el territorio, analizado desde los factores de dicho entorno.

En otro orden de ideas, según la opinión de los expertos consultados, en la gestión de la RSE en las empresas de Bolívar sigue habiendo una concepción errada por parte de algunos empresarios sobre implementar un modelo filantrópico, señalado por Garriga y Melé (2004) dentro de las teorías instrumentales; por ello, se considera que muchas compañías aún no

determinan que las acciones orientadas al bienestar social, ambiental y económico del entorno pueden traer beneficios mutuos, tanto a la comunidad como a la empresa. Al respecto, Bajo (2015) ha indicado que en ocasiones los *stakeholders* son vistos como una amenaza para la sostenibilidad del negocio, o incluso son utilizados como mecanismos para obtener certificaciones sociales para el desarrollo de proyectos, tal como se evidenció en la opinión de los expertos.

Otro hallazgo de interés es la determinación de que algunas empresas han asumido un frente de liderazgo para aportar desde lo privado, tanto en la resolución de problemáticas sociales específicas, como en el planteamiento de estrategias para el impulso de la ciudad y en respuesta a las necesidades latentes que requieren pronta atención, lo que se relaciona con el modelo de ciudadanía corporativa, planteado por Maignan et al. (1999) y Moon et al. (2005) y también reseñado por Garriga y Melé (2007) dentro de las teorías políticas.

Otro modelo que se mencionó de manera reiterada, fue el de la inversión social en contextos competitivos, también incluido en las teorías políticas reseñadas por Garriga y Melé (2007) algo que da cuenta del enfoque utilitarista practicado por parte del sector empresarial, que realiza inversión en programas y proyectos sociales buscando disminuir sus riesgos operacionales y la mejora de su reputación.

Finalmente se reflejó que la adopción del enfoque de desarrollo sostenible por parte de empresas e instituciones, aún está en un estado inicial; así las cosas, se está lejos todavía de comprender la RSE

como un camino estratégico que busca valorizar las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo, lo que implica un cambio radical con respecto a la óptica empresarial tradicional de simple maximización de beneficios; de esta forma, la RSE es una

nueva manera de hacer negocios mediante el compromiso empresarial de contribuir al desarrollo sostenible que engloba una dimensión de responsabilidad total para con todas las ‘partes interesadas’ (*stakeholders*) desde una perspectiva ligada con la ética empresarial y la transparencia en los negocios”, alcanzado así escenarios de sostenibilidad y progreso como sostienen. Vives et al. (2005)

En cuanto a las limitaciones, en los casos donde ya está adoptada la RSE, se observa la dificultad en los procesos que implican acciones gubernamentales, dada la coyuntura política, falta de conocimiento por parte de los directivos sobre el tema y la falta de una legislación clara en materia de RSE. En este sentido, los desafíos giran en torno a un mayor apoyo gubernamental y un marco jurídico acorde con las exigencias actuales en materia de RSE, tal y como lo refleja la investigación de Acevedo et al. (2013).

Las principales críticas a las prácticas de responsabilidad social empresarial, tienen que ver con su uso errado como mecanismo de ‘*greenwashing*’, con su implantación de modo instrumentalista y sólo con objetivos económicos, ya sea en temas de exención de impuestos, de encubrimiento de malas prácticas ambientales a través de actividades sociales o con fines exclusivamente de marca. Sobre este aspecto, desde Dircom (2010) reflexionan afirmando que algunas empresas solo informan actividades con bajo impacto, construyendo una matriz de transparencia que encubre el real desempeño de la compañía; lo que indica que es una práctica aun recurrente en muchos contextos; sin embargo se incrementa en sociedades con debilidad gubernamental y ciudadanía poco crítica (Raza, 2018).

Resultó interesante identificar en el discurso de los expertos que existe una tendencia creciente en la preocupación por integrar los ODS a la dinámica empresarial, elemento ratificado en los resultados cuantitativos donde el 70 % de las organizaciones dijeron haberse

adherido al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el 57 % al ODS 3 (Salud y bienestar). Es decir, se están dando pasos hacia lo que plantea Remacha (2017) al sostener que los ODS generan un beneficio general que favorece la actividad empresarial, pues su consecución creará el escenario idóneo para que el sector privado pueda desarrollar su actividad: mercados estables, regulados y competitivos, sistemas financieros transparentes e instituciones sin corrupción y bien gobernadas, materias primas y energía accesibles, consumidores con poder adquisitivo y empleados cualificados (Remacha, 2017, p. 6).

Sin embargo, y pese al optimismo que generan hechos de este tipo, aun no es suficiente ni el conocimiento que se tiene de los mismos, ni el nivel de compromiso con su avance; pues a pesar de este hecho positivo, poco más de la mitad de las empresas tienen conocimiento de los ODS, concretamente un 53 %. Esta preocupación también fue reseñada por los expertos quienes sostuvieron que la adopción de estos lineamientos no ha escalado en todos los niveles sociales, identificando que solo 19 organizaciones se encuentran adheridas al nodo Bolívar del Pacto Global. También resulta crítico que estas metas nacionales no estén ajustadas a nivel del departamento para que puedan ser implementadas con mayor coherencia y eficacia.

De otro lado, en lo relacionado con la comunicación corporativa, que de acuerdo a Corredera y González (2011, p. 137) consiste en “trasladar a los grupos de interés y a la sociedad en general los compromisos, los valores en los que éstos se fundamentan, las iniciativas y los hechos de una organización” en materia de RSC; se ha observado que en muchos casos ha sido utilizada como una herramienta de *marketing social* o con fines utilitaristas, más que como un factor clave para divulgar los avances reales que tienen un impacto en la comunidad o generar relaciones de sinergia y equilibrio con los diferentes *stakeholders* de las empresas. Al respecto, los resultados estadísticos señalan que el 62 % sí ejecuta acciones comunicativas, no obstante,

los entrevistados exponen que solo una pequeña parte cuenta con profesionales calificados para esta labor, con lo que aún no llega a ser un área estratégica y necesaria para todas las empresas y se sigue manejando de manera más unidireccional y a través de medios propios que tienen bajo alcance, con lo que no se explota todo su potencial.

Adicionalmente, la utilización del *marketing social* como método de divulgación de las estrategias de RSE, da cuenta de la escasa comprensión del alcance que realmente tiene esta labor, por lo que la legitimidad se genera a partir de acciones puntuales dirigidas a resolver problemáticas de la comunidad. A fin de superar esta situación, Villagra et al. (2015) señalan que una de las vías para recuperar la credibilidad y articularse realmente con la realidad social es la gestión de la marca, estableciendo relaciones a largo plazo que construyan valor compartido para todas las partes.

Respecto a las herramientas de comunicación usadas, llama la atención que solo un 5 % de las empresas medianas y grandes que fueron encuestadas, realice memorias de sostenibilidad, lo que advierte que aún hay poco interés por los reportes no financieros de manera estandarizada; esto contrasta con los datos de empresas europeas, donde hay una amplia adopción de éstas y constituyen la herramienta de comunicación de RSE por excelencia (Bajo, 2014).

Con respecto a la relación con los *stakeholders*, se encontró que los empleados son el grupo de interés más importante para las empresas de Bolívar, lo que coincide con la investigación de Vives et al. (2005) realizada en el contexto latinoamericano, indicando que se mantiene dicha tendencia; sin embargo, se encontró que de las empresas (medianas y grandes) de Bolívar solo un 43 % tiene una comunicación diferenciada con cada público de interés, mientras que el resto lo hace de manera general y unidireccional; lo que se relaciona con el modelo de

información a los públicos de interés de Morsing y Schultz (2006) que a su vez está basado en el modelo de información pública de Grunig y Hunt (1984); y cuyos autores no consideran el adecuado para mantener unas relaciones simétricas y equilibradas con los grupos de interés; lo que refleja una tendencia a darle un manejo insuficiente y utilitarista a la relación con los *stakeholders* en el contexto de estudio.

Sobre el análisis de los factores del entorno, iniciando por los factores políticos, se encontró que no favorecen la adopción de la RSE por parte de las empresas en Bolívar (Colombia), ejerciendo una influencia negativa, pues en un entorno débil, con índices de corrupción e ineficiencia en los procesos administrativos, generan una tensión empresa-sociedad (Villafañe, 2013), y por tanto éstas tienen menos incentivos para ser responsables. Asimismo, si no se cuenta con políticas públicas enfocadas en la materia y no hay mucha promoción de prácticas responsables, las empresas lo harán solo por voluntad propia, o por mejorar su competitividad, pero no por una estrategia territorial que lo motive. En ese sentido, es pertinente el planteamiento de Ward (2001) que señala que un aspecto que puede incidir positivamente sobre el ejercicio de la RSE, es que las empresas se comprometan directamente con las agendas del sector público, tal y como se viene instaurando en los países desarrollados. Pero para ello resulta necesario el fortalecimiento de las políticas de públicas referentes a la RSE a nivel de Bolívar.

En los factores económicos, se puede decir que ejercen una influencia negativa, pues no favorecen, la adopción de políticas de RSE en las micro, pequeñas y medianas empresas. Esto se puede explicar desde la perspectiva de Villafañe (2013), como una reacción ante situaciones de crisis y recesión económica, pues es ahí donde la RSE aparece en un segundo plano, tanto para las empresas como para la sociedad. Además, los ciudadanos que están vinculados

laboralmente a las compañías, son menos exigentes en cuanto a derechos laborales y comportamientos responsables. Se considera, entonces, que la influencia positiva que se genera en las grandes empresas, no necesariamente está relacionada con el entorno local, sino con el global, pues son las empresas que operan en mercados internacionales las que reflejaron mayor incorporación de políticas de RSE.

Los factores sociales, tampoco favorecen a la adopción de políticas de RSE por parte de las empresas y esto se pueden explicar por la estructura sociocultural de Bolívar, dónde los bajos niveles de educación, a causa de la mala gestión gubernamental, no proveen al conjunto de sus ciudadanos de herramientas críticas para marcar una pauta desde el consumo responsable o para ejercer presión frente a las actividades comerciales desarrolladas en su territorio. Es decir, constituyen una ciudadanía predominantemente desinformada (Villafañe, 2013).

En lo relacionado el análisis de la influencia de los factores legales del entorno, se puede decir que, de acuerdo a los expertos consultados, el grado de regulación es bajo, y desde la posición de Raza (2018), en contextos con debilidad gubernamental y ciudadanía poco crítica, es deseable que los estados intervengan para la regular las actividades empresariales en aras de mitigar los posibles efectos en terceros y promover el bienestar colectivo. Es decir, se debe definir una normativa basada en el modelo de responsabilidad social empresarial, que establezca límites a la actividad económica de las empresas sin reducir, con ello, la posibilidad de aumentar su rentabilidad. Dado que las empresas no pueden existir ni entenderse sin su entorno particular, el punto de partida debe ser el desarrollo sostenible, y los *stakeholders*, el centro de sus actividades (Raza, 2018).

Se están dando entonces, pasos importantes para que las empresas de Bolívar asuman la RSE desde una perspectiva estratégica conectada con el entorno que, más allá del cumplimiento

de unas normativas laxas, implique la verdadera comprensión de los beneficios tanto para los *stakeholders* como para las empresas mismas, incluso a nivel económico. Se trata de un camino que apenas inicia y del que falta mucho por recorrer y para el que el presente estudio pretende ser un aporte más, en estos pasos que hoy se ven con optimismo para la economía y el desarrollo de la región.

7.7 Limitaciones y futuras líneas de investigación

La presente investigación presenta algunas limitaciones, como el hecho de asumir que cualquier acción llevada a cabo por las empresas participantes obedece a una estrategia de RSE, sin embargo, se entiende que, en algunos casos, son prácticas de RSE desarrolladas sin conciencia de ello.

Otra limitación la constituye el tamaño de la muestra, que presenta un margen de error del 10 % y un nivel de confianza del 95 %, lo que ofrece fiabilidad, pero sería deseable que estuviera en el margen más usual de las ciencias sociales, que está en torno al 5 %, y al 95 %, respectivamente. Esto se debió, en gran medida, a la complejidad de la población objeto de estudio, que presentó altos niveles de desconfianza a la hora de participar en el estudio, tanto por desconocimiento de la materia, como por temor a entregar la información para el mismo.

Relacionado con la complejidad de la muestra, se detectó como otra posible limitación, la deseabilidad social, es decir, tratar de ofrecer una impresión muy favorable a través de las respuestas (Bostwick y Kyte, 2005). Esto se manifiesta también en que la participación en la encuesta era a discreción de las empresas y, por tanto, puede que haya una tendencia de respuesta mayor por parte de aquellos que están más avanzados en RSE, lo que puede dar una visión más positiva de la implantación en Bolívar de lo que realmente es; sin embargo, esto se

contrastó con los resultados de la fase cualitativa, dónde participaban expertos que se encuentran en una posición con tendencia más neutra sobre el estado de la RSE en el territorio, para llegar a unos resultados confiables.

Por otra parte, dentro de las futuras líneas de investigación que surgen a partir del presente estudio, está el abarcar un espectro más amplio de organizaciones, que incluya, las instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil y la academia; así como la ampliación de este estudio a otros departamentos de Colombia, o el desarrollo de estudios de casos que ejemplifiquen los resultados obtenidos.

También se sugiere la generación de un plan de gestión de Responsabilidad Social, con enfoque territorial que, a partir de los hallazgos, potencie la gestión y comunicación de la RSE en Bolívar, Colombia.

Otra línea de investigación interesante, sería la posibilidad de medir qué impactos tiene en la población las políticas y prácticas de RSE detectadas en este estudio,

Referencias

- Abascal, F. (2005). *Marketing social y ética empresarial*. Madrid: ESIC.
- Acevedo, J., Zárate, R., y Garzón, W. (2013). Estatus jurídico de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia. *Dikaion*. 22(2), 303-322.
- Ackerman, R. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*. 51(4), 88-98.
- Agudelo de Bedout, S. (2009). Responsabilidad Social Empresarial, Una mirada desde Colombia. *Revista de Negocios Internacionales*. 2(1), 3-11.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. y Ganapathi, J., (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836- 863.
- Aguinis, H. (2011). *Responsabilidad organizacional: Hacer el bien y hacerlo bien*. En S. Zedeck (Ed.), *Manual APA de psicología industrial y organizacional*, 3, 855-879. Doi: 10.1037/12171-024
- Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. 38(4), 932-968. Doi: 10.1177/0149206311436079.
- Alejos, C. (2014). Responsabilidad Social Corporativa en la era digital: de la información a la comunicación. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa Gobierno Corporativo*. 25, 1-30.
- Alloza, A. (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*. 207, 22-32.

- Alloza, A. (2014). El nuevo paradigma de la marca y la reputación corporativas. *Investigación y Marketing*. 125, 50-55.
- Amato, C., y Peretti, M. (2016). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduría y Administración*. 61(1), 84-105.
- Amos, Gideon Jojo. (2018). Researching corporate social responsibility in developing-countries context. *International Journal of Law and Management*. 60(2), 284- 310.
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. y Rahman, S. (2002). Despliegue del pensamiento de las partes interesadas: teoría. *Responsabilidad y compromiso*, Greenleaf, Sheffield.
- Aparecida, M. (2016). Relacionamiento: la clave para el diálogo corporativo. En L. Romero, y R. Mancinas (Edits.), *Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*. Sevilla, España: Egregius. 65-82. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=664614>
- Aprendizajes Transversa (2017). Madrid: Asociación de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE), *Corporate Excellence - Centre for Reputación Leadership* y Asociación de Directivos de Comunicación – DIRCOM.
- Argonauta, I., García, P., y Borja, C. (2017). *Guía de los ODS para las Organizaciones del Tercer Sector*. Madrid: Fundación Vicente Ferrer.
- Artiach, T., Lee, D., Nelson, D. y Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance, *Accounting & Finance*, 50(1), 31-51. Doi: 10.1111/j.1467-629X.2009.00315.x

- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Asián, R., Fernández, M., y Montes, Ó. (2013). Más allá de la RSC. Hacia un nuevo paradigma de desarrollo a través de la innovación social. *Prisma Social*. 10, 1-30.
- Asociación de Directivos de Comunicación [Dircom]. (2009). *Anuario de la comunicación 2008*. Madrid: Dircom.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas [AECA]. (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: AECA.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2017). *Panorama de la gestión social de 500 empresas en Colombia*. Bogotá.
- Azuero, A. Melo, J, y Mónica. (2011). Una presentación de la región socialmente responsable del Norte del Cauca. *Cuadernos de Administración*, 27, 109-121.
- Bajo, A. (2015). El diálogo empresa-stakeholders como fundamento de reconocimiento empresarial. *Comunicación y empresa responsable*, 91-110.
- Banco Mundial. (2016). *Informe Anual 2016*. Washington, D.C, Estados Unidos.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*. 26(3), 197-218.
- Baron, R., y Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51. 1173-1182. doi: 10.1037//0022-3514.51.6.1173.
- Barrio, E. Jiménez, A. y Benavides, J. (2017). El proceso de gestión de la RSC. Estudio de caso. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 1063-1084.

- Barrio, E. (2018). La gestión de la responsabilidad social corporativa: Propuesta de un modelo teórico. *Questiones publicitarias*, 1(22), 59-68.
- Barrio Fraile, E. (2019), Responsabilidad social corporativa: de la noción a la gestión. España, Barcelona: UOC
- Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración* (26).
- Benavides, D. (2016). La responsabilidad social: cuestiones de fondo pendientes de estudio. En: A. Bajo., y N. Villagra (coords.). *Los condicionantes al desarrollo de la responsabilidad social. Memoria académica curso 2015-2016*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Benavides, J., Fernández J., y Urtiaga, A. (2012) Glosario sobre Responsabilidad Social para la investigación y el debate terminológico, Madrid: Universidad Pontificia Comillas
- Benavides, J., y Monfort, A. (2015). Comunicación y empresa responsable. España, Navarra: EUNSA.
- Bertelsmann Stiftung. (2018). *SDG Index and Dashboards. Global Responsibilities implementing the goals* . New York: Pica Publishing.
- Blowfield, M. y Frynas, J.G. (2005). Estableciendo nuevas agendas: perspectivas críticas sobre la Responsabilidad Social Empresarial en el mundo en desarrollo. *Asuntos internacionales*, 81 (3), 499-513.
- Bostwick, G. J., y Kyte, N. S. (2005). Measurement Social Work: Research and Evaluation Quantitative and Qualitative Approach.

- Bourlakis, M., Maglaras, G., Aktas, E., Gallear, D. y Fotopoulos, C. (2014). Firm size and sustainable performance in food supply chains: Insights from Greek SMEs, *International Journal of Production Economics*, 152, 112-130.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Brand Finance. (2018). *Global Intangible Finance Tracker (GIFT™) 2018 —an annual review of the world's intangible value*. Londres.
- Brundtland, G. (1987). *Our common Future*. Oslo: Organización de las Naciones Unidas (ONU).
- Bueno Campos, E. (1996). Curso básico de economía de la empresa: Un enfoque de organización. España, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Burke, L., y Logsdon, J. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Cabanelas, J. (1997). Dirección de empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico. España, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Cajiga, J. (2010). *El concepto de responsabilidad social*. México: Centro Mexicano de Filantropía.
- Calabrese, A., Costa, R. y Rosati, F. (2015). A feedback-based model for CSR assessment and materiality analysis. *Accounting Forum* 39, 312-327.
- Caldas, M, Lacalle, G y Carrión, R. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Editex.
- Calva, C., y Rojas, R. (2014). Diagnóstico de la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos en el Municipio de Mexicali, México: Retos para el Logro de una Planeación Sustentable. *Información Tecnológica*. 25(3).

Cámara de Comercio de Cantabria. (2015). *Presentación del Programa de Asesoramientos técnicos especializados en Responsabilidad Social Empresarial y promoción de la Economía Social*. Cantabria, España.

Cámara de Comercio de Cartagena. (2015). *Ideas para Una Cartagena Mejor*.

Cámara de Comercio de Cartagena. (2019). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de Cartagena.

Cámara de Comercio de Cartagena. (2020). Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad-CEDEC.

Castelo Branco, M. y Lima Rodriques, L. (2007). Posicionar la teoría de los stakeholders dentro del debate sobre la responsabilidad social empresarial. *EJBO-Revista Electrónica de Ética Empresarial y Estudios Organizacionales*.

Carbal, A., y Blanquicett, J. (2011). *Modelo de gestión social para pequeñas y medianas empresas*. Bogotá: 2º Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables-Sociedad y Desarrollo.

Carbal, A., Bustillo, M., y Rosales, C. (2016). Responsabilidad social y estrategia organizacional en grandes empresas industriales de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. *Saber, Ciencia y Libertad*. 11(1), 105-114.

Carbal Herrera, A., Ramírez Molinares, C., y Vergara Arrieta, J. (2012). Análisis integral de la responsabilidad social empresarial en pequeños hoteles del centro histórico de la ciudad de Cartagena. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 7(1), 95-108. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1790>

- Cardona, D., y Hernández, J. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles pymes de la ciudad de Cartagena. *Saber, Ciencia y Libertad*. 6(1), 91-104.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance . *Academy of Management Review*. 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
- Cartagena Cómo Vamos. (2017). *Informe de calidad de vida 2017*. Obtenido de Cartagena Cómo Vamos: <http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/wp-content/uploads/2014/11/Presentacion-Calidad-de-Vida-2017-FINAL.pdf>
- Cartagena Como Vamos (2018). *Informe calidad de vida 2018*. Obtenido de Cartagena Cómo Vamos: http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/wp-content/uploads/2019/09/Informe_de_Calidad_de_Vida-2018_Cartagena_C%C3%B3mo_Vamos.pdf
- Casallas, L. (2015). *La investigación colombiana en Responsabilidad Social Empresarial: una aproximación a su estado, aportes y tendencias*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Castro, A. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial y la competitividad en las organizaciones empresariales. *Revista INNOVA ITFIP*. 1(1), 78-89.
- Cedeño, N. (2012). La Investigación Mixta. Estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores. *Revista Científica*, 2(2).
- Celis, J. (2015). *Diseño del modelo de gestión basado en la norma técnica colombiana NTC 6001 para la empresa Tilca SAS*. Bogotá: Universidad de La Salle.

- Certo, S. C. y Peter, J. P. (1996). Dirección estratégica (3ª ed.). Madrid, España: Irwin Homewood.
- Choi, S., y Ng, A. (2011). Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses. *Journal of Business Ethics*. 104(1), 269-282.
- Chow, W., y Chen, Y. (2012). Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context. *Journal of Business Ethics* (105), 519–533.
- Christmann, P. y Taylor, G., 2006. Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 863-878.
- Chtourou, H., Mohamed, T. (2017). Commitment in corporate social responsibility and financial performance: a study in the Tunisian context, *Social Responsibility Journal*, 13(2), 370-389. Doi: 10.1108/SRJ-05-2016-0079
- Chumaceiro, A., y Hernández, J. (2016). Países generadores de políticas públicas para el fomento de la cultura empresarial dirigida hacia la responsabilidad social. *Telos*. 18(1).
- Club de la Excelencia en Gestión (2019). Guía práctica excelencia en gestión y sostenibilidad. Madrid.
- Club Excelencia en Sostenibilidad (2017). Estudio Multisectorial Sobre el Estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. Obtenido de <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>

- Confederación de la Producción y del Comercio [CPC], Fundación PROhumana. (2006). *Manual RSE para Pymes*. Santiago, Chile.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Proyecto de Ley 153. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2007). Proyecto de ley 31. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2010). Proyecto de Ley 70. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1454 de junio 28 del 2011 [Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y otras disposiciones]. Bogotá D.C., Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2016). Proyecto de Ley 058. Bogotá, Colombia.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2018). *Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia [Conpes]. (2018). *Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial. (2007). *Market Movers: Lessons from a Frontier of Innovation*. Washington DC: Banco Mundial.
- Corporate Knights Capital. (2019). *Measuring Sustainability Disclosure: Ranking the World's Stock Exchanges*. Toronto: Corporate Knights Capital.
- Correa, J., Pulgarín, A., Muñoz, L., Álvarez, M. (2010). La RSE como un elemento de revelación de información cualitativa y adicional en las empresas: un aporte a la confianza corporativa. *Contaduría Universidad de Antioquia* (56), 137-156.

- Correa, M.E., Flynn, S. y Amit, A. (2004). Medio ambiente y desarrollo. Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Naciones Unidas. CEPAL
- Corredera, J y González, M. (2011). *Diccionario LID Responsabilidad y sostenibilidad*. España, Madrid: LID.
- Creswell, J. (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Cuervo, Á. (2008). Los fines de la empresa moderna y el papel de los directivos ante los grupos de interés. En G. Granda, y C. Camisón, *El modelo de empresa hacia el siglo XXI: hacia una estrategia competitiva y sostenible*, 47-68. Madrid: Ediciones Cinca.
- Cuesta, M. y Sánchez, D. (2012): *Responsabilidad social universitaria 2.0*. Oleiros, La Coruña: Netbiblo.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15(1), 1-13.
- DANE. (2019). *Boletín Técnico Pobreza multidimensional en Colombia*. Bogotá D.C.: Gobierno de Colombia.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review (pre-1986)*, 2(3), 70.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*. 16(2), 312-322.
- Davis, K. (1975). Five propositions for social responsibility. *Business Horizons*. 18(3), 19-24.

- De la Cuesta, M., y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28120630_Responsabilidad_social_de_la_empresa_Concepto_medicion_y_desarrollo_en_Espana
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2018). Directorio estadístico de empresas. [Online]. Disponible en: <http://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=8.90630372854332ylg=-74.80047717284961yz=8>
- Dhakal, B., Sthapit, A. B., y Khanal, S. P. (2017). Factor analysis of local residents' perceptions towards social impact of tourism in Nepal. *Int J Stat Appl Mathematics*, 2(6), 01-08.
- Donaldson, T., y Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*. 20
- Drucker, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- ECODES. (2019). *ECODES. Tiempo de actuar*. Obtenido de <https://ecodes.org/>
- Edelman. (2018). *Edelman Trust Barometer*. Chicago: Edelman.
- Edelman. (2019). *Edelman Trust Barometer. Global Report*.
- Egri, Carolyn y Ralston, David (2008). Corporate Responsibility: A Review of International Management Research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*. 14. 319-339. Obtenido de 10.1016/j.intman.2007.09.003.
- Elkington, J. (1999). Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. *Australian CPA*. (69), 75-77.

- Escobar, L. Cáceres, M. Arévalo, S. y Espinosa, G. (2010). Estado del arte para la línea de investigación en Responsabilidad Social del Convenio Universidad Santo Tomás e Icontec. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 2(2), 85-97.
- Estrategia Española de RSE - EERSE (2014). Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado. España, Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones.
- Escuela de Organización Industrial [EOI]. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: factores claves que dan sentido y valor a la integración de sus elementos en la gestión*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/10/responsabilidad-social-empresarial-factores-claves-que-dan-sentido-y-valor-a-la-integracion-de-sus-elementos-en-la-gestion/>
- Espinosa Díaz, C. E. (2015). *Trayectorias del desarrollo del régimen político: el caso de estudio de Cartagena, Colombia* (Master's thesis, Universidad EAFIT).
- Fajardo, M. (2015). Efectividad regulatoria de la responsabilidad social empresarial en Colombia. *Revistas científicas Scientific journals*, 8(13), 130-155.
- Fauzi, H., Mahoney, L. & Rahman, A. (2007). The Link between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Indonesian Companies, *Issues in Social and Environmental Accounting*, 1(1), 149-159.
- Felipe, F. E. J., y Rodríguez, G. (2018). *Índice de corrupción en los Departamentos de la Región Caribe colombiana* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).
- Fernández, A. (2015). Responsabilidad social para el fomento de la reputación corporativa en las organizaciones. *Coeptum. Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*. 7(1).

- Fernández, J., y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*. (6), 130-143.
- Ferrari, M. (2000). *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile*. São Paulo: ECA-USP.
- Ferrari, M., y França, F. (2011). *Relaciones públicas : naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: Crujía.
- Ferré, O., y Orozco, J. (2012). El diálogo entre empresas de comunicación y sus stakeholders en América y Europa. *Cuadernos de Información*. (29), 91-104.
- Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L. y Häusler, N. (2012). Corporate Social Responsibility: The Disclosure-performance Gap, *Tourism Management*, 33, 1.544-1.553.
- Forética. (2015). *Informe Forética sobre el estado de la RSE en España. Ciudadano consciente, empresas sostenibles*. Madrid: Forética.
- Forética. (2017). SGE 21. *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable IQNet*. Madrid: Forética.
- Fram, T. O. B. (2018). Puntos Críticos de las Principales Vías Terrestres de Cartagena y su Incidencia en la Movilidad Para la Búsqueda de una Ciudad Inteligente. *Revista Cultural Unilibre*, (1), 65-84.
- Francés, P. (2006). *Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoque de la gestión responsable*. Madrid: Forética.

Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review* (pre- 1986), 2(000004), 54.

Frederick, W. (1983). Corporate Social Responsibility in the Reagan Era and Beyond. *California Management Review*, xxv, 145-157. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165022>

Freeman, B. (2010). *Calvert SVP, Sustainability Research and Policy, Bennett Freeman, Honored by the Foundation for Social Change, UN Office for Partnerships*. Obtenido de CRS News: https://www.csrwire.com/press_releases/31131-Calvert-SVP-Sustainability-Research-and-Policy-Bennett-Freeman-Honored-by-the-Foundation-for-Social-Change-UN-Office-for-Partnerships-

Freeman, R. (1983). Strategic Management a Stakeholder Approach. *Advances in Strategic Management*, 31-60.

Freeman, R. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions . *Business Ethics*. 4(4), 409-421.

Freeman, R., Wicks, A., y Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and " The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*. 15(3), 364-369.

Friedman, M. (1970). La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios. *The New York Times Magazine*.

Fuzi, N.M., Habidin, N.F. y Ong, S.Y.Y. (2018). Prácticas de responsabilidad social corporativa en proveedores de automóviles de Malasia: análisis factorial confirmatorio. *Revista internacional de excelencia empresarial*, 15(2), 222-238.

- Gallardo, D., Sánchez, M. y Corchuelo, M. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad*, 16(1), 11-23.
- García, D. y Gálvez, E. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: Un estudio empírico en Colombia. *Estudios gerenciales*, 28(122).
- García, M. (2012). Las Ciencias Sociales y la Responsabilidad Social Corporativa. *International Journal of Communication Research*. 6(6), 92-110.
- García, M (2018). Relaciones públicas socialmente irresponsables. El caso de la publicidad engañosa y desleal. *Methaodos.Revista de Ciencias Sociales*. 6(1), 108-124.
- Garriga, E., y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*. 53(1), 51-71.
- Giner, F., y Gil, M. (2006). Un modelo para medir la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas. *Partida doble*, 182, 36-50.
- Giraldo, T. (2008). Responsabilidad Social, Sustentabilidad y Liderazgo Empresarial en Colombia: un Análisis Intersectorial. *Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA*, 1-14.
- Gladwin, T., Kennelly, J., y Krause, T. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-904. Obtenido de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1995.9512280024>
- GRI (2019). Global reporting initiative. *Sustainability Reporting Guidelines*.

- Gobernación de Bolívar. (2012). *Programa de Gobierno: "Bolívar nos necesita a todos"* 2012-2015. Obtenido de Elecciones:
<https://www.eluniversal.com.co/elecciones/2011/sites/default/files/gossain.pdf>
- Gold, R., Hahn, S. y Seuring (2013). Sustainable supply chain management in “Base of the Pyramid” food projects—A path to triple bottom line approaches for multinationals? *International Business Review* (22), 784-799.
- Gómez, B., y Martínez, R. (2016). Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa. *Anagramas: Rumbos y Sentidos de la Comunicación*. (14), 28.
- González, J. Díaz, J y Castro, A. (2019). Análisis de los Indicadores de Citación de las Revistas Científicas Colombianas en el Área de Ingeniería. *Información tecnológica*, 30(2), 293-302.
- González, R. (2015). Ética y globalización en un mundo globalizado. En J. Benavides, y A. Monfort, *Comunicación y empresa responsable*, 21-39. EUNSA.
- González, Donate, y Guadamillas. (2014). Propuesta de una escala para la medición de la responsabilidad social corporativa. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* (18) Universidad de León, 1-18.
- González, M. R., Díaz, M. C., y Simonetti, B. (2015). The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs. *International Business Review*, 24(5), 836-848.
- Greene, J.C. (2007). *Métodos mixtos en la investigación social*. (9): John Wiley & Sons.
- Greening, D.W. y Gray, B., 1994. Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467.

- Grover, P., Kar, A. K., y Ilavarasan, P. V. (2019). Impact of corporate social responsibility on reputation—Insights from tweets on sustainable development goals by CEOs. *International Journal of information management*, 48, 39-52.
- Grunig, J. (1992). Symmetrical systems of internal communication. En J. Grunig, *Excellence in public relations and communication management*, 531-576, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J., y Grunig, L. (1996). *Implications of symmetry for a theory of ethics and social responsibility in public relations*. Chicago: University of Maryland.
- Grunig, J., Grunig, L., y Aparecida-Ferrari, M. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*. 6(2), 9-28.
- Grunig, J., Grunig, L., y Ferrari, M. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*. 6(2), 9-28.
- Grunig, J., y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing.
- Guerras, M., y Navas, J. (2007). La dirección estratégica de la empresa: España, Madrid: Ed. Civitas, 2016
- Guía técnica Colombiana ICONTEC GTC 180 Responsabilidad Social. Obtenido de www.icontec.org
- Halkos, G., y Skouloudis, A. (2016). Cultural dimensions and corporate social responsibility: A cross-country analysis. *Munich Personal RePEc Archive*. MPRA Paper No. 69222, Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69222/>

- Harrison, D. E., Ferrell, O. C., Ferrell, L., y Hair Jr, J. F. (2019). Corporate social responsibility and business ethics: conceptualization, scale development and validation. *Journal of Product y Brand Management*
- Heincke, M. (2005), La responsabilidad social empresarial: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia? *Revista Opera*, Colombia, 55-74
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Batista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGrawHill.
- Herrera, F., Wartenberg, L., de Zubiría, J., Acosta, O., Corredor, C., Wilches, G., Sanz, B., y Bernal, A. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible, Colombia. Herramientas de aproximación al contexto local*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Hodge, DR y Gillespie, D. (2003). Completaciones de frases: una alternativa a las escalas Likert. *Investigación de trabajo social*, 27(1), 45-55.
- Hofstede, G. (2010). Geert hofstede. *National cultural dimensions*. País, ed.
- IESE Business School. (2009). La evolución del concepto de stakeholders en los escritos de Ed Freeman,. *Newsletter N° 5-Otro punto de vista*.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J., y May, S. (2011). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. John Wiley & Sons.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2008). *Guía Técnica Colombiana 180*. Bogotá, Colombia.
- Instituto Ethos. (2005). *Conferencia Internacional 2005. Empresas y Responsabilidad Social*.
Obtenido de Ethos.org:
https://ethos.org.br/ci_es_2005/oficina_gestao/oficina_gestao_es.pdf

- International Organization for Standardization [ISO]. (2005). Norma ISO 9000. Ginebra, Suiza.
- ISO (s.f.). Norma ISO 14000. Suiza.
- ISO (2010). *Norma Internacional ISO 26000 Guía de responsabilidad social*. ISO.
- Janesick, V. (1998). *"Stretching" exercises for qualitative researchers*. SAGE Publications.
- Jensen, M.C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Finance Function. *Journal of Applied Finance*, 14(3).
- Jiménez, J., y Paternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, (2), 7-34.
- Jiménez, J. A. M. (2017). ¿Sirven los planes de desarrollo en Cartagena de Indias para gobernar, cuando hay alcaldes mayores inestables en el cargo?. *Gerencia Libre*, 3, 46-54.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67.
- Kaiser, H.F. (1974). An Index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31 -36
- KMPG. (2017). *El camino por recorrer. Estudio KPMG sobre reporting de responsabilidad corporativa 2017*.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología del análisis de contenido, teoría y práctica*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S. A.
- Kolk, A. y Lenfant, F. (2010). MNC Reporting on CSR and Conflict in Central Africa. *Journal of Business Ethics*. V93 nSUPPL. 2, 241-255.

- Kotler y Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your case*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kovaliov, R., y Streimiiene, D. (2008). The role of public sector in Corporate Social Responsibility Development in Lithuania. *Economics and management*, 55-67.
- Kowszyk, Y., Castro, M., Maher, R., y Guidolin, A. (2019). Responsabilidad Social Empresarial y Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Unión Europea, América Latina y el Caribe. Fundación EU-LAC. Obtenido de: https://eulacfoundation.org/es/system/files/responsabilidad_social_y_objetivos_de_desarrollo_sostenible_en_ue_y_lac.pdf
- Kowszyk, Y., Covarrubias, A., y García, L. (2011). El estado de la responsabilidad social empresarial en América Latina. Percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas. *Red Forum Empresa*. 10(09) 2014.
- Lima, V., de Souza, F. y Nobre, P. (2014). An analysis of corporate social responsibility in Brazil: growth, firm size, sector and internal stakeholders involved in policy definition, *Pensamiento & Gestión*, 37, 125-149. Doi: 10.2139/ssrn.2479471
- Lindgreen, A., Córdoba, J. R., Maon, F., y Mendoza, J. M. (2010). Corporate social responsibility in Colombia: Making sense of social strategies. *Journal of business ethics*, 91(2), 229-242.
- Lizcano, J. y Moneva, J. (2004). Marco conceptual de la Responsabilidad Social. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (68), 31-36.
- Llinás, H. (2018). *Estadística inferencial*. Universidad del Norte. Colombia, Barranquilla.

- Llorente y Cuenca, DIRSE. (2018). *Estudio sobre el papel del DIRSE en la nueva empresa*. Madrid.
- López, A (2010): Observatorio global de intangibles, en VVAA, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe Anual 2010* (J. Villafañe dir.) Madrid: Pearson.
- López, A., Ojeda, F. y Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad*, 20 (Issue 1, January–June 2017), 36-46.
- López, J., Ortega, I. y Ortiz, I. (2017). Strategies of Corporate Social Responsibility in Latin America: A Content Analysis in the Extractive Industry. *Ad-Minister* 31, 115- 135.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M. y Thompson, K. R. (1984). *Social Issues in Business. Strategic and Public Policy Perspectives*. United States, New York: McMillan.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. y Ferrell, L. (2005). Un modelo de stakeholders para implementar la responsabilidad social en el marketing. *Revista europea de marketing*, 39 (9-10), 956-977.
- Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. España, Madrid: Fragua.
- Martínez, J., Brenes, R., Araneda X., y Jaubert W. (2015). Factores que inciden en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial: estudio realizado en el sector hotelero de San Carlos, Costa Rica. *Tec Empresarial*, Nov 2015 - Mar 2016, 9(3) 7-18.
- Martínez-Villavicencio, J., Brenes-Sánchez, R., Araneda-Fornachiari, X., y Jaubert-Solano, W. (2015). Influence factors of the Enterprise's Social Responsibility

- Development: A case study of the hotel and tourism sector in San Carlos, Costa Rica. *TEC Empresarial*, 9(3), 7-18.
- Marquis, C., Toffel, M. W., y Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483-504.
- Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*. 44(1), 95-105.
- Marshall, R., y Brown, D. (2003). The Strategy of Sustainability: A Systems Perspective on Environmental Initiatives. *California Review Management*. 46 (1), 1-27.
- Martelo, K., y García, Y. d. (2017). *Análisis del comportamiento del comercio exterior de Bolívar, I semestre 2017*. Cartagena: Universidad del Sinú, CEDEC, Cámara de Comercio Cartagena.
- Mateos, P. (1998). Dirección y objetivos de la empresa actual: Ramón Areces.
- Matten, D., Crane, A., y Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of business ethics*, 45(1-2), 109-120.
- McGuire, J. W. (1969). The changing nature of business responsibilities. *Journal of Risk and Insurance (pre-1986)*, 36(1), 55.
- Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, 65(2º cuatrimestre), 50–67.
- Méndez, A., Rodríguez, M., y Cortez, A. (2019). Factores Determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso aplicado a México y Brasil. *Análisis económico*, 34(86), 197-217.
- Mendoza, M. B. (2016). Principio de transparencia en la contratación pública en el distrito de Cartagena, DT Y C. *Erg@ omnes*, 8(1), 94-103.

- Meza, A. (2007). *La Responsabilidad Social Empresarial como factor de competitividad*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Míguez, M. (2006). Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa. *Comunicación y Sociedad*. XIX(2), 133-162.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible- MADS. (2014). *Plan 4C Cartagena de Indias Competitiva y Compatible con el Clima*. Cartagena de Indias.
- Ministerio de Comercio. (2019). *Decreto 957*. Bogotá: Presidencia de la República de Colombia.
- Mintzberg, H. (1984). Who should control the corporation? *California Management Review*, 27(1), 90-115.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 1-6.
- Montes, J. (2008). *Ecoeficiencia: una propuesta de responsabilidad ambiental empresarial para el sector financiero colombiano*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Moon, J., Crane, A. y Matten, D. (2005). Can Corporations Be Citizens?: Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 429-453.
- Mora, M., y Martínez, F. (2018). Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo*, (31), 27-46.
- Morsing, M. y Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4).
- Murillo, F. J., y André, Y. C. (2014). Perspectivas de desarrollo agroindustrial en el departamento de Bolívar/Colombia y posible cooperación con Embrapa. *Desarrollo*

- regional y competitividad, CEDEC (Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad) 1(3), 33.*
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *El Espectador*, 114-118.
- Narváez, G. (2015). *Recolección de datos en investigación cualitativa*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/gambitguille/recoleccin-de-datos-en-investigacin-cuantitativa>
- Narváez, Ó. (2009). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá, D.C.: Escuela Superior de Administración Pública.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: Esic.
- Navas, M., y Romero, Z. (2016). Responsabilidad social universitaria: Impactos de la Universidad Libre, sede Cartagena, en su gestión socialmente responsable. *Saber, Ciencia y Libertad, 11(1)*, 187-196.
- Newman, M. (2002). Assortative Mixing in Networks. *Magazine Physical review letters*. Department of Physics, University of Michigan, Ann Arbor, MI. 89(20), 48109–1120.
- Nieto Antolín, M., Fernández Gago, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review, 1*, 28-39.
- Nieto, M. (2008). La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales. *Pecvnia*, 33-64.
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible N° 72*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- O’Riordan, L (2006): *CSR and Stakeholder Dialogue: Theory, Concepts, and Models for the Pharmaceutical Industry*. MRes Dissertation, University of Bradford, Bradford.

- Organización Cómo Vamos. (2018). Informe anual Cartagena Cómo Vamos. [Online].
Obtenido de: http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/wp-content/uploads/2019/09/Informe_de_Calidad_de_Vida-2018_Cartagena_C%C3%B3mo_Vamos.pdf
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (1992). *Convención marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Río de Janeiro.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (1997). *Protocolo de Kyoto de la Convención del Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Kyoto, Japón.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (1999). Pacto Mundial de Naciones Unidas. Una llamada a la acción para empresas sostenibles. New York: United Nations Global Compact.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2000a). Declaración del Milenio. New York: Asamblea General Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2000b). *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. New York.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2002). *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. Johannesburgo: Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015a). *Acuerdo de París*. París.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015b). *La Cumbre de Desarrollo Sostenible 2015*. New York.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2017). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. New York: Naciones Unidas Nueva York.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2017). *La Unesco Avanza. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1977). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (Declaración EMN). Ginebra, Suiza.

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2000). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. Ginebra, Suiza.

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2014). Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales. América Latina y el Caribe.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2013). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. París, Francia.

Orozco, Y. V. D., Acevedo, M. C., y Acevedo, J. A. R. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de administración*, 29(50), 196-206.

Orpen, C. (1987). The Attitudes of United States and South African Managers to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 6, 89-96.

Ortiz, J. H. P., Castaño, L. E. V., y Ocampo, S. D. (2017). Corporate Social Responsibility and Pro-Peace Practices in Colombia. *Cuadernos de administración*, 33(58), 30-44.

Pabón, A., Aguirre, J., y Puentes, M. (2009). Responsabilidad social empresarial: la perspectiva de la jurisprudencia constitucional. *Criterio Jurídico*. 9(2), 153-174.

Pacto Mundial, Red Española (2015). El sector Privado ante los ODS, Guía práctica para la acción. Madrid.

- Pastrana, N y Srirameshb, K. (2014). Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia.
- Pell, G. (2005). Use and misuse of Likert scales. *Medical Education*, 39(9), 970.
- Pérez, G. (2005). *Bolívar: industrial, agropecuario y turístico N°58*. Cartagena: Banco de la República.
- Pérez Espinoza, María José, Espinoza Carrión, Cacibel, y Peralta Mocha, Beatriz. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178.
- Peña, Diego Mauricio (2018) Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España, Universidad Nacional de Colombia Facultad de Administración Manizales, Colombia
- PNUD (2016). Objetivos de Desarrollo Sostenible, Colombia. Herramientas de aproximación al contexto local.
- Polanco, J. (2014). La responsabilidad social del grupo EPM: una nueva postura política frente al territorio. *Cuadernos de Administración*. 27(49), 65-85.
- Polo Amador, L. M., y Baños, L. (2013). *Imaginarios que sobre el accionar de las juntas de acción comunal construyen los ciudadanos (as) cartageneros (as)* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).
- Porter, M., y Kramer, M. (2002). “*The competitive advantage of corporate philanthropy*”. Harvard business review, 80(12), 56-69.
- Porter, M., y Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad*. América Latina: Harvard Business Review.

- Prado, A., Flores, J., Pratt, L., y Leguizamón, F. (2004). *Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*. La Garita, Costa Rica: INCAE.
- Prahalad, C. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Prandi, M., y Lozano, J. (2010). La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. Barcelona: Esade.
- Presidente de la República de Colombia. (1991). Ley 21. Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. Bogotá, Colombia.
- Preston, L.E. y Post, J.E. (1975) Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Preston, L.E. y Post, J.E. (1981). Private Management and Public Policy. *California Management Review*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA]. (2017). *Rio+20 Conferencia de Desarrollo Sostenible de Naciones*.
- Pulido, A., y Ramiro, P. (2010). La responsabilidad social corporativa de las multinacionales españolas en Colombia. *El Ágora USB*. 10(1), 107-134.
- Quintana, C. (2017). *Investigación sobre RCS en España mediante las cátedras*. Obtenido de <https://peru.corresponsables.com/actualidad/gestion-de-la-rse/red-catedras-banco-santander-responsabilidad-social-corporativa-rse-investigacion-universidades>
- Ramos, L. M. (2012). La educación como factor competitivo en Cartagena de Indias DT y C. *Aglala*, 3(1), 40-64.

- Raza, A. (2018). La Responsabilidad social corporativa en modo sistémico: dos modelos alternativos. *Estudios de la Gestión*, 4, 79-95. Quito, Ecuador.
Doi:10.32719/25506641.2018.4.4
- Remacha, M. (2017). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. *Cuadernos de Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, 34, 1-28.
- Rettberg, A. (2010). *The Private Sector, Peacebuilding, and Economic Recovery: A Challenge for the UNPBA*. Norwegian Institute of International Affairs (NUPI) y Centre for International Policy Studies (CIPS), University of Ottawa.
- Revelle, R., Suess, H. E. (1957). Carbon dioxide exchange between atmosphere and ocean and the question of an increase of atmospheric CO₂ during the past decades. *Tellus* 9(1), 18-27.
- Rico, V., y Novoa, L. (2015). Análisis Prospectivo De La Responsabilidad Social En El Talento Humano: Caso: Empresas del Sector Petroquímico y Plástico de Cartagena. *Desarrollo Regional y Competitividad*. IV(4), 33-55.
- Rius-Ulldemolins, J., y Posso Jiménez, L. (2016). Cultura, transformación urbana y empoderamiento ciudadano frente a la gentrificación: Comparación entre el caso de Getsemaní (Cartagena de Indias) y el Raval (Barcelona). *EURE (Santiago)*, 42(126), 97-122.
- Rivas, A. (2013). El enfoque de responsabilidad social y su desarrollo en Colombia. *Palmas*, 34(2), 345-350.
- Rivera, A. (s.f.). *E-learning, formación, cooperación y políticas públicas con Iberoamérica*. Obtenido de <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/16390.pdf>

- Rodríguez, L.C. y Ríos, L.A. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI. *Dimensión Empresarial* 14(2), 73-89.
- Rodríguez P. (2013). *La Responsabilidad Social Corporativa en las Entidades Financieras de Depósito en España: Análisis desde el punto de vista de la información sobre stakeholders suministrada y sus determinantes*. Tesis doctoral, Universidad de Córdoba.
- Roeder, T. (2013). *Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project Goals*. New Jersey: Wiley.
- Romero, G. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar/Colombia, clave para aportar al desarrollo local sostenible. *Del verbo al bit, 1919-1929*, Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Ros Diego, V. J., y Castelló-Martínez, A. (2011). La comunicación de la responsabilidad en los medios sociales. *Revista Latina de comunicación social* (67), 47-67. Doi: 10.4185/RLCS-067-947-047-067.
- Royett, J. H., y Alfaro, A. C. (2015). Caracterización organizacional de los microempresarios agroindustriales de los subsectores frutas y legumbres en la ciudad de Cartagena. *Estrategia*, 1(1), 47-58.
- Sabogal, J. (2004). *El pensamiento de Antonio García Nossa: paradigma de independencia intelectual*. Bogotá: Plaza y Janes.
- Sabogal, J (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada*. XVI(1), 179-195.

- Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal* 17(1), 29-49.
- Schultz, M. y Morsing, M. (2003). The catch 22 of integrating CSR and marketing: findings from a reputation study of Danish companies. *Conference Proceedings, MSI, Boston University*, 17-19.
- Schwartz, MS y Carroll, AB (2003). Responsabilidad social empresarial: un enfoque de tres dominios. *Ética empresarial trimestral*, 503-530.
- SDG Compass (2016). The guide for business action on the SDGs. Obtenido de https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/05/019104_SDG_Compass_Guide_2015_v29.pdf
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Bolívar. (2019). *Plan departamental de extensión agropecuaria 2019*. Cartagena: Gobernación de Bolívar.
- Seijo, C., y Ávila, M. (2009). Valores éticos y Responsabilidad Social Empresarial: una plataforma gerencial en universidades privadas. *Redhecs. Revista Electrónica de humanidades, educación y comunicación social* (6), 1-15.
- Sen, S. y Bhattacharya, C.B., 2001. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sethi, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Skouloudis, A. y Evangelinos, K. (2012). Un diseño de investigación para mapear terrenos de RSE nacionales. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(2), 130-143.

- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN]. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Washington, D.C.: Banco interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies and Editorial Planeta.
- Stanwick, P. y Stanwick, S. (1998). The Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination, *Journal of Business Ethics*, 17(2), 195-204.
- Sujatha, S., Venkatesan, G., y Sivarethinamohan, R. (2017). Principal determinants of toxicity reduction by de-oiled soya using multivariate statistics: principal component analysis and multiple linear regression analysis. *Applied Ecology and Environmental Research*, 15(3), 1717-1737.
- Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy*. San Francisco, California: Berrett-Koehler.
- Székely, F., y Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*. 23(6), 628-647.
- Tashakkori, A., y Teddlie, C. (2010). *Handbook of Mixed Methods in Social y Behavioral Research*. EEUU, California: SAGE Publications.
- Todd, Z., Nerlich, B., Clarke, D. D., y McKeown, S. (2004). Mixing methods in psychology: The integration of qualitative and quantitative methods in theory and practice. *Psychology Press*.
- Tomás, J. (2008). El desarrollo local sostenible en clave estratégica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (61), 73-101.
- Tovar, J. y Valdés, B. (2009). Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado. *Cuadernos de Relaciones Laborales* 27(1), 53-75.

- Triana, J. A. O., Camargo, L. C. A., y Sepúlveda, P. A. A. (2013). El entorno competitivo para el emprendimiento en la región Caribe de Colombia: caso de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Sincelejo. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (74), 86-105.
- Van Marrewijk , M., y Werre , M. (2003). Múltiples niveles de sostenibilidad corporativa. *Journal of Business Ethics* , 44, 107-119. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023383229086>
- Venter, O., Sanderson, E., Magrach, A., Allan, J., Beher, J., Kendall, J., Possingham, H., Laurance W., Wood, P., Fekete, B., Levy M., y Watson, J. (2016). Sixteen years of change in the global terrestrial human footprint and implications for biodiversity conservation. *Nature Communications*, 7. Doi: 10.1038/ncomms12558.
- Vergara Arrieta, J. J., y Carbal Herrera, A. E. (2014). Diseño de un sistema de gestión en responsabilidad social empresarial para pequeños hoteles de la ciudad de Cartagena. *Saber, Ciencia y Libertad*, 9(2), 91–108. Doi: 10.18041/2382-3240/saber.2014v9n2.2113
- Vilches, A., y Gil, D. (2008). La construcción de un futuro sostenible en un planeta en riesgo. *Alambique* , (55), 9-19.
- Villafañe, J. (2009). Reputación corporativa y RSC. Bases empíricas para un análisis. *Telos: Cuadernos de Comunicación e innovación*, (79), 75-82.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Pearson Educación.
- Villafañe, J. y Canel, M. J. (2012). La relación empresa sociedad en la crisis actual. En Villafañe, J. (2012) Informe Anual. La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica, Madrid: Pearson, 107-141.
- Villafañe, L. (2012). *Correlación entre el principio precautorio y la responsabilidad social empresarial*. Argentina: Universidad de Misiones.

- Villagra, N., Cárdbaba, M., y Ruiz, J. (2016). Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad organizacional. *Communication and Society*, 29(2), 133-146.
- Villagra, N., López, B., y Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*. (70), 793-812.
- Villamil (2019). Incidencia de la Sístole de gobernabilidad en la corrupción estratégica de Cartagena, Sincelejo y Montería, periodo 2010-2017. *Revista internacional transparencia e integridad*, (9).
- Villegas, M. G., y Quintanilla, D. A. (2012). Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos de contabilidad*, 13(32).
- Visser, W. (2008). Responsabilidad social empresarial en países en desarrollo. *Manual de Oxford de responsabilidad social corporativa*.
- Vives, A. (2006). The role of corporate social responsibility in Latin America: Is it different from that in Europe? Iberoamerican Workshop on Corporate Social Responsibility, Fundacion Carolina of Spain Cartagena de Indias, Bolivar, Colombia.
- Vives (2008): El papel de la RSE en América Latina: ¿diferente al de Europa?, en Jáuregui, R. (coord.), *América Latina, España y la RSE: Contexto, perspectivas y propuestas*. Documento de Trabajo nº 21, Fundación Carolina.
- Vives, A., Corral, A., e Isusi, I. (2005). Responsabilidad social de la empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington: Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros.

- Vives, A., y Peinado-Vara, E. (2011). *La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Volpentesta, J. (2011). *Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: Librería Editorial Buyatti.
- Von Bertalanffy, L. (1996). *Teoría general de los sistemas*.
- Votaw, D. (1972). Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. I. *California Management Review*, 1-30.
- Waddock, S. y Graves, S. (1997). The Corporate Social Performance - Financial Performance Link, *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Ward, H. (2001). Governing Multinationals: the role of foreign direct liability. *Royal Institute for International Affairs Briefing Paper New Series*, (18), 1-6.
- Wheeler, D., Colbert, B., y Freeman, E. (2003). Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28(3), 1-28.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 16(4), 691-718.
- World Public Relations Forum [WPRF]. (2014). Entrevista a Anne Gregory, presidenta de la Global Alliance por Public Relations and Communication Management. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).
- Yepes, G. A., Hernández, L. M., Franco, L., Camacho, M. T., Cubillos, N. M., Ángel, M., y Cruz, J. (2015). Estado de la RSE en Colombia: Percepción, Práctica e Impacto en el Negocio. *Avances de Entorno de Negocios* 20.

Zadek, S. (2006). *Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices*. London: Emerald Group Publishing Limited.

Anexos

Anexo 1. Escala Chow y Chen (2012)

Escala Chow y Chen (2012)	
Desarrollo social	
<i>(Escala Likert de 7 puntos; 1 = En ninguna medida, 7 = En gran medida)</i>	
SOC1	Nuestra empresa mejoró la salud y seguridad de los empleados o la comunidad.
SOC2	Nuestra empresa financió iniciativas de la comunidad local.
SOC3	Nuestra empresa protege los derechos y peticiones de las minorías y/o de la comunidad local.
SOC4	Nuestra empresa comunicó los impactos y riesgos ambientales que genera, al público en general.
SOC5	Nuestra empresa consideró los intereses de sus públicos en las decisiones de inversión, generando un diálogo formal.
Desarrollo económico	
<i>(Escala Likert de 7 puntos; 1 = En ninguna medida, 7 = En gran medida)</i>	
ECO1	Nuestra empresa vendió residuos para generar ingresos
ECO2	Nuestra empresa redujo los costos fijos, generando productos/servicios del mismo nivel
ECO3	Nuestra empresa redujo los costos de la gestión de residuos generando productos/servicios del mismo nivel
ECO4	Nuestra empresa trabajó en alianzas con el gobierno para mejorar el desarrollo del sector
ECO5	Nuestra empresa creó tecnologías y/o invirtió en tecnologías eficientes que podrían aplicarse de manera rentable a otras áreas del negocio
Desarrollo ambiental	
<i>(Escala Likert de 7 puntos; 1 = En ninguna medida, 7 = En gran medida)</i>	
ENV1	Nuestra empresa redujo los desechos y las emisiones de las operaciones
ENV2	Nuestra empresa redujo los impactos ambientales de sus productos / servicios
ENV3	Nuestra empresa redujo el impacto ambiental al establecer alianzas con terceros
ENV4	Nuestra empresa redujo el riesgo de accidentes ambientales, derrames y emisiones
ENV5	Nuestra empresa redujo las compras de materiales, productos químicos y componentes no renovables

Anexo 2. Tabulación resultados encuesta de Gestión de RSE en Bolívar (Colombia)

Referencia Em	SOC 1	SOC 2	SOC 3	SOC 4	SOC 5	ECO 1	ECO 2	ECO 3	ECO 4	ECO 5	ENV 1	ENV 2	ENV 3	ENV 4	ENV 5	TOTAL
Empresa 1	6	4	6	6	6	6	5	5	5	4	7	6	6	7	6	85
Empresa 2	7	7	7	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	5	87
Empresa 3	6	2	6	2	2	5	6	4	1	6	1	3	1	5	5	55
Empresa 4	6	3	6	6	6	3	6	3	7	6	6	6	6	7	6	83
Empresa 5	7	7	7	7	7	4	4	4	7	7	4	4	4	7	4	84
Empresa 6	6	7	7	4	7	2	6	3	4	6	5	5	6	6	6	80
Empresa 7	5	3	3	4	1	1	1	1	1	5	4	4	7	7	7	54
Empresa 8	5	3	3	3	3	1	5	5	5	6	5	4	4	4	4	60
Empresa 9	7	3	7	5	2	7	6	6	5	6	6	7	7	7	6	87
Empresa 10	7	6	7	6	6	2	3	3	7	7	7	7	7	6	3	84
Empresa 11	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	84
Empresa 12	7	5	7	3	6	1	6	4	5	7	5	6	5	7	6	80
Empresa 13	7	5	7	7	6	1	6	6	1	6	7	7	7	6	7	86
Empresa 14	6	7	7	7	6	5	6	6	5	7	7	6	6	6	6	93
Empresa 15	6	1	7	5	5	1	1	1	6	6	5	3	3	6	2	58
Empresa 16	6	7	7	7	6	5	6	6	5	7	7	6	6	6	6	93
Empresa 17	6	6	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	99
Empresa 18	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Empresa 19	5	3	5	2	3	1	4	1	1	5	3	5	5	6	1	50
Empresa 20	5	1	5	2	5	5	1	1	3	1	1	5	2	3	5	45
Empresa 21	7	3	3	3	4	4	1	1	1	1	2	2	1	1	4	38
Empresa 22	5	4	5	1	4	5	5	2	6	3	4	4	6	5	3	62
Empresa 23	5	2	3	5	6	7	6	3	2	2	3	7	7	7	4	69
Empresa 24	6	4	4	2	5	3	5	3	1	5	5	6	2	2	4	57
Empresa 25	7	1	5	1	4	1	6	6	1	1	1	4	4	4	3	49
Empresa 26	7	1	7	5	4	7	6	6	1	6	1	6	6	5	1	69
Empresa 27	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	62
Empresa 28	7	7	7	7	5	1	1	1	7	7	6	6	6	7	6	81
Empresa 29	4	4	4	7	4	7	7	7	1	1	5	5	5	7	4	72
Empresa 30	4	1	3	4	4	2	3	3	1	2	1	1	1	1	6	37
Empresa 31	6	4	6	7	6	1	5	5	7	6	6	6	6	6	5	82
Empresa 32	7	7	7	7	7	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	94
Empresa 33	6	2	4	6	6	1	4	4	4	1	2	2	1	6	7	56
Empresa 34	5	2	5	2	6	2	2	2	1	6	2	6	6	5	2	54
Empresa 35	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	1	5	6	6	2	75
Empresa 36	5	2	4	2	3	1	2	2	5	2	5	5	3	1	5	47
Empresa 37	6	7	6	4	7	1	4	4	6	4	1	1	1	1	4	57
Empresa 38	6	5	5	6	5	5	4	4	4	4	6	6	6	5	3	74
Empresa 39	7	5	7	7	7	1	5	5	4	4	7	7	7	7	7	87
Empresa 40	6	1	1	1	1	3	4	4	1	1	3	2	3	3	2	36
Empresa 41	5	6	5	6	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	70
Empresa 42	6	2	6	7	7	1	4	1	7	6	2	6	1	6	7	69
Empresa 43	5	2	6	7	5	4	5	3	1	7	3	7	6	7	4	72
Empresa 44	5	2	6	7	5	4	5	3	1	7	3	7	6	7	4	72
Empresa 45	5	2	6	7	5	4	5	3	1	7	3	7	6	7	4	72
Empresa 46	7	6	7	4	6	3	5	6	7	7	4	7	6	7	6	88
Empresa 47	4	3	4	5	4	2	4	4	7	7	6	6	6	6	3	71
Empresa 48	4	6	5	2	5	1	1	1	4	1	2	2	3	2	2	41
Empresa 49	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	6	85
Empresa 50	6	6	5	1	4	4	4	4	6	6	1	5	1	5	6	64
Empresa 51	6	6	6	1	2	5	4	4	6	6	2	2	2	5	6	63
Empresa 52	6	6	6	7	6	1	6	6	6	6	1	5	6	6	2	76
Empresa 53	5	2	4	2	3	1	2	2	5	2	5	5	3	1	5	47
Empresa 54	6	5	5	6	5	5	4	4	4	4	6	6	6	5	3	74
Empresa 55	4	2	2	2	3	4	4	1	1	5	5	3	1	2	3	42
Empresa 56	4	7	6	1	6	1	2	2	7	4	3	5	4	5	4	61
Empresa 57	6	4	6	5	6	6	4	4	1	5	6	7	6	6	7	79
Empresa 58	6	4	5	6	4	1	6	3	4	6	5	5	6	6	6	73
Empresa 59	2	1	3	2	2	5	6	6	4	4	4	1	1	1	3	45
Empresa 60	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	105
Empresa 61	6	3	3	2	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4	3	59
Empresa 62	6	4	6	4	5	4	3	4	6	5	4	5	5	6	6	73
Empresa 63	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	105
Empresa 64	7	6	6	6	4	7	6	6	6	5	7	7	7	7	7	94
	365	261	340	293	308	218	283	249	269	311	273	324	300	332	296	4422
	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	6720
	81%	58%	76%	65%	69%	49%	63%	56%	60%	69%	61%	72%	67%	74%	66%	
	2240	100%				2240	100%				2240	100%				
	1567	70%				1330	59%				1525	68%				

Anexo 3. Cuestionario encuesta empleada en la fase cuantitativa de investigación

4/11/2019

Encuesta Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar

Encuesta Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar

*Obligatorio



1. Consentimiento informado *

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Gina Romero González, estudiante de Doctorado de la Universidad Complutense de Madrid. Conozco que la meta de este estudio es medir el nivel de gestión y comunicación de la responsabilidad social en Bolívar/Colombia; que se realiza en el marco del Programa Bolívar Gana con Ciencia, financiado por la Gobernación de Bolívar y operado por la Fundación Ceiba, entidad dedicada a la generación de capacidades regionales de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. Mi nombre y el de la organización que represento no serán publicados de manera específica en la investigación, la información que yo provea en esta encuesta será usada para un análisis conjunto con las respuestas de otras empresas medianas y grandes a nivel departamental. De tener preguntas sobre mi participación o requerir información sobre los resultados del estudio cuando haya concluido puedo contactar a Gina Romero González al e-mail giromero@ucm.es o ginaromero41@gmail.com

Selecciona todos los que correspondan.

☐ Sí, acepto

2. Tratamiento de datos personales *

Acepto y autorizo a Gina Romero González, Doctoranda de la Universidad Complutense de Madrid, a usar los datos personales para fines académicos, no serán objeto de publicación, ni cesión a terceros.

Selecciona todos los que correspondan.

☐ Acepto y autorizo la utilización de los datos

3. Razón social de la empresa *

Esta información es de manejo interno, no se publicará en los resultados de la investigación

4/11/2019

Encuesta Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar

4. Correo electrónico de contacto *

Esta información es de manejo interno, no se publicará en los resultados de la investigación

5. Nombre(s) y apellido(s) del Encuestado *

Esta información es de manejo interno, no se publicará en los resultados de la investigación

6. Cargo del Encuestado *

Esta información es de manejo interno, no se publicará en los resultados de la investigación

7. Ciudad / Municipio o Corregimiento dónde se encuentra ubicada la empresa *

Esta información es de manejo interno, no se publicará en los resultados de la investigación

8. Número de empleados *

9. Tipo de empresa *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Mediana
- ☐ Grande

10. Sector de la economía *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Industrial
- ☐ Agroindustrial
- ☐ Logístico
- ☐ Portuario y naviero
- ☐ Minero
- ☐ Turismo
- ☐ Comercio y servicios
- ☐ Construcción
- ☐ Salud
- ☐ Otro: _____

11. Principal actividad económica de la empresa *

DESARROLLO SOSTENIBLE

4/11/2019

Encuesta Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar

Seleccione de 1 a 7 en qué nivel se encuentra la gestión de su empresa con relación a los siguientes enunciados tomando como marco de referencia los últimos 5 años, o menos en caso que la empresa tenga un menor tiempo de estar constituida.

Desarrollo Social

12. Nuestra empresa mejoró la salud y seguridad de los empleados y/o la comunidad *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

13. Nuestra empresa financió iniciativas de la comunidad local *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

14. Nuestra empresa protege los derechos y peticiones de las minorías y/o de la comunidad local *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

15. Nuestra empresa comunicó los impactos y riesgos ambientales que genera, al público en general *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

16. Nuestra empresa consideró los intereses de sus públicos (o grupos de interés) en las decisiones de inversión, generando un diálogo formal con ellos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

Desarrollo Económico

17. Nuestra empresa vendió residuos para generar ingresos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

4/11/2019

Encuesta Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar

18. Nuestra empresa redujo los costos fijos generando productos/servicios del mismo nivel **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

19. Nuestra empresa redujo los costos de la gestión de residuos generando productos/servicios del mismo nivel **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

20. Nuestra empresa trabajó en alianza con el gobierno para mejorar el desarrollo del sector **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

21. Nuestra empresa creó y/o invirtió en tecnologías eficientes que podrían aplicarse de manera rentable a otras áreas del negocio **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

Desarrollo Ambiental**22. Nuestra empresa redujo los desechos y las emisiones de CO2 de sus operaciones ****Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

23. Nuestra empresa redujo los impactos ambientales de sus productos y/o servicios **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

24. Nuestra empresa redujo el impacto ambiental al establecer alianzas con terceros **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

4/11/2019

Encuesta Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar

25. Nuestra empresa redujo el riesgo de accidentes ambientales, derrames y emisiones **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

26. Nuestra empresa redujo las compras de materiales, productos químicos y componentes no renovables **Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
En ninguna medida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	En gran medida

Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial**27. ¿La responsabilidad social está incluida en la estrategia empresarial? ****Marca solo un óvalo.*

- ☐ Sí *Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la pregunta 30 .*
- ☐ No *Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la pregunta 29 .*

28. ¿Cuál(es) de los siguientes públicos de interés reconoce como propios? **Marca solo un óvalo.*

- ☐ Empleados
- ☐ Alta dirección
- ☐ Socios
- ☐ Comunidad aledaña
- ☐ Medios de comunicación
- ☐ Autoridades
- ☐ Minorías
- ☐ Otro: _____

Limitaciones**29. ¿Qué limitaciones encuentran para su gestión? ***

*Pasa a la pregunta 37.***Gestión y comunicación de la RSE**

4/11/2019

Encuesta Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar

30. ¿Cómo es la estructura del departamento responsable de gestión de la RSE? *

31. ¿Qué limitaciones encuentran en la gestión de la RSE? *

32. ¿La empresa comunica sus acciones de responsabilidad social? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí Pasa a la pregunta 33.
- ☐ No Pasa a la pregunta 37.

Estrategia de comunicación de la RSE

33. ¿La comunicación la gestiona de modo general o varía de acuerdo a cada público de interés? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ De modo general
- ☐ Varía de acuerdo a los públicos de interés

34. ¿Qué tipo de acciones de comunicación realiza(n) desde la empresa? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Comunicados de prensa
- ☐ Publicaciones en medios propios (página web, redes sociales, etc.)
- ☐ Publicidad
- ☐ Memorias de RSE
- ☐ Acciones de comunicación interna
- ☐ Eventos especiales
- ☐ Otro: _____

35. ¿Cómo valoraría la recepción de la comunicación que hacen? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy positiva	☐	☐	☐	☐	☐	Muy negativa

4/11/2019

Encuesta Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar

36. ¿Cómo es la estructura del departamento desde donde se gestiona la comunicación de la RSE? *

Objetivos de Desarrollo Sostenible

37. ¿Tienen conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) trazados por la ONU a 2030? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí, tenemos conocimiento
- ☐ No, no los conocemos

38. ¿La empresa busca aportar al cumplimiento de uno o más Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí Pasa a la pregunta 39.
- ☐ No Pasa a la pregunta 40.

Gestión de ODS



4/11/2019

Encuesta Responsabilidad Social Empresarial en Bolívar

39. ¿A cuál(es) Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se aporta desde la gestión de la empresa?*Selecciona todos los que correspondan.*

- ☐ ODS 1. Fin de la pobreza
- ☐ ODS 2. Cero hambre
- ☐ ODS 3. Salud y bienestar
- ☐ ODS 4. Educación de calidad
- ☐ ODS 5. Igualdad de género
- ☐ ODS 6. Agua limpia y saneamiento
- ☐ ODS 7. Energía asequible y no contaminante
- ☐ ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico
- ☐ ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
- ☐ ODS 10. Reducción de las desigualdades
- ☐ ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles
- ☐ ODS 12. Producción y consumo responsables
- ☐ ODS 13. Acción por el clima
- ☐ ODS 14. Vida submarina
- ☐ ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres
- ☐ ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas
- ☐ ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos

Información de interés

Opcional

40. Agregue información relevante de actividades o programas desarrollados por la empresa relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial, en caso de gestionarla (Links o textos)

Con la tecnología de
 Google Forms