



**Brechas Estructurales para la integración  
de Responsabilidad Social en empresas  
manufactureras de la región Centro Sur de  
Caldas. Estudio multisectorial de páginas web**

**Valentina Parra Arias**

Universidad Autónoma de Manizales

Maestría en Administración de Negocios

Manizales, Colombia

2016



# **Brechas Estructurales para la integración de Responsabilidad Social en empresas manufactureras de la región Centro Sur de Caldas. Estudio multisectorial de páginas web**

**Valentina Parra Arias**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración de Negocios**

Director (a) y Coinvestigador:

Olga Lucía Ocampo López MSc. PhDc

Grupo de Investigación: *Línea de Investigación*

Desarrollo Regional Sostenible: *Capital Social*

Diseño Mecánico y Desarrollo Industrial: *Ingeniería & Sociedad*

Ética y Política: *Ética de la Empresa*

Empresariado: *Gestión Organizacional*

Universidad Autónoma de Manizales

Maestría en Administración de Negocios

Manizales, Colombia

2016

*A mi Familia*

*Por su incalculable amor y apoyo constante. ¡Los amo!*

## **Agradecimientos**

Quiero dar especiales gracias a las personas que con su ayuda, hicieron posible la culminación de este trabajo, principalmente a Dios, a mi maravillosa familia, mamá, papá chiqui por todo su amor, por su constante ánimo y apoyo, por creer y confiar de manera desmedida, a Olga Lucía Ocampo por su tiempo y paciencia, a Ligia Inés García por su invaluable colaboración en el desarrollo de este trabajo.

A todas las personas que de alguna manera me llenaron de valor y me dieron coraje para no quedarme en el camino. Marce, Rojis mis eternas cómplices de aventuras.

¡Los quiero inmensamente!



## **Resumen**

El objetivo de este trabajo fue establecer las brechas estructurales para la integración de la Responsabilidad Social Empresarial en empresas manufactureras de la región Centro Sur de Caldas. Para dar cumplimiento a los objetivos se realizó un análisis exploratorio con un alcance interpretativo de la comunicación en páginas web oficiales de las empresas, con el fin de identificar la integración de los requisitos de la guía internacional ISO 26000, en las estrategias de comunicación de empresas de los sectores Metalmecánico, Alimentos y Bebidas. Los resultados del estudio permiten evidenciar que es posible lograr una comunicación completa, comprensible, receptiva, precisa, equilibrada, oportuna y accesible de las prácticas de RSE en las páginas web. Sin embargo, estas prácticas no están completamente difundidas entre las empresas manufactureras evaluadas y se detecta en algunas organizaciones, estrategias de comunicación incipientes, pues sólo se emplean las páginas web como medio de promoción de productos. Es indispensable fomentar la apropiación del papel de la comunicación como una estrategia efectiva de RSE, por el valor económico y social que aporta a la gestión empresarial; en este sentido, las Universidades y Gremios deben promover la capacitación y entrenamiento en la comunicación sobre RSE.

**Palabras clave: Brechas, Comunicación, ISO 26000, Responsabilidad Social.**

## Abstract

The purpose of this study was to establish the structural gaps for Corporate Social Responsibility on manufacturing companies from Center-south region on Caldas department. To achieve the objectives, an exploratory analysis was conducted with an interpretative reach on communication through official company web sites, looking to identify integration of the requirements of the international ISO 26000 guide with the communication strategies from Metalworking, Foods and Beverages sectors. Study results show that it is actually possible to achieve complete, comprehensible, receptive, precise, balanced, timely and accessible communication about Corporate Social Responsibility practices on web pages. However, these practices are not yet fully spread among the evaluated manufacturing companies, and among some organizations, incipient communication strategies have been detected, because of web pages are used only for product promotion. It is indispensable to promote appropriation of communication as an effective Corporate Social Responsibility strategy due to financial and social value it that contributes to corporate management. In this sense, Universities and Industrial Association should promote training on communication of Corporate Social Responsibility.

**Key words: Communication, Gaps, ISO 26000, Social Responsibility.**

# Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>1. Planteamiento del problema de investigación .....</b>	<b>3</b>
1.1 Descripción del área problemática .....	3
1.1.1 Formulación del problema de investigación .....	7
1.2 Justificación.....	7
<b>2. Antecedentes .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Objetivos .....</b>	<b>29</b>
3.1 Objetivo general .....	29
3.2 Objetivos específicos.....	29
<b>4. Referente Teórico .....</b>	<b>30</b>
4.1 Evolución del concepto de RSE .....	30
4.2 Responsabilidad Social Empresarial. Conceptos .....	33
4.3 RSE y <i>Stakeholders</i> .....	39
4.4 Comunicación y RSE .....	46
4.4.1 La comunicación Corporativa.....	46
4.4.2 Papel de la comunicación en la RSE.....	50
4.4.3 <i>Stakeholders</i> y estrategia de comunicación .....	55
4.4.4 La comunicación de la RSE según guías internacionales .....	57
4.4.5 La comunicación de la RSE en la era digital .....	63
<b>5. Referente Contextual .....</b>	<b>66</b>
5.1 Contexto del sector Metalmeccánico .....	66
5.2 Contexto del sector de Alimentos y Bebidas .....	69
<b>6. Metodología .....</b>	<b>75</b>
6.1 Enfoque metodológico .....	75
6.2 Tipo de estudio .....	75
6.3 Unidad de análisis .....	75

6.4	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	76
6.5	Diseño de la investigación.....	77
6.6	Plan de análisis.....	78
<b>7.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>80</b>
7.1	Comunicación de la integración de principios RSE.....	80
7.1.1	Plataforma estratégica.....	81
7.1.2	Análisis de contenido de páginas web.....	85
7.1.2.1	Rendición de cuentas.....	88
7.1.2.2	Transparencia.....	90
7.1.2.3	Comportamiento ético.....	93
7.1.2.4	Respeto a las partes interesadas.....	95
7.1.2.5	Respeto al principio de Legalidad y a la normatividad internacional de comportamiento.....	98
7.1.2.6	Respeto a los derechos humanos.....	101
7.2	Comunicación de la integración de materias fundamentales de RSE.....	101
7.2.1	Plataforma estratégica.....	102
7.2.2	Sistemas de gestión.....	107
7.2.3	Informes de Sostenibilidad.....	112
7.2.4	Consolidado materias fundamentales según análisis de contenido.....	123
7.3	Mecanismos de relación con <i>stakeholders</i> .....	124
7.4	Estrategias de comunicación.....	133
7.5	Prácticas de integración de la RSE.....	142
<b>8.</b>	<b>Discusión de resultados.....</b>	<b>149</b>
8.1	Brechas estructurales en la comunicación de principios de RSE.....	149
8.2	Brechas estructurales en la comunicación de materias fundamentales RSE.....	153
8.3	Brechas estructurales en la comunicación de prácticas RSE.....	156
8.4	Brechas estructurales en estrategias de comunicación y prácticas RSE.....	160
<b>9.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>169</b>
9.1	Conclusiones.....	169
9.2	Recomendaciones.....	173
<b>10.</b>	<b>Limitaciones del estudio y futuras investigaciones .....</b>	<b>175</b>

---

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1:</b> Dimensiones de RSE.....	36
<b>Figura 2:</b> Principios y Materias fundamentales de RSE .....	38
<b>Figura 3:</b> Modelo de Stakeholders.....	41
<b>Figura 4:</b> Modelo de Gardner para clasificación Stakeholders.....	42
<b>Figura 5:</b> Modelo de Savage para clasificación Stakeholders .....	42
<b>Figura 6:</b> Modelo de Mitchel, Agle & Wood para clasificación Stakeholders.....	43
<b>Figura 7:</b> Generaciones de participación de los Stakeholders .....	43
<b>Figura 8:</b> Modelo de Stake de Fassin.....	45
<b>Figura 9:</b> Diferencias entre Stakeholders, Stakewatchers, Stakekeepers.....	45
<b>Figura 10:</b> Características de la información relacionada con RSE.....	58
<b>Figura 11:</b> Tipos de comunicación sobre RSE.....	59
<b>Figura 12:</b> Niveles y enfoques del compromiso con Stakeholders AA1000 2015 .....	61
<b>Figura 13:</b> Métodos según el nivel de compromiso con Stakeholders .....	62
<b>Figura 14:</b> Categorías y aspectos GRI.....	63
<b>Figura 15:</b> Características de la comunicación efectiva de la RSE en la web .....	65
<b>Figura 16:</b> Cadena Metalmecánica .....	67

---

<b>Figura 17:</b> Estadísticas de exportaciones en valor de la cadena metalmecánica .....	67
<b>Figura 18:</b> Estadísticas de exportaciones de categoría del sector Alimentos y Bebidas del Programa de Transformación Productiva .....	70
<b>Figura 19:</b> Proceso de la incorporación de la RSE .....	77
<b>Figura 20:</b> Categorías para el análisis .....	78
<b>Figura 21:</b> Principios, Valores Corporativos y Creencias.....	81
<b>Figura 22:</b> Principios, Valores Corporativos y Creencias.....	82
<b>Figura 23:</b> Políticas de las empresas del Sector Alimentos y Bebidas .....	83
<b>Figura 24:</b> Políticas de las empresas del Sector Metalmecánico .....	84
<b>Figura 25:</b> Integración de principios de RSE empresas del Sector Alimentos y Bebidas .....	85
<b>Figura 26:</b> Integración de principios de RSE empresas del Sector Metalmecánico .....	86
<b>Figura 27:</b> Resultados de pruebas estadísticas no paramétricas para identificar diferencias en la Integración de principios de RSE entre los sectores .....	87
<b>Figura 28:</b> Integración del principio de transparencia. Empresa Ternium .....	92
<b>Figura 29:</b> Integración del principio de Comportamiento ético en Celema.....	94
<b>Figura 30:</b> Integración del principio de Comportamiento ético en Ternium .....	95
<b>Figura 31:</b> Integración del principio de Respeto a las partes interesadas MABE.....	97
<b>Figura 32:</b> Alineación de las prioridades estratégicas con los objetivos de desarrollo sostenible. Caso Nutresa .....	100
<b>Figura 33:</b> Filosofía, misión o propósito superior o fundamental.....	103
<b>Figura 34:</b> Misión. Empresas del Sector Metalmecánico .....	104
<b>Figura 35:</b> Visión de las Empresas del Sector Alimentos y Bebidas .....	105

---

<b>Figura 36:</b> Visión. Empresas del Sector Metalmeccánico .....	105
<b>Figura 37:</b> Certificaciones de Sistemas de Gestión .....	107
<b>Figura 38:</b> Certificaciones. Empresas del Sector Metalmeccánico .....	108
<b>Figura 39:</b> Comunicación dentro de la cadena alimentaria.....	112
<b>Figura 40:</b> Resumen del contenido de las memorias .....	113
<b>Figura 41:</b> Categorías y aspectos de la guía.....	115
<b>Figura 42:</b> Contenido de los informes de sostenibilidad de Alpina.....	117
<b>Figura 43:</b> Matriz de Materialidad. Caso Alpina .....	118
<b>Figura 44:</b> Contexto de Sostenibilidad. Caso Alpina.....	119
<b>Figura 45:</b> Retos. Caso Alpina.....	120
<b>Figura 46:</b> Objetivos estratégicos. Caso Nutresa .....	122
<b>Figura 47:</b> Integración de Materias fundamentales en el.....	123
<b>Figura 48:</b> Integración de Materias fundamentales de RSE en el.....	124
<b>Figura 49:</b> Resultados pruebas paramétricas. Integración de Materias fundamentales de RSE .....	125
<b>Figura 50:</b> Comunicación de la integración de prácticas fundamentales de RSE en empresas del sector de Alimentos y Bebidas .....	126
<b>Figura 51:</b> Comunicación de la integración de prácticas fundamentales de RSE en empresas del sector metalmeccánico .....	127
<b>Figura 52:</b> Relación con los grupos de interés. Caso Alpina. ....	128
<b>Figura 53:</b> Modelos de Gestión Estratégica del Talento Humano Súper de Alimentos .....	129
<b>Figura 54:</b> Relaciones con grupos de interés. Celema.....	130

---

<b>Figura 55:</b> Modelo de involucramiento con las partes interesadas. Caso Nutresa .....	131
<b>Figura 56:</b> Programa ProPymes Ternium .....	132
<b>Figura 57:</b> Compromisos Bellota.....	133
<b>Figura 58:</b> Características de la Comunicación. Empresas del Sector de Alimentos y Bebidas.....	134
<b>Figura 59:</b> Características de la Comunicación .....	135
<b>Figura 60:</b> Resultados pruebas no paramétricas. Características de la Comunicación	137
<b>Figura 61:</b> Tipos de comunicación según ISO 26000.....	138
<b>Figura 62:</b> Tipos de comunicación según ISO 26000.....	139
<b>Figura 63:</b> Formulario de quejas y reclamos Toptec .....	140
<b>Figura 64:</b> Formulario de quejas y reclamos PQA .....	141
<b>Figura 65:</b> Redes sociales de diferentes empresas sector de Alimentos y Bebidas .....	141
<b>Figura 66:</b> Redes sociales de diferentes empresas sector de Metalmecánico .....	142
<b>Figura 67:</b> Prácticas de RSE con grupos de interés. CELEMA.....	143
<b>Figura 68:</b> ¿Qué hacemos? Fundación LUKER .....	144
<b>Figura 68:</b> Líneas de acción. Fundación Súper.....	145
<b>Figura 70:</b> Iniciativas de Responsabilidad Social Skinco .....	147
<b>Figura 71:</b> Iniciativas de Responsabilidad Social Ternium .....	148
<b>Figura 72:</b> Brechas estructurales en la comunicación de políticas de RSE .....	150
<b>Figura 73:</b> Brechas estructurales en la comunicación de políticas de RSE .....	154
<b>Figura 74:</b> Brechas en materias fundamentales de RSE según estudios previos.....	154
<b>Figura 75:</b> Brechas estructurales en la comunicación de prácticas de RSE .....	157
<b>Figura 76:</b> Brechas estructurales en la comunicación de prácticas de RSE .....	161

---

<b>Figura 77:</b> Brechas estructurales en la comunicación de prácticas de RSE .....	162
<b>Figura 78:</b> Estructura de las páginas web en relación con la RSE .....	164



# Introducción

El presente estudio hace parte del macroproyecto de investigación titulado: *Brechas estructurales en la integración de la Responsabilidad Social en empresas manufactureras de la región Centro – Sur de Caldas*. Tiene como propósito identificar las brechas estructurales en la comunicación de la RSE que se reflejan a través de las páginas web oficiales.

Para abordar este trabajo académico, se realizó un estudio cualitativo por su enfoque metodológico y fundamentación, además es de tipo exploratorio, con un alcance interpretativo, que permitió reconocer las estrategias y prácticas de comunicación como parte fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial, tomando como lineamientos los requisitos de la guía internacional ISO 26000. Responsabilidad Social.

La pertinencia de realizar un estudio en torno a la comunicación de la RSE, se enmarca en reconocer el papel fundamental de la comunicación interna y externa, teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés; de tal manera, que facilite el intercambio de información en relación con los requisitos, actividades y compromisos en RSE. Es importante que las empresas comprendan la comunicación corporativa como un proceso transversal que le agrega valor a la gestión empresarial no solo desde los beneficios económicos sino de la creación de valor.

Desde el entorno local, la realización del presente estudio, surge de la necesidad de hacer del territorio caldense un espacio socialmente responsable que contribuya a la construcción de paz; para tal efecto, la comunicación de las acciones y prácticas de RSE, es fundamental, de tal manera que se evidencie el cumplimiento y compromiso, en este caso del sector manufacturero por esta apuesta regional.

Se espera que los resultados de este proyecto sirvan como lineamientos tanto a las empresas como a la Universidad, para difundir y apropiar los casos empresariales exitosos, las lecciones aprendidas y las estrategias de comunicación que pueden implementarse para el cierre de brechas estructurales.

# **1. Planteamiento del problema de investigación**

## **1.1 Descripción del área problemática**

La Responsabilidad Social Empresarial –RSE- es “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 7).

De acuerdo con Gómez & Quintanilla (2012), en los últimos años, la RSE se ha caracterizado por el surgimiento de variadas iniciativas, derivadas de las concepciones que las empresas tienen, en torno a cumplir con los principios de RSE y su relación con las políticas y acciones que las empresas realizan.

En este sentido, la empresa debe trabajar sobre las “materias fundamentales” como son: gobernanza; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores; participación activa y desarrollo de la comunidad (ISO 26000, 2010).

La percepción y el desempeño en RSE influyen en varios aspectos como (ISO, 2010): las ventajas competitivas; la reputación; la capacidad para atraer y retener colaboradores y clientes; la motivación, el compromiso y la productividad de empleados;

la percepción de los inversionistas, propietarios, y la comunidad financiera; las relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores y en general, con las partes interesadas.

Como lo afirma Fernández (2012, p, 111), la RSE es “un activo intangible e imprescindible en la gestión empresarial. Las instituciones son conscientes de que se integran en una comunidad con la que deben mantener un diálogo constante y en la que revierten parte de sus beneficios”. Por tanto, y siguiendo a Fernández (2012), la RSE es una herramienta clave de relaciones públicas que permite transmitir la identidad corporativa, de tal manera que le genera un valor agregado a la empresa.

Las empresas deben preocuparse por las acciones de RSE con sus partes interesadas o *stakeholders*; estas acciones influyen en la toma de decisiones eficaces y moralmente aceptables (Cuevas, 2011). Es por tanto necesario que en la relación y el diálogo con los grupos de interés, esté definida una estrategia de comunicación que garantice la difusión de una información verídica y transparente, de tal manera que genere confianza en los *stakeholders*, como lo plantea la guía ISO 26000 (2010).

Las empresas tienen la responsabilidad no solo de comunicar e informar a su público potencial las acciones que realizan sino también, a las diferentes partes interesadas como son clientes, empleados y accionistas, quienes no sólo exigen que las actividades sean responsables, sino también la comunicación permanente de estas acciones en diferentes canales. Es por esto, que la comunicación es una acción estratégica que integra la RSE e involucra a las partes interesadas (Cajiga, s.f.).

La comunicación es un proceso transversal en la organización (Orjuela, 2011) y debe verse en doble vía, es decir, no sólo se debe comunicar sino también escuchar, con el fin de establecer canales, estrategias y mensajes efectivos, enfocados a los *stakeholders*.

Sin embargo, existe aún desconfianza, duda y escepticismo de la opinión pública, en materia de RSE y por tanto, es necesario definir y comunicar políticas claras de RSE y manejar estratégicamente la comunicación interna y externa, con el fin de lograr confianza de las partes interesadas (Chirinos , Fernández, & Sánchez, 2012).

Los medios de comunicación divulgan la RSE como una estrategia relevante en las agendas políticas y públicas, así como en las prioridades de las empresas (Vergara & Vicaría, 2009); sin embargo, se evidencian dificultades en aspectos claramente relacionados con la RSE como son: la gestión ambiental, la seguridad y salud en el trabajo, la gestión de la energía, entre otros (Porter & Kramer, 2011).

Una estrategia de comunicación que involucre los lineamientos de RSE incide en la imagen, el prestigio, la reputación y la confianza empresarial (León, 2008; Kowszyk, Cobarribias & García, 2011).

Una manera de evaluar la gestión de la RSE debe ser la comunicación de la misma, no solamente hacia el exterior, sino también considerando los grupos de interés. La vinculación de los actores internos trae además múltiples beneficios como: mejora de la productividad, sentido de pertenencia, compromiso, motivación, satisfacción en el cargo y el trabajo en equipo, entre otros (Castaño, 2011).

En Colombia, se presenta un menor grado de desarrollo de la RSE en las Pequeñas y Medianas Empresas-PYME-, dado que estas compañías cuentan con menos recursos para su implementación; además, no han vivido la pérdida de confianza que ocurre con las grandes empresas (Rivero, 2006; Ocampo et al., 2015). Por otra parte, son limitados los estudios de impacto de la RSE, por esta razón uno de los principales desafíos de la RSE es establecer estrategias que permitan alcanzar un mayor valor económico y social (Gutiérrez, Avella, & Villar, 2006; Fonseca, 2015).

En el caso de Caldas, diversos actores como la ANDI, la Universidad de Manizales, la Cámara de Comercio de Manizales, la Universidad Católica de Manizales, La Red Alumni de Economía Sostenible (RADES), CONFAMILIARES, FENALCO, MADEAL, CELAR, El Centro de Desarrollo Comunitario Versalles y la Universidad Autónoma de Manizales han participado en la iniciativa Caldas Socialmente Responsable que apuesta por contribuir a la construcción de paz y al desarrollo local y regional, desde la edificación y mejora de la responsabilidad social en y entre los sectores público privado y la sociedad civil, con criterios de corresponsabilidad y sostenibilidad (Ocampo et al., 2015; ANDI, 2013; Fundación Caldas Socialmente Responsable, 2012)

La Fundación Caldas Socialmente Responsable, (2012) ha planteado como líneas estratégicas la información-comunicación-formación, el voluntariado corporativo, la investigación y desarrollo, la evaluación y seguimiento, la asesoría y consultoría y el diálogo con la política pública. Entre los referentes de actuación, se tienen los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el Pacto Global, *Global Report* y la ISO 26000 (Ocampo et al., 2015a).

Este estudio pretende identificar las brechas estructurales para la integración de la RSE en empresas manufactureras de Caldas, con énfasis en la comunicación de la RSE, según los lineamientos de la ISO 26000. Partiendo de este contexto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

### **1.1.1 Formulación del problema de investigación**

¿Cuáles son las brechas estructurales para la integración de la responsabilidad social en empresas de la región Centro Sur de Caldas, que se reflejan en la comunicación, a través de páginas web oficiales?

## **1.2 Justificación**

La RSE surge como un ejercicio de beneficio empresarial en el cual se registraban las actividades que las organizaciones realizaban con fines asistenciales hacia la sociedad. Como lo expresa (Etkin, s.f.), la RSE fue adquiriendo paulatinamente cierta autonomía desligándose de actividades dedicadas expresamente al voluntariado, hasta llegar a convertirse, hoy por hoy, en una práctica de gestión empresarial con reglamentación internacional y con exigencias reales para las empresas y organizaciones.

Las acciones de RSE deben ser difundidas empleando diferentes herramientas de comunicación tales como: gacetillas de prensa, página web, publicidad en diferentes medios, campañas, folletería, memorias y balances, etc. (Etkin, 2008); esta difusión se convierte en soporte y registros del cumplimiento de requisitos, tal como lo dicta la guía ISO 26000 (ISO, 2010).

Ser socialmente responsable, según la ISO 26000 (ISO, 2010), trae múltiples beneficios como: estrecha las relaciones y genera fidelidad y satisfacción creciente con los *stakeholders*; establece un marco de gestión basado en el desarrollo sostenible; promueve un modelo dialógico para prevenir y afrontar los conflictos; suscita la renovación de la cultura de la organización a partir de principios compartidos y fines socialmente legítimos; mejora la capacidad de generar confianza pública y protege e incrementa la reputación de las organizaciones.

La RSE incide de forma directa en el éxito competitivo de las empresas y sus innovaciones; se constituye en una nueva forma de hacer negocios, de tal manera que considera las preocupaciones sociales, económicas y medioambientales en el ejercicio empresarial (Gallardo & Sánchez, 2013; Ocampo et al., 2015b).

Como lo expresan Ocampo et al. (2015a): La industria colombiana y particularmente la Caldense no pueden ser ajena a estas iniciativas; debe proponer por la implementación de estrategias que conlleven a beneficios ambientales, sociales y económicos que se traduzcan en aumentos de productividad, competitividad, sostenibilidad y un mayor bienestar para las partes interesadas.

La identificación de brechas estructurales para la integración de la responsabilidad social en industrias manufactureras de la región centro sur de Caldas, puede generar información sobre los recursos y capacidades empresariales; establecer proyectos de mejora en la gestión y fortalecer las estrategias competitivas que consideren la generación de valor compartido, en el mediano y largo plazo (Ocampo et al., 2015a).

Para el MBA, se pretende con esta investigación responder a los desafíos del mundo de los negocios relacionados con la sostenibilidad y resolver los problemas

actuales en las organizaciones mediante la definición de estrategias de comunicación corporativa que lleven a la posibilidad de generar valor compartido considerando la Responsabilidad Social Empresarial como un eje fundamental y transversal de la organización (Ocampo et al., 2015).



## 2. Antecedentes

En este capítulo se presenta la revisión de los antecedentes de la investigación, con énfasis en los artículos científicos teniendo en cuenta los enfoques de RSE y la comunicación de la RSE. Inicialmente, se abordan los estudios en diferentes países, luego, en el contexto colombiano y finalmente, las investigaciones regionales y locales.

- **Las acciones sociales en empresas con responsabilidad social** (Volpenesta, 2012)

Esta investigación realizada en Argentina tuvo como objeto, profundizar en el conocimiento sobre las acciones que las empresas realizan en los programas de RSE, con los *stakeholders* que se encuentran en la comunidad o sociedad; con el fin de reconocer cuáles son las causas y/o circunstancias que determinan y explican el diseño de programas y acciones de RSE diversas no solo entre empresas, sino también en una misma empresa a través del tiempo. Los resultados obtenidos evidencian gran variedad de programas y acciones sociales con una orientación filantrópica y caritativa, lo que lleva a pensar que para las empresas, el vínculo con la comunidad es la única forma de hacer acción social. Se encontraron otras empresas que buscan potenciar capacidades individuales y grupales, dentro del paradigma de la inversión social. En este contexto, es necesario considerar los enfoques de RSE en las estrategias de comunicación.

- **Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables** (Chirinos, Fernández, & Sánchez, 2012). Este trabajo estuvo enfocado en analizar conceptualmente las diferencias o semejanzas entre la empresa que practica la RSE y aquella organización socialmente responsable. Para tal efecto, se consideraron las percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas sobre el estado de la Responsabilidad Social en empresas de América Latina. Entre los resultados se destaca la diferencia de opiniones en los dos grupos encuestados: los consumidores aseguran estar dispuestos a pagar más por un producto elaborado con prácticas sociales y ambientales responsables; mientras que los ejecutivos no creen en esa posibilidad. Al respecto, se destaca la necesidad de comunicar a los consumidores y clientes, las prácticas socialmente responsables.
- **Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas: una guía de lectura para su estudio** (Cuevas, 2011; Zocca et al., 2012). Este trabajo es el resultado de un proceso de investigación sobre la ética de los negocios y la RSE, en Francia, México y Canadá. La difusión y adaptación de la responsabilidad social por parte de las empresas y las organizaciones crea una profusión, casi incalculable, de estudios, artículos, libros, centros especializados, cursos y páginas Web; en consecuencia, se tienen diferentes enfoques de RSE y dificultades en su integración efectiva en las organizaciones. Este antecedente permite reconocer estos enfoques, que cobran importancia en la comunicación corporativa.

- 
- **La red Tear. Un estudio de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en empresas medianas y pequeñas** (Zocca et al., 2012). Este estudio propone analizar los resultados de la implementación de principios de RSE en pequeñas y medianas empresas, a partir de la metodología de trabajo en red del programa Tear (Tejiendo Redes Sustentables) que forma parte de una metodología inspirada en experiencias internacionales, en especial europeas, de trabajo en red en materia de RSE. Los resultados de esta investigación revelan la necesidad del trabajo en red para permear los diferentes *stakeholders* de las organizaciones.
  - **El Comercio Justo y la Responsabilidad Social Empresarial. Reflexiones desde los sistemas de certificación autónoma** (Chávez & Patraca, 2011). Esta investigación realizó un análisis comparativo de dos modelos de gestión empresarial que plantean un compromiso social y medioambiental, como son: comercio justo y RSE. Estos modelos tienen misiones y objetivos disímiles; sin embargo, una de sus premisas son los mecanismos de certificación autónoma. Desde estas iniciativas, hay una preocupación por ofrecer información veraz, confiable y fidedigna a los públicos, sobre los servicios, bienes y productos que se entregan a la sociedad. El Comercio Justo desarrolla un modelo de certificación autónoma más estandarizado; mientras que la RSE contempla variedad de procedimientos y prácticas. Estos aspectos confirman la necesidad de contar con herramientas de comunicación que den valor a las acciones organizacionales.
  - **La Responsabilidad Social Empresarial –RSE– en Chile: causas de su tardía difusión** (Burgos Romero, 2014). Esta investigación, de carácter exploratorio,

bibliográfico y principalmente cualitativo, resulta relevante para el presente estudio pues reconoce la importancia que juega la comunicación y la información como factores clave de la RSE. Aunque, la mayoría de las empresas evaluadas sigue percibiendo la comunicación como una herramienta para “mejorar” la imagen; el 100% de los entrevistados afirmó que la comunicación es imprescindible para las organizaciones.

- **La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial** (Orjuela, 2011). Este estudio pretendió recoger el enfoque de RSE y los elementos que conforman la visión, para luego analizar el papel de la comunicación en la vivencia y proyección de la RSE. Se basó en un análisis de contenido, a partir de la lectura detallada de especialistas en RSE, así como de la comunicación estratégica en las organizaciones, para determinar tendencias, diferencias y puntos de coincidencia a partir de la abstracción y luego, comparar con experiencias propias, para ampliar la visión de la situación desde lo teórico a lo práctico. Entre las conclusiones, se reconoce que la RSE es en un atributo de imagen (a proyectar y posicionar); en consecuencia, la comunicación corporativa y la RSE, se nutren entre sí; a partir de su sinergia, generan y comparten significados que son percibidos por los diversos *stakeholders*.
- **La Responsabilidad Social Empresarial y los Stakeholders: un análisis clúster** (Dopico & Rodríguez, 2011). Este trabajo analizó los enfoques e implementaciones de la RS en empresas gallegas. Los resultados evidencian cuatro perfiles diferentes teniendo en cuenta su grado de compromiso con RSE hacia sus grupos de interés,

---

así: 1). Empresas muy informadas con una alta implicación en RSE, cuya motivación es responder a la exigencia de un mayor compromiso social. 2) Empresas informadas, algo implicadas con casi todos los ámbitos de la RSE, pero especialmente despreocupadas con la comunicación responsable, la competencia y la acción social. 3) Empresas poco informadas, con una muy baja implicación en RSE y especialmente, despreocupadas en sus responsabilidades laborales y con sus proveedores. 4) Empresas despreocupadas en todos los ámbitos de la RSE. Esta clasificación revela la importancia de la comunicación responsable.

- **La responsabilidad social corporativa en México: ¿Ser o parecer?** (Pérez Chavarría, 2007). El objetivo central de esta investigación fue examinar la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), según el análisis de páginas, similar a la metodología adoptada en el presente estudio. Entre los resultados se encontró que 18 empresas de las 22 analizadas, sí contaban con una sección para la responsabilidad social en su página web, pero sólo en ocho de ellas, este tema ocupaba un primer nivel en las páginas. Este “posicionamiento” de la RSC en las páginas web puede considerarse como un indicador de la importancia del tema para la organización.
- **La responsabilidad social corporativa en los principales grupos de comunicación españoles: incorporación, gestión y análisis de la información a través de sus páginas web** (Fernández Vásquez, 2012). Las páginas web son una herramienta clave para difundir información de las propias empresas, no solo como soporte publicitario, sino como fuente de información primaria y directa para sus *stakeholders*. Este estudio

muestra la comunicación de actividades de RSE como pueden ser compromiso social, fomento a la cultura, apoyo a los deportes, el respeto y cuidado del medio ambiente; este último es una de las acciones que más se resaltan atendiendo a las normas internacionales. La mayor parte de la información estaba dirigida a los accionistas. En este estudio se pudo concluir que estas empresas son conscientes de la necesidad e importancia de difundir información en sus páginas web que dé cuenta de su filosofía, principios corporativos y actuaciones de orden filantrópico, ya que les permite mejorar su imagen y reputación y a su vez, les puede traer beneficios económicos a mediano y largo plazo.

- **Responsabilidad Social Universitaria 2.0. Análisis de las páginas web de universidades de AUSJAL** (Agrivalca, 2013). En este estudio se aborda el concepto de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), valorando las páginas web institucionales como plataforma para la difusión de información acerca de las políticas e iniciativas relacionadas con la RSU, así como el diálogo con los *stakeholders*; se define la comunicación en una doble vertiente estratégica: instrumental y relacional. La exploración realizada arrojó cinco hallazgos clave: la oferta generalizada de información sobre RSU; el énfasis en los contenidos alusivos al “Impacto Social”; la inclinación por la comunidad académica como público objetivo; la dificultad en la ubicación de tópicos de interés acerca de RSU dentro del web site y el predominio de recursos de comunicación eminentemente expositivos.

- 
- **Comunicación: clave para la gestión de la responsabilidad social** (Carrillo, 2013).  
Parte del reconocimiento de las empresas de las externalidades, ya sea a nivel social, económico o ambiental, con cada uno de sus grupos de interés; esta gestión ha implicado el fortalecimiento del diálogo y la formalización de los compromisos con los *stakeholders*, de tal manera que se dé respuesta a sus expectativas. Este proceso ha permitido que la comunicación corporativa, no solamente se limite al envío de mensajes publicitarios o promocionales, sino también como una herramienta clave para la integración de la responsabilidad social, en la gestión y cultura empresarial, y la medición y evaluación del impacto de las iniciativas implementadas con los diferentes grupo de interés.
  - **Análisis de las estrategias comunicacionales de responsabilidad social empresarial. El caso de Methanex Chile Limited - Punta Arenas (Andersen, 2007).** Esta investigación pretendió analizar la incursión de la RSE, así como también reconocer el estado actual en que se encuentran las acciones, políticas y estrategias adoptadas por la empresa global, de origen canadiense, Methanex Chile. Parte de un análisis estadístico correlacional, con el fin de medir el grado de aplicación de la RSE, para determinar las estrategias de comunicación organizacional que debía emprender. Se evidencia la utilidad de la comunicación organizacional para medir sus logros, conseguir sus metas y objetivos, comunicar su misión y valores, establecer y fortalecer lazos y nexos con sus públicos interesados, y planear sus estrategias de responsabilidad social.

- **Consumidores y su decisión de compra basada en precio e información sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Caso de estudio: estudiantes de pregrado de una universidad privada en México.** (Arredondo, Maldonado & García, 2010). El objetivo de este estudio fue demostrar que los consumidores socialmente responsables se encuentran interesados en informarse sobre la RSC, ya que están dispuestos a pagar un precio más alto por un producto que ha sido realizado de forma socialmente responsable. Por tanto, se evidencia la necesidad de crear conciencia ciudadana en los consumidores, para privilegiar las prácticas de RSC, a través de las decisiones de compra informadas.
- **La responsabilidad comunicativa. (Etkin, s.f.).** En este estudio parte del supuesto que las acciones de comunicación de responsabilidad social, se enmarcan dentro de lo que en términos de comunicación institucional, se denominan acciones para la comunidad. Este elemento de hibridación entre la RSE y la comunicación en la empresa puede deberse a la combinación de herramientas de comunicación institucional que la RSE puede y debe asumir. Este enfoque considera que la comunicación de la RSE otorga cuotas de imagen a la Empresa e incide en la conformación de prestigio y reputación empresarial, por lo tanto cobra valor por dar muestras de las actividades aportadas en beneficio de la sociedad.
- **El necesario protocolo en la comunicación organizacional** (Herrero & Campos, 2010). Este trabajo hace un ejercicio reflexivo y teórico de cómo los actos comunican,

---

trasladan la imagen, estilo y responsabilidad social de una organización; permiten además la interrelación con los *stakeholders* y generan experiencia, superando algunas de las acciones tradicionales de comunicación en el ámbito empresarial y/o institucional. Dentro de las conclusiones se puede afirmar que todo no comunica por sí mismo, hay que acompañarlo de acciones y compromisos, de principios éticos, para que tenga repercusión en la reputación y visibilidad de la organización.

- **Responsabilidad Social y Comunicación Institucional en los Centros educativos** (Martínez, 2013). En este artículo presenta algunas sugerencias para que la comunicación institucional permita informar sobre la eficiencia en la Responsabilidad Social Educativa. Plantea que la implementación de una estrategia de Responsabilidad Social Educativa que enmarque la comunicación institucional, puede apoyar a la institución para mejorar su vínculo formativo con los *stakeholders*; resulta necesario vincular esta estrategia, dado que los centros educativos son instituciones comunicativas y socialmente responsables que requieren de un desarrollo profundo y estratégico.
- **Comunicación estratégica como herramienta potenciadora de responsabilidad social en las organizaciones** (Pirela, Paz, & Paz, 2015). Este estudio analizó la comunicación estratégica como herramienta potenciadora de la responsabilidad social en organizaciones, sustentándose en los postulados teóricos de diversos autores. Como conclusión, advierten sobre la necesidad de diseñar y ejecutar estrategias comunicacionales que respondan a las expectativas de los *multi stakeholders*, propicien

el intercambio de ideas y fomenten alianzas comunidad-empresa, de tal manera que contribuyan al progreso y desarrollo nacional, regional y local.

- **Ser o aparentar en la responsabilidad social empresarial en Colombia** (Vergara & Vicaría, 2009). Este estudio constató la brecha significativa entre una empresa socialmente responsable y las prácticas de responsabilidad social, que en ocasiones son sólo ejercidos por filantropía o una acción caritativa. Los resultados de este estudio permiten confirmar los diferentes enfoques de RSE, para algunos es sólo una moda o un ejercicio filantrópico. En las empresas socialmente responsables, la comunicación se convierte en la columna vertebral de sus dinámicas informativas, divulgativas y de decisión política, en la integración con lo económico, social y ambiental, que permite articular de manera congruente, la estrategia empresarial con las expectativas de los participantes externos e internos; aspectos que cobran especial relevancia para el presente estudio.
- **La comunicación organizacional eje fundamental en los procesos de Responsabilidad Social Empresarial** (Rodríguez, 2014). Este estudio de caso, desarrollado en Corona, parte del reconocimiento de la información que se hace visible por el departamento de comunicación organizacional, en los procesos de RSE. Sugiere, la coherencia interna de estos procesos para lograr la interrelación y la claridad en los mensajes que la empresa quiere transmitir a sus *stakeholders*, de tal manera que se

---

fortalezca la comunicación estratégica y se preserve la imagen con sus clientes y proveedores.

- **Responsabilidad Social Empresarial: El papel de la comunicación en la ISO 26000** (Orjuela, 2011). Se parte de un análisis de la guía ISO 26000 para determinar la importancia que tiene la comunicación en articulación con la RSE. Propone que para realizar una Planificación Estratégica de Comunicación para la RSE, se hace necesario determinar los públicos de interés para la organización, acordes con su cultura corporativa; luego, se definen las estrategias y tácticas y se diseña el tipo de mensajes y canales, así como su intencionalidad, para lograr el impacto deseado tanto desde la comunicación, como desde la RSE. Este estudio destaca que las empresas no pueden abstraerse de su entorno; deben comunicarse entre sí para establecer relaciones que les permitan la convivencia; así como lo plantea la ISO 26000 que contempla como factor primordial para la construcción de la RSE, el contexto interno y externo de la organización.
- **Las demandas de los *stakeholders* y la evolución de las memorias de sostenibilidad del GRI: un análisis desde la transparencia y la creación de valor** (Heredia & Gómez, 2010). En este artículo se hace un recorrido por las guías GRI (*Global Report Initiative*) que se emplean para elaborar las memorias de sostenibilidad de los años 2002 a 2006, con el fin de identificar los principales cambios introducidos y establecer si estos cambios cubren las debilidades evidenciadas en materia informativa. Según las

conclusiones, la sociedad demanda mayor y mejor divulgación de información al considerar en relación con la rendición de cuentas y la transparencia de la organización.

- **La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** (Briceño, Mejías, & Moreno, 2008). Esta investigación reconoce la importancia de la comunicación como eje transversal y herramienta gerencial que apoya la divulgación y apropiación de prácticas éticas y socialmente responsables. Entre los resultados obtenidos y derivados de la reflexión teórica se puede afirmar que todos los actores de la organización deben involucrarse en la comunicación del plan estratégico de la organización, con el desarrollo de buenas prácticas. Estos resultados corroboran la importancia de que las empresas se preocupen por la percepción de sus partes interesadas, tanto en la comunicación interna como externa, que deben estar perfectamente encadenadas con idénticos mensajes, para llegar efectivamente a sus públicos.
- **Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada** (Castaño, 2011). Este artículo pretendió establecer una relación entre la comunicación organizacional y la RSE, como una opción de éxito organizacional que se enfoca en primera medida en el refuerzo de los procesos internos, con el fin de proyectarlos hacia el exterior. Considera para esta proyección y según las exigencias del mercado, la empresa debe realizar cambios en su productividad y por ende en los procesos internos. Entre los resultados de ejercicio analítico sugiere que no es suficiente

---

hacer responsabilidad social empresarial, es necesario saber comunicarla; este esfuerzo puede traer un sinnúmero de beneficios que van más allá de la productividad, como el sentido de pertenencia, el compromiso, la motivación y el trabajo en equipo, entre otros.

- **Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo** (Preciado & Guzmán, 2012). Esta investigación compara la comunicación estratégica en 53 organizaciones colombianas de los sectores empresarial, de desarrollo y público. Los hallazgos demuestran que el modelo de comunicación estratégica puede ser utilizado por organizaciones de diverso tipo. Los autores coinciden en los pasos que deben seguirse para desarrollar este modelo: la investigación, la planificación, la ejecución del plan y el seguimiento, que lleva a verificar el impacto que alcanzan los programas. Del mismo modo, reconocen que la orientación estratégica está afectando las formas de relación en las organizaciones evaluadas.
- **Comunicación organizacional, estrategia fundamental para lograr una visión compartida de responsabilidad social entre el público interno de Empresa NISSI S.A.S, Pereira- Risaralda** (Cortés, 2013). Para identificar esta relación se aplicaron las técnicas de observación participante, revisión y análisis documental y entrevista, con el objetivo de identificar el grado de conocimiento del público interno, con relación a las acciones de RSE; los Medios de Comunicación al interior de la Empresa y el aporte de la comunicación para adoptar una visión compartida de Responsabilidad Social Empresarial.

- **Relación entre la responsabilidad social y la publicidad social en las organizaciones** (Pabón, Jiménez, & Sierra, 2013). Esta revisión documental y reflexión teórica tiene como propósito comprender la importancia de articular y guardar coherencia entre la comunicación, la publicidad social y la RSE, para impactar positivamente la imagen y la reputación de la organización. De acuerdo con los resultados de este estudio, se puede afirmar que una vez que la empresa tiene claro el proyecto de responsabilidad social, es recomendable formular también un proyecto de mercadeo y publicidad social coherente, que permita la correcta comunicación de las acciones que emprende la organización en pro de la sociedad; además que contribuya a consolidar una imagen y reputación sólidas y positivas. La conexión entre los conceptos de RSE y publicidad social como lo llaman los autores, permite proyectar y comunicar, lo que ofrece la organización y construir la imagen y reputación de la empresa.
- **La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como instrumento estratégico de comunicación para el incremento del valor de marca: el caso de la publicidad televisiva** (Vega, 2012). El objetivo de esta investigación apuntaba a revelar y precisar el mensaje implícito de la RSC en el relato publicitario y cómo esta herramienta de comunicación, se convierte en un recurso estratégico que contribuye al valor de marca y su incremento a largo plazo. Dentro de las conclusiones derivadas de este estudio, se reconoce que frente a estas nuevas demandas de la RSC, la comunicación juega un papel trascendental, ya que a partir de una oportuna y coherente comunicación, se construye

---

la confianza como un esfuerzo planificado y sostenido desde la empresa; con la finalidad de establecer y mantener lealtad y compromiso entre la organización y sus audiencias.

- **Los informes de Responsabilidad Social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano** (Gómez & Quintanilla, 2012). La investigación tuvo como objetivo la construcción de un marco analítico para identificar, caracterizar y evaluar la evolución de los informes de responsabilidad social. La evolución y las tendencias de los reportes muestran que la información social y medioambiental bajo el enfoque GRI, ha sido mayoritariamente capturada por la lógica financiera, jugando un rol más de legitimación que de transformación. En el contexto latinoamericano y colombiano, la concentración del sector financiero, en muy pocos grupos económicos, podría explicar que estas empresas no sean las líderes en la producción de informes de RSE. En el contexto colombiano, se evidencia una tendencia utilitarista más como marketing. La legitimación implica implementar el proceso de manera sostenida, lo cual solo se evidencia en el sector energético.

Finalmente, de acuerdo con la naturaleza de este trabajo investigativo que corresponde al macroproyecto titulado: Brechas estructurales para la integración de la Responsabilidad Social en empresas del Centro Sur de Caldas (Ocampo et al., 2015), se han realizado diferentes estudios de tipo explicativo para identificar estas brechas, con base en los lineamientos internacionales establecidos por la guía ISO 26000. A continuación se presentan algunos resultados de estas investigaciones que han sido producto de tesis de

maestría del MBA de la Universidad Autónoma de Manizales e informes de investigación de jóvenes investigadores:

- **Determinación de brechas estructurales en la integración de la Responsabilidad Social en grandes y medianas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de la Región Centro Sur de Caldas** (Fonseca, 2015). Uno de los hallazgos de la investigación, tienen que ver con la menor apropiación de las prácticas de RSE en las medianas empresas, en comparación con las grandes empresas, situación que en sí misma refleja una brecha asociada a las capacidades con que cuentan ambos tipos de organizaciones y que ha sido identificada en estudios precedentes sobre responsabilidad social en el país.
- **Determinación de brechas estructurales en la integración de la Responsabilidad Social en grandes empresas del sector Metalmeccánico de la Región Centro Sur de Caldas** (Hernández, 2015). Los resultados del estudio permiten concluir, que es necesario desarrollar una cultura de RSE en el sector metalmeccánico de Caldas y de Manizales, integrando todos los actores, de tal manera que se facilite su incorporación en la gestión organizacional tanto internamente como externamente, viéndose reflejado la apropiación de la RSE en las dimensiones, social, económica, financiera y ambiental, de la región.

- 
- **Determinación de brechas estructurales en la integración de la Responsabilidad Social en grandes empresas del sector Metalmecánico de la Región Centro Sur. Caso de Estudio: Medians empresas del sector metalmecánico** (Trejos, 2015). Aunque la caracterización de los enfoques de RSE en las empresas mostró una clara tendencia a los enfoques de reconocimiento y estratégico, son evidentes las debilidades para la integración de la RSE en las empresas, el reconocimiento a todas las partes interesadas que se puedan ver afectadas y el involucramiento de los mismos en las decisiones de las empresas; por otra parte son incipientes los informes que den cuenta de los impactos de la organización. Las empresas aún no reconocen los beneficios y ventajas del principio de la rendición de cuentas, que no sólo agregan valor aumentando la reputación empresarial, sino también mejorando la gestión de RSE, principalmente, la relación con los grupos de interés.
  - **Determinación de brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de la región Centro Sur de Caldas: Caso de estudio sector Textil-Confección** (Suarez & Vargas, 2015). Los resultados evidencian debilidades en la plataforma estratégica y la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud Ocupacional. Las brechas estructurales identificadas subyacen en las materias fundamentales de RSE; en las estrategias de comunicación y las acciones de integración de la RSE. Recomiendan fortalecer las capacidades empresariales en la RSE como un sistema de gestión integral, para potencializar las acciones empresariales con los grupos de interés y generar valor en estas organizaciones.

- **Determinación de brechas estructurales para la integración de la RSE en una empresa del sector servicios de la ciudad de Manizales** (Mejía & Rendón, 2016).

A partir de este estudio se pudo constatar que existen brechas estructurales para la integración de la RSE que pueden subsanarse con la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo basado en las OHSAS 18001 y el Sistema de Gestión ambiental según la ISO 14001, de tal manera que se puedan definir estrategias corporativas que apunten al fortalecimiento de la relación y comunicación con sus *stakeholders*.

- **Responsabilidad Social en empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas** (Ocampo, Ciro, Forero & García, 2015). Este estudio desarrollado por un joven investigador, evidencia que las pequeñas empresas reconocen los aspectos relacionados con los principios y las materias fundamentales de responsabilidad social, pero aún se requiere implementar buenas prácticas para mejorar los mecanismos de relación con *stakeholders*.

## 3. Objetivos

### 3.1 Objetivo general

Determinar brechas estructurales para la integración de la Responsabilidad Social en empresas de la región Centro Sur de Caldas que se reflejan en la comunicación a través de las páginas web oficiales.

### 3.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre las políticas, prácticas, valores, y objetivos corporativos de las empresas con los principios y materias fundamentales de la RSE.
- Identificar los mecanismos de relación utilizados por las empresas con sus diferentes *stakeholders*.
- Identificar las estrategias de comunicación y las acciones para la integración de la RSE.

## **4. Referente Teórico**

Se describen a continuación los antecedentes históricos de la RSE hasta llegar a la guía ISO 26000, los diferentes referentes conceptuales de RSE, se incluye además una revisión teórica de *stakeholders* y comunicación para la integración de la RSE.

### **4.1 Evolución del concepto de RSE**

La evolución del concepto moderno de RSE ha estado ligada al desarrollo empresarial. En los años 50, comienza a desarrollarse la literatura formal; en la década de 60 y 70, el enfoque conceptual; en los 80, la teoría de *stakeholders* y a partir de los 90, una evolución hacia la gestión organizacional (Carroll, 1994; Trevino & Nelson, 1999; Fisher, 2004; Pérez & Morales, 2011).

Diferentes autores describen la evolución histórica de los conceptos de RSE (Carroll, 1994; Trevino & Nelson, 1999; Fisher, 2004; Correa, 2007; Crespo, 2010; Pérez & Morales, 2011; Rodríguez, 2014; Aldeanueva, 2014).

Aunque se tiene antecedentes históricos que constatan la prioridad de gestionar las necesidades sociales, fue durante la revolución industrial que se consolidaron los cambios profundos en la producción y con ellos la necesidad de dar atención a los trabajadores (Aldeanueva, 2014).

Henry Ford, a comienzos del siglo pasado, se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y decide pagar mejores salarios a sus trabajadores (por encima de sus competidores), con el propósito que pudieran comprar los vehículos que ellos mismos producían (Rodríguez, 2014).

Sin embargo, sólo a fines de los años cincuenta y comienzos de 1960 se extiende el concepto de responsabilidad social a la empresa (Correa, 2007; Rodríguez 2014). Es una época de grandes cambios trasladados a las empresas, como fue la aprobación de derechos civiles a minorías, la igualdad de derechos para la mujer, la protección del medioambiente y los derechos del consumidor. Es aquí donde la empresa asume un nuevo liderazgo, con responsabilidades sociales y cubriendo algunos vacíos dejados por los líderes del momento como era la aristocracia y el clero y por la incapacidad del gobierno de resolver algunos problemas sociales (Rodríguez, 2014).

Como lo describe Rodríguez (2014), en la década de los sesenta, ocurren varios hechos a nivel mundial que apuntan al desarrollo de lo que hoy es la RSE, como la creación de Amnistía Internacional, el movimiento en defensa de la libertad de opinión y religión, el *World Wild life Fun* (WWF), entre otros. En los años setenta, surgen algunos hechos destacados como el Congreso de Naciones Unidas sobre medio ambiente, celebrado en Estocolmo en 1972 y la creación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Es relevante el desarrollo de la Universidad de Stanford de la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), término con el que se denominaría posteriormente los grupos de interés relacionados con la empresa.

Rodríguez (2014) describe otros hechos fundamentales para la evolución de la RSE en la década del 90, donde la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) se compromete a crear normas ambientales internacionales, la ISO14000. En 1997 fue publicada la SA8000 de Responsabilidad Social, con el fin de promover mejores condiciones laborales. Para 1997 nace el *Global Reporting Initiative* (GRI), creado por la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el PNUMA, con el propósito de mejorar la calidad y utilidad de los informes de sustentabilidad tal que alcancen el nivel de los reporte financieros. En 1998, nace en Brasil, el primer instituto de Responsabilidad Social en Latinoamérica ETHOS. Para 1999, en el marco del Foro Económico Mundial, en Suiza, el Secretario general Kofi Annan propone un Pacto Global con el que se pretende que las empresas adopten 10 principios basados en derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción.

Para el 2001, el Consejo Europeo de Estocolmo, acogió las iniciativas empresariales para fomentar la RSE y anunció que la Comisión presentaría el Libro Verde sobre responsabilidad social de las empresas. En el 2004, inicia el trabajo de la Guía ISO 26000; en el 2005 entra a regir el protocolo de Kioto al Convenio Marco de la Naciones Unidas sobre Cambio Climático. Finalmente, en el 2010 se concluye el trabajo y negociación de la guía ISO26000, aprobada por el 93% de los 450 participantes que representaban a 99 países, siendo publicada el 1° de noviembre del mismo año (Rodríguez, 2014).

La Guía ISO 26000 (2010) es el resultado de un consenso internacional entre expertos representantes de los principales grupos de interés y está diseñada para fomentar la aplicación de buenas prácticas en Responsabilidad Social en todo el mundo.

Esta guía compila definiciones y principios de RS, materias fundamentales a abordarse en la aplicación de la RS, orientación sobre cómo integrar la RS en todas los procesos de una organización (ISO, 2010).

La orientación que proporciona la ISO 26000 se basa en las mejores prácticas desarrolladas por el sector público y privado. Esta guía es coherente y complementaria con las declaraciones y convenciones de las Naciones Unidas, en particular con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con quien el organismo internacional ha establecido un Memorando de Entendimiento para asegurar la coherencia con las normas laborales de la OIT. La ISO también ha firmado memorandos de entendimiento con la Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGCO), con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para mejorar su cooperación en el desarrollo e implementación (ICONTEC, 2010, Gestión estratégica para las Organizaciones, 2015).

## **4.2 Responsabilidad Social Empresarial. Conceptos**

Este concepto presenta en algunos casos diversas interpretaciones de acuerdo a la trayectoria en los países que la han implementado, la normatividad que los rige o las guías internacionales que definen algunos lineamientos en la materia.

Con base en la revisión bibliográfica, los términos Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Ciudadanía Corporativa se aplican indistintamente, sin diferencias sustanciales en los conceptos. Se resaltan a continuación algunas definiciones:

La Responsabilidad Social Corporativa se entiende como la actitud y el comportamiento que debe asumir la empresa, tanto hacia los grupos de interés como ante la sociedad, que la pone en un reto permanente para atender a este compromiso (Marín, 2008).

La ciudadanía corporativa es el reconocimiento de que las empresas tienen derechos y responsabilidades, que van más allá de la maximización de las ganancias en el corto plazo (Maignant, Ferrell, & Hult, 1999); este término es el preferido en USA para referirse a la RSE.

Mientras que para la Comunidad Europea, su definición se encuentra sustentada en el Libro Verde que indica que la responsabilidad social es “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Sin embargo, las definiciones más recientes consideran la RSE como:

Responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. En ella se enmarca que la responsabilidad social pretende como objetivos maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio así como identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

(Comisión de las Comunidades Europeas, 2011).

De modo general, la RSE es el compromiso contraído por las acciones u omisiones que generen un impacto en la sociedad. Dichas acciones suelen traer consigo una valoración positiva o negativa por parte de la comunidad (Sánchez, 2011).

Según la ISO 26000, la Responsabilidad Social de una organización es la responsabilidad ante:

Los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y está integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

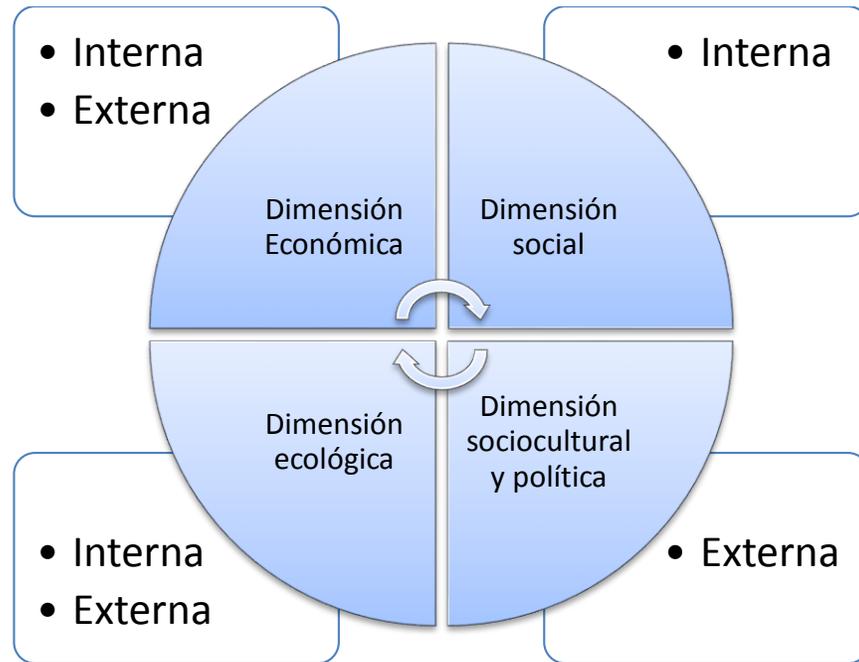
(ISO, 2010)

De los conceptos y definiciones de la literatura se tienen como elementos comunes que la RSE es una decisión voluntaria y consciente de las empresas, comprometidas en un mejoramiento continuo, que le permite generar valor para todos los públicos con los que se relaciona, permitiendo mejorar su sostenibilidad y competitividad, tal como lo expresa la ISO 26000 (ISO 2010).

Esta guía también resalta los beneficios que trae consigo ser socialmente responsable y la incorporación de la RSE en los lineamientos institucionales, como son: satisfacción creciente entre sus clientes, confianza, fidelidad, buena imagen y reputación de la organización (ISO, 2010).

Tal como lo expone Cajiga (2008), la acción responsable e integral, implica la definición del alcance que la organización tendrá en relación con las distintas necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y

sociedades con que interactúa; en este sentido se encuentran varias dimensiones de responsabilidad que se resumen en la Figura 1.



**Figura 1:** Dimensiones de RSE

Fuente: Adaptado (Cajiga, 2008)

La responsabilidad de la dimensión económica interna es la sustentabilidad de la empresa y se centra en la generación y distribución del valor agregado entre accionistas y colaboradores; mientras que la dimensión económica externa es responsable de la generación y distribución de bienes, servicios útiles y rentables para la comunidad (Cajiga, 2008).

La dimensión social interna fomenta la calidad de vida en el trabajo y potencia el desarrollo integral de todos sus colaboradores. Por su parte, la dimensión sociocultural y política externa propicia condiciones que favorezcan la expansión empresarial y el

desarrollo pleno de las comunidades y, por tanto, un entorno que favorezca el desarrollo del negocio (Cajiga, 2008).

La dimensión ecológica interna es responsable de las repercusiones ambientales por efecto de los procesos productos y subproductos, por tanto, comprende la prevención o acciones correctivas en caso de daño. En tanto que la dimensión ecológica externa es responsable de emprender acciones que contribuyan a la preservación y mejora del medio ambiente (Cajiga, 2008).

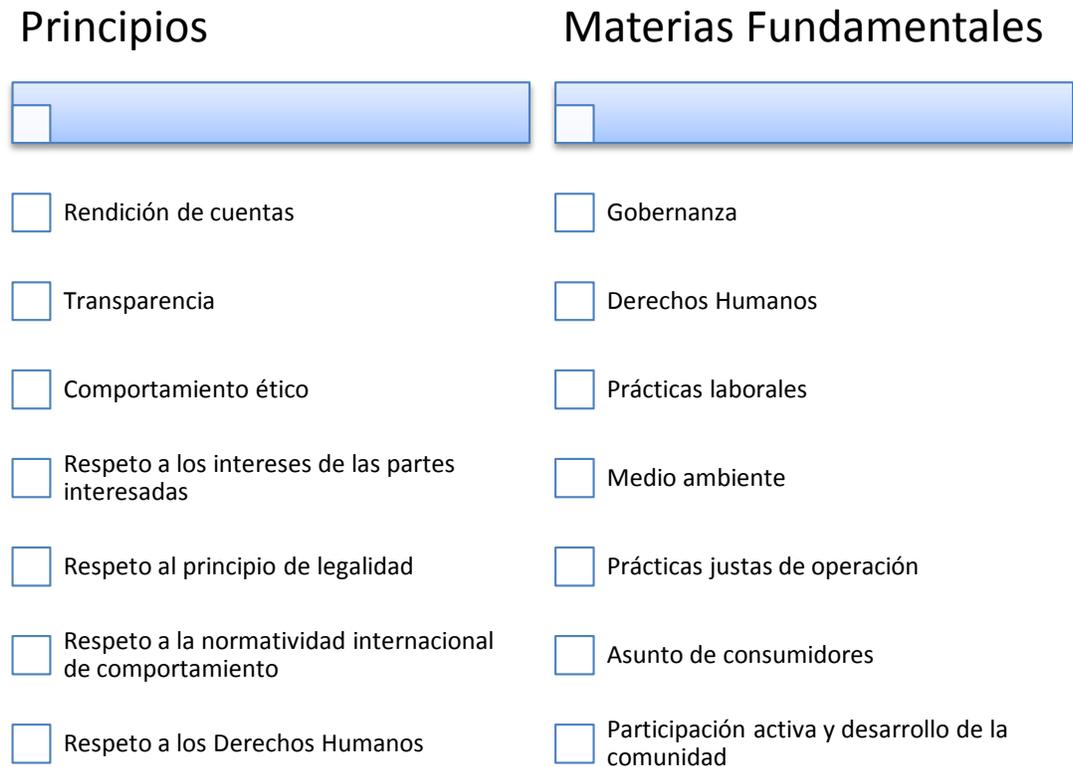
Para que una empresa actúe con principios de responsabilidad social empresarial, este concepto debe ser incorporado en sus lineamientos institucionales, trasladado a su planeación estratégica y plasmado dentro de sus políticas y programas (Cajiga, 2008). La guía ISO 26000 presenta una estructura para la integración de la RSE, tomando como base los principios y materias fundamentales, que se resumen en la Figura 2.

Se destaca que la implementación exitosa de la Responsabilidad Social Empresarial, implica el conocimiento y profundización de los principios de RSE, que están intrínsecamente ligados a principios universales empresariales (Cajiga, 2008).

Las materias fundamentales incluyen los asuntos de RSE y es deber de cada organización identificar sus asuntos pertinentes y establecer sus prioridades (ISO, 2010). Estos asuntos tienen como objetivo, como lo expresa la ISO (2010), maximizar la contribución al desarrollo sostenible.

Por tanto, las materias fundamentales identifican las líneas estratégicas generales a través de las que toda empresa desarrolla sus actividades y en las cuales puede implementar las estrategias de RSE, considerando la necesidad de compartir valor con las

partes interesadas, según lo expresa Porter & Kramer (2011) en su estrategia de Valor Compartido.



**Figura 2:** Principios y Materias fundamentales de RSE

Fuente: Adaptado (ISO, 2010)

Se entiende que para que la RSE funcione debe ser un compromiso explícito de la empresa, e inmerso en las políticas y valores corporativos, con un claro liderazgo de la dirección, tal como lo expresa la guía ISO 26000 de Responsabilidad Social (ISO, 2010); tal vez esta es la forma correcta de institucionalizarla, de lo contrario, se corre el riesgo de implementar actividades y prácticas que no corresponden con los lineamientos y misión institucionales y que pueden no continuar ante coyunturas económicas o cambio de dirección (Cajiga, 2008).

Con base en los conceptos anteriores, se puede concluir que la responsabilidad social exige el respeto por los valores universalmente reconocidos, además del cumplimiento del marco legal existente. La empresa que así lo asuma, puede contribuir al desarrollo del país maximizando los beneficios económicos, sociales y ambientales producto de sus actividades; la realización de inversiones sociales e involucrarse en el debate de políticas públicas a nivel local, regional o del país (Cajiga, 2008).

### **4.3 RSE y *Stakeholders***

La RSE es la capacidad de respuesta de una empresa frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (Castaño, 2011).

Tal como lo plantea Cajiga (2008), la responsabilidad de las empresas no sólo es generar utilidades para sus accionistas; resulta imperativo que además de los resultados económicos, se tengan en cuenta los impactos de las actividades en el desempeño y vida de los colaboradores y las comunidades en las que realiza sus operaciones. Lo anterior implica que el concepto de responsabilidad social no sólo se enmarca en resultados de acciones sociales y medioambientales desarrolladas por las empresas, sino también que debe existir un diálogo permanente con su entorno y con todos los públicos con los que la organización se relaciona (Sarmiento, 2010).

Generar valor, económico y social, en las empresas es el producto final para satisfacer las necesidades no sólo de clientes y accionistas, sino también las necesidades de todos aquellos grupos de interés o *stakeholders*, de tal manera que se pueda favorecer

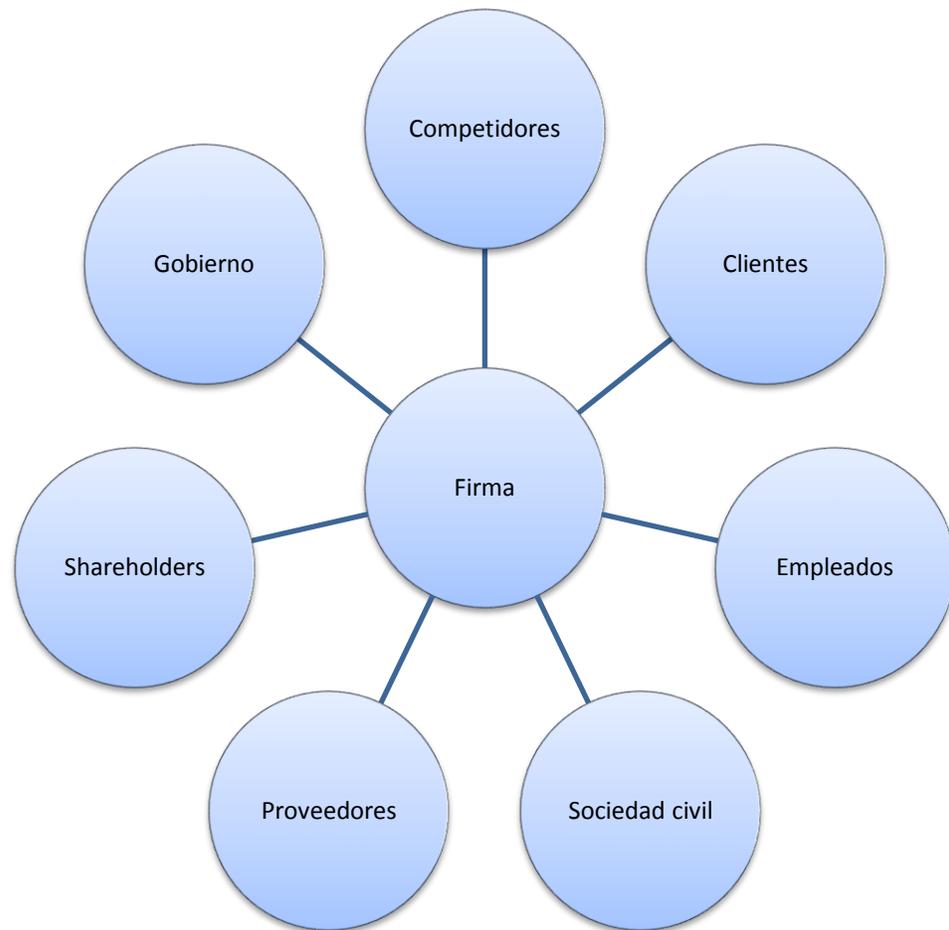
un compromiso efectivo con los *stakeholders*, razón de la *AccountAbility* (2005, p.5) que busca “Promover la rendición de cuentas organizacional en favor del Desarrollo Sostenible”.

En este sentido, como lo plantea el capítulo 5 de la ISO 26000 es indispensable reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas. Para ello, resulta estratégico para las empresas realmente comprometidas, promover el diálogo y la interacción con las partes interesadas y de esta manera establecer el mapa de acciones, valorar su importancia y así mismo involucrarlos en sus procesos de gestión y planeación interna de la empresa (Cajiga, 2008).

Según Freeman (1984), *Stakeholders* es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Su modelo original se presenta en la Figura 3.

Gardner et al. (1986) proponen un modelo para la clasificación de los *stakeholders* considerando el poder y el grado de interés, como se muestra en la Figura 4. Por su parte Savage (1991), presenta una matriz para identificar los *stakeholders* considerando su potencial para amenazar y cooperar con la organización, como se esquematiza en la Figura 5.

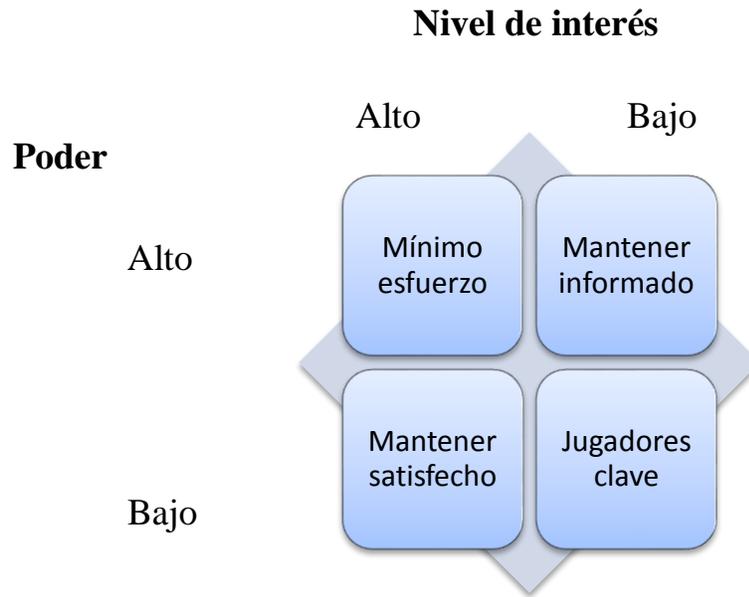
Mitchell, Agle & Wood (1997) plantean un diagrama de Venn para relacionar las variables de Poder, Legitimidad y Urgencia, los cuales llevan a la identificación de siete tipos de *stakeholders* como se muestra en la Figura 6. Según los autores, el poder y la urgencia deben ser atendidos por los gerentes y sirve para identificar los intereses legales y morales de los *stakeholders* legítimos.



**Figura 3:** Modelo de *Stakeholders*

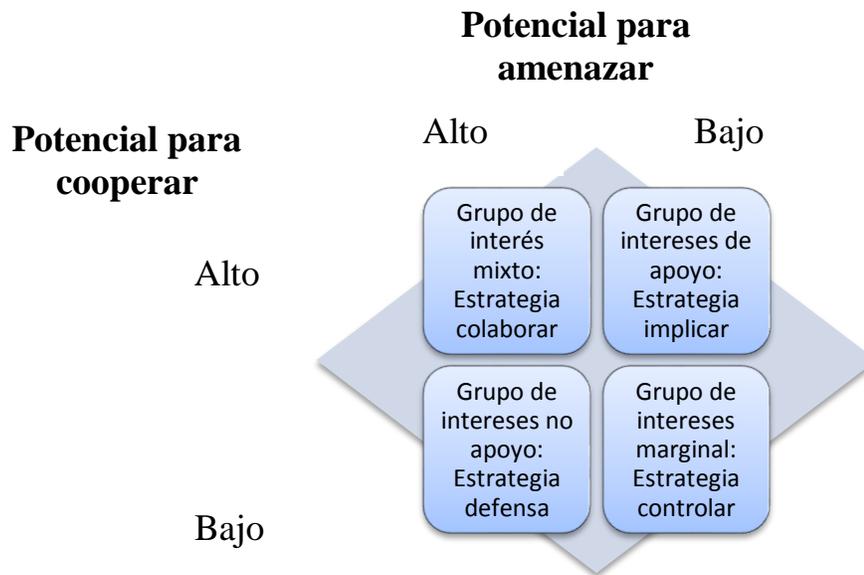
Fuente: (Freeman, 1984)

*AccountAbility*, por su parte en *The Stakeholder Engagement Manual* (2015) plantea la necesidad de pensar estratégicamente el compromiso con los *stakeholders*, tomarse el tiempo para analizar y planificar, mantener y fortalecer las capacidades para participar de manera efectiva, comprometerse con los grupos de interés de manera que funcione, tomar medidas y revisar la participación; es decir, realizar el ciclo de mejora continua Planer- Hacer-Verificar y Actuar. Presentan además tres generaciones de compromiso con los *Stakeholders*, que se resumen en la Figura 7.



**Figura 4:** Modelo de Gardner para clasificación *Stakeholders*

Fuente: Adaptada (Gardner et al., 1986)



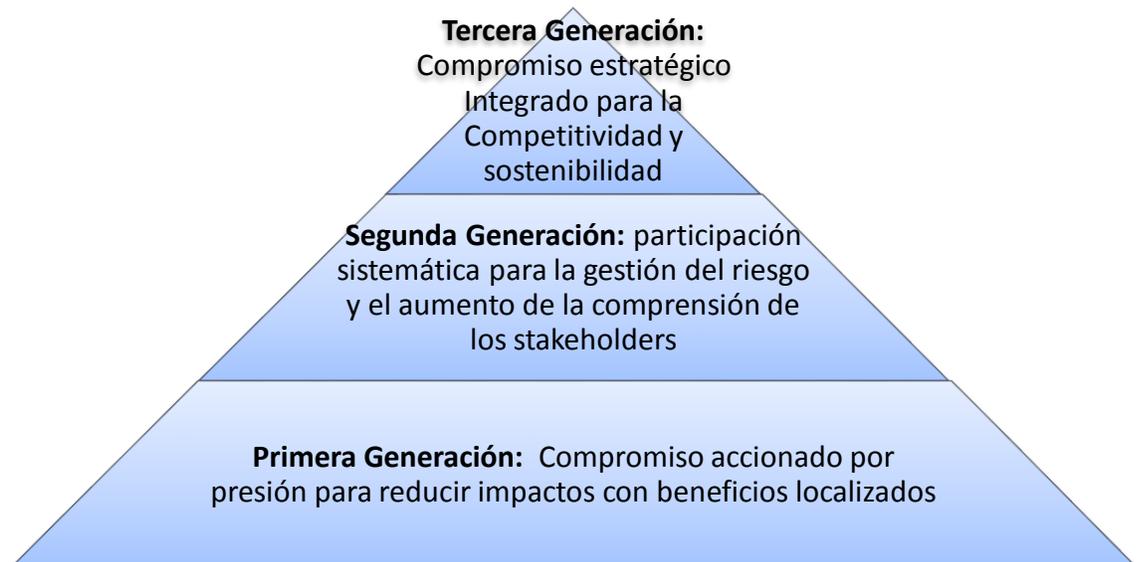
**Figura 5:** Modelo de Savage para clasificación *Stakeholders*

Fuente: Adaptada (Savage et al., 1991)



**Figura 6:** Modelo de Mitchel, Agle & Wood para clasificación *Stakeholders*

Fuente: (Mitchel, Agle & Wood, 1997)



**Figura 7:** Generaciones de participación de los *Stakeholders*

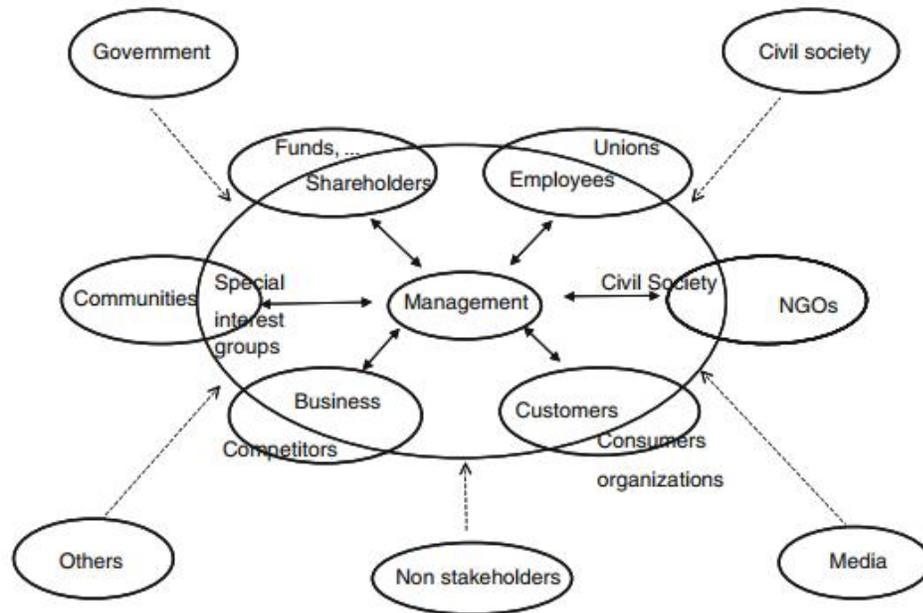
Fuente: Adaptado (AccountAbility, 2005)

Cajiga (2008) propone definir tres grupos para la identificación de los *stakeholders* en las empresas: 1) Grupos de interés circunstanciales como los accionistas e inversionistas, donde prima el interés financiero. 2) Grupos de interés contractuales donde se tiene un contrato formal, pueden ser proveedores o clientes, desde una relación comercial, o con directivos y trabajadores, desde lo laboral. 3) Grupos de interés contextuales que representan un papel fundamental en la obtención de permisos y licencias de funcionamiento, considerando lo regulatorio y el gobierno; desde las organizaciones sociales y comunidades en las que opera la empresa, en virtud de la imagen y credibilidad moral de la empresa; competidores, desde la relación con el entorno de mercado; el medioambiente, en virtud de la sustentabilidad de los recursos naturales presentes y futuros.

Fassin (2008) plantea un modelo de participación de la firma que se esquematiza en la Figura 8, el cual busca redefinir los *Stakeholders* de una manera pragmática, con un enfoque en la perspectiva de gestión y organización; intenta aclarar las categorizaciones y las clasificaciones mediante la introducción de nueva terminología con una distinción entre *stakeholders*, *stakewatchers* y *stakekeepers*. Los *Stakeholders* son las partes interesadas que tienen participación real en la compañía; los *stakewatchers* son los grupos de presión que generan influencia y finalmente, los *stakekeepers* son los reguladores que imponen control externo y reglamentación, como se presenta en la Figura 9.

Acuña (2012) relaciona diferentes herramientas y modelos para la identificación y análisis de los *stakeholders*. Se destaca el Manual de CSR Europe (2016), sugiere un análisis de riesgos en la cadena de valor, para tal efecto se ha desarrollado la guía práctica para empresas y *stakeholders* (ORSE, CSR, Forética & European Alliance for CSR,

2009) que sugiere y brinda ejemplos para establecer una jerarquía basada en los riesgos, las categorías y las expectativas de los grupos de interés, desde los global a local y viceversa.



**Figura 8:** Modelo de *Stake* de Fassin

Fuente: (Fassin, 2008)

Aspectos	Stakeholders	Stakewatcher (grupo de presión)	Stakekeeper (Regulador)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidad</li> <li>• Poder/ influencia dominio</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa</li> <li>• De la firma</li> <li>• De la firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivada</li> <li>• En la firma</li> <li>• No</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixta</li> <li>• En la firma</li> <li>• Impuesta externamente</li> </ul>

**Figura 9:** Diferencias entre *Stakeholders*, *Stakewatchers*, *Stakekeepers*

Fuente: (Fassin, 2008)

## **4.4 Comunicación y RSE**

A continuación se describe las características del proceso de comunicación considerando la comunicación corporativa y los lineamientos de guías internacionales de RSE.

### **4.4.1 La comunicación Corporativa**

Las acciones de comunicación dentro de la RSE, se enmarcan en lo que en la comunicación institucional, se denominan acciones hacia la comunidad (Etkin, s.f.). Para comprender el papel que cumple la comunicación en la RSE, es necesario definir la Comunicación Corporativa.

La comunicación corporativa es (o debe ser) la integración de todas las formas (tipos) de comunicación en una organización (tanto de presentación como de representación), con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto, mejorar su imagen corporativa.

Múnera et al. (2003)

Como lo expresa Capriotti (1999), la Comunicación Corporativa se refiere a todos los recursos de comunicación de los que dispone la organización para llegar a todos sus públicos. Es la integración de todas las formas de comunicación de una organización, que permite el fortalecimiento y fomento de su identidad, de tal manera que le permita proyectarse en mejor imagen y posicionamiento (Arizcuren et al., 2008).

La Comunicación Corporativa ha adquirido una importancia estratégica pues se requiere un diálogo continuo con los actores internos y externos, de tal manera, que se puedan adaptar rápidamente los cambios vertiginosos a los que se ven enfrentadas las organizaciones (Brizuela & Herrera, 2012). Por otra parte, las empresas deben establecer

canales efectivos de comunicación interna y externa, en la medida que se pueda lograr una comunicación activa, fundamental en temas de prestigio, valores estratégicos, solidez financiera y distinciones, entre otros aspectos claves para posicionar la empresa en un entorno cada vez más competitivo (Ongallo, 2007).

Por lo anterior, Capriotti (1999) asegura que la Comunicación Corporativa es una estrategia de éxito a corto plazo y un componente esencial que facilita a los empresarios, la realización de una gestión coordinada, con claras diferencias en la manera como se transmite la información, debido a todos los actores que intervienen en el proceso como por ejemplo: clientes, proveedores, intermediarios, entre otros.

En este sentido, la empresa debe suscribir todos sus procesos, tanto administrativos como productivos y comerciales, en una estrategia de comunicación integral, de tal manera, que les permita mantener en permanente interacción y alcanzar sus objetivos corporativos (Briceño, Mejías & Moreno, 2008).

Gibson et al. (2001) consideran que la comunicación es un mecanismo fundamental para generar una cultura empresarial, capaz de integrar los intereses particulares de los trabajadores, con los objetivos corporativos; esto implica que la comunicación debe estar orientada a fomentar una cultura organizacional, un adecuado clima interno, la gestión del cambio, de tal manera que se den a conocer las acciones llevadas a cabo por la organización.

La estrategia de comunicación representa la base fundamental de la organización que permite mantener la sinergia para afrontar los constantes cambios y garantizar permanencia en el mercado; se perfila además, como una herramienta estratégica,

transversal a todos los procesos de la organización, y como eje conductor de la generación de valor (Briceño, Mejías & Moreno, 2008).

La comunicación apoya a la empresa en el diseño de su estrategia corporativa, permite dar a conocer los objetivos corporativos, los cuales no son establecidos por la dirección, sino que otros actores también pueden intervenir en este proceso; lo cual propicia una relación directa o indirecta con la organización, sus decisiones y actuaciones y por consiguiente, aporta al direccionamiento estratégico (Briceño, Mejías & Moreno, 2008).

Mediante la comunicación corporativa, las organizaciones deben demostrar lo que son y lo que pretenden ser; de tal manera, que se evidencie un comportamiento coherente, interno y externo; que a su vez, genera un compromiso con la información que se comunica y facilita la efectividad en el mensaje a todos sus públicos (Rowe, 2008).

En este aspecto como lo afirma Orjuela (2011): la organización comunica a través de lo que hace y lo que deja de hacer; comunica con sus mensajes planificados, de sus marcas, productos y servicios; con su comportamiento legal, fiscal y financiero; con su relación con proveedores, la comunidad, empleados y familias, y en general, con todos los públicos con los que se relaciona según su naturaleza y contexto de la organización (Orjuela, 2011).

Según Capriotti (1999), la comunicación corporativa se basa en las siguientes premisas:

- *Todo comunica en una organización:* no solo comunican los avisos publicitarios, toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus procesos y productos hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos de informan a cerca de lo que es

una organización; por esta razón, debe ser un ejercicio planificado y cuidadoso para que sea coherente la información que se dice de la empresa.

- *La comunicación corporativa es generadora de expectativas:* todas las actividades de comunicación de una organización, traen consigo, de manera implícita y explícita, tanto las características, funcionamiento, especificaciones de los productos o servicios que ofrece la compañía; no obstante, no solo se comunica lo existente, sino también las metas y propósitos de la empresa.
- *La comunicación corporativa debe estar integrada:* dado que en una organización hay una multiplicidad de aspectos y procesos que se comunican, esta información debe estar cuidadosamente planificada, para que exista coherencia e interrelación entre todos los aspectos que se pretenden comunicar; estableciendo objetivos claros, mensajes a comunicar y acciones necesarias, tanto de publicidad como de otra índole. Para esto se requiere que el equipo humano de la empresa se encuentre alineado hacia los propósitos, valores y objetivos comunes, concentrándose en los aspectos relevantes de la organización.

Van Riel (2003) establece tres formas básicas de comunicación Corporativa: 1. Comunicación de Dirección. 2. Comunicación de marketing y 3. Comunicación organizativa.

La comunicación de dirección corresponde emitirla a la gerencia de la organización; pretende conseguir que todos los elementos de la organización tengan una acepción idéntica sobre la realidad de la misma (Briceño, Mejías, & Moreno, 2008). Por

tanto, busca transmitir autoridad, lograr la cooperación y desarrollar una visión compartida de la empresa dentro de la organización (Van Riel, 2003).

La comunicación de marketing abarca aquellas formas de comunicación que directamente apoyan las ventas de bienes y servicios. El aspecto más relevante corresponde a la publicidad, con mensajes basados en la información sobre los beneficios del producto o servicio, que buscan un proceso de persuasión relativa indirecta (Van Riel, 2003; Briceño; Mejías & Moreno, 2008).

Finalmente, la comunicación organizativa se refiere a las relaciones públicas de la empresa, cuya pretensión es establecer vínculos positivos con los llamados “públicos objetivo”, que son aquellos con los cuales se busca una relación interdependiente, por su influencia en la organización (Van Riel, 2003; Briceño; Mejías & Moreno, 2008).

#### **4.4.2 Papel de la comunicación en la RSE**

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001, p13), afirma que la RSE se entiende como, “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus interlocutores o grupos de interés”. Por lo tanto, no es suficiente hacer RSE, es necesario comunicarla (Castaño, 2011, 2012). Tradicionalmente, las empresas se quedan solo en informar sus acciones a sus públicos externos a través del balance social, donde presentan cifras, gráficos y resultados económicos; información que en algunos casos, es poco comprensible para todos los públicos; por tanto, no genera el efecto que se quiere dar en materia de prestigio y la reputación; por esta razón, se están desarrollando una nueva

estrategia de comunicación orientada a las relaciones con el entorno, las acciones en pro de la comunidad y de sus empleados.

Como lo expresa Porter & Kramer (2011), la comunicación es fundamental para la generación de valor, dado que la empresa no sólo busca beneficios netamente económicos, sino también por su contribución al desarrollo sostenible y a la sociedad; en este sentido, se están asumiendo y gestionando las externalidades de su actividad con cada uno de los grupos de interés o *stakeholders*, lo que implica trabajar en el fortalecimiento del diálogo, la formalización de los compromisos y la respuesta a sus expectativas.

Si bien la RSE no pretende resolver todos los problemas de la sociedad actual, si se constituye en una forma de enfrentarlos desde el contexto empresarial; en este sentido el papel de la comunicación implica reflejar este compromiso, los valores que lo inspiran y las iniciativas en las que se concreta, a la sociedad en general (Vives & Peinado, 2011).

La Comunicación Organizacional permite que el concepto de RSE amplíe sus horizontes y sus fronteras y no se limite a informar solamente a los inversionistas o acciones; permite que la empresa reconozca que existen otros grupos de interés, tanto internos como externos, que son igualmente importantes y que benefician a la organización; la comunicación a estos grupos acerca de las acciones de la empresa, se traducen en buenas prácticas y fortalecen tanto la identidad como la imagen corporativa (Pizzolante, 2007).

La RSE demanda a las empresas la necesidad de transmitir su filosofía y cultura organizacional, proporcionándole de alguna manera identidad y reconocimiento de su

trayectoria, su forma de actuar responsable con el entorno y con sus colaboradores y comunicar las acciones llevadas a cabo; en este sentido, puede determinar la forma en que serán percibidas socialmente, de tal manera, que influyen en su imagen y prestigio, tanto a nivel externo como interno (World Bank, 2006).

En esta materia, la RSE más que un asunto de obligatorio cumplimiento, se ha convertido en un elemento clave para la estructura de las organizaciones, las cuales han tomado conciencia de la importancia de gestionar y proteger sus activos intangibles, que les permita obtener legitimidad a nivel social, así como agregar valor a sus acciones, más allá de los económicos y financieros; por tanto, para que sea explícito y reconocido, debe ser comunicado (Cajiga, 2008).

De acuerdo con Carrillo (2013), la comunicación corporativa ha logrado posicionarse como un aspecto clave en el manejo de herramientas que permitan la integración de la responsabilidad social en la gestión y cultura empresarial y la medición y evaluación del impacto de las iniciativas implementadas con cada grupo de interés. Por tanto, juega un papel importante en la gestión de la RSE, que parte de la identificación de los grupos de interés, hasta la definición de la estrategia para la actuación y monitoreo (Carrillo, 2013).

Esta comunicación no solo debe ser externa, como medio para preservar la imagen corporativa, sino que es vital integrar al público interno, por los múltiples beneficios que trae consigo como son: productividad, sentido de pertenencia, compromiso, motivación, satisfacción en el cargo y trabajo en equipo, entre otros (Castaño, 2011).

En ese orden de ideas, se reconoce que toda actividad realizada por la empresa, desde los productos que fabrica hasta el comportamiento de los trabajadores, permite

comunicar aspectos de la empresa a sus grupos de interés, de allí la importancia de planificar la comunicación (Capriotti, 2009).

No obstante, la revelación de información no financiera como principal activo de la empresa, no se puede quedar en el plano de la divulgación, sino que debe trascender y comunicar lo que realmente hace y pretende la empresa, pues es desde la comunicación y a través de ella, que se direcciona una organización hacia sus objetivos y se logra establecer relaciones sólidas y duraderas con todos los *stakeholders* (Briceño, Mejías, & Moreno, 2008).

En este sentido, los empresarios son conscientes de la importancia de proyectar y comunicar al mercado su quehacer desde diversos ámbitos, las prácticas que favorecen a la sociedad, los avances en investigación y desarrollo, la vinculación con las comunidades, lo que se revierte en el incremento de la confianza que estos públicos externos e internos depositan en las organizaciones (De Miguel, 2011). De esta manera, las empresas también se convierten en ciudadanos corporativos cuando trasciende su misión comercial y aceptan los deberes y derechos que tienen como ciudadanos desde su misión social (Pizzolante, 2007).

Cuando una organización comunica adecuadamente sus acciones, proyectos y decisiones, se convierte en una organización confiable, lo que atrae inversionistas y mejora el bienestar y la calidad de vida de quienes son sus directos beneficiarios, como sus empleados o las comunidades en donde se pretende tener algún impacto social (Espinoza, 2015).

(Castaño, 2011) citando a Marín Calahorro (2008), afirma que,

La integración de las prácticas de responsabilidad social en la gestión de la empresa obliga a definir su forma de implicación en esa responsabilidad y concretar el modelo de gestión de aquellas, que debe contemplar dos ejes principales: la gestión de la planificación y el desarrollo de sus actividades y la gestión de la comunicación que se origina antes, durante y después de su realización.

Haciendo un rastreo de la estrategia de comunicación que las empresas emplean para dar cuenta de las acciones sobre RSE que realizan, Vives & Peinado (2011) reconocen que en América Latina la mayoría de las empresas responden con acciones importantes de gran relevancia e impacto social, sin embargo estas acciones no son comunicadas a los empleados o a quienes recae el impacto de ellas; en este aspecto se podría considerar que la función de la RSE no se está haciendo de manera exitosa pues la difusión y comunicación de que se haga permite que el empleado reconozca y valora la importancia que tiene su trabajo en el entorno social inmediato. Como lo afirma Castaño (2011), dar participación activa a sus colaboradores en las acciones de RSE permite mejorar el compromiso, la motivación y la implicación con la compañía.

En este contexto, es necesario considerar la cultura organizacional en la comunicación de RSE se refiere a la cultura organizacional, que incluye los principios conceptuales en que se basan los comportamientos expresivos de la organización hacia el entorno; los valores que comparten sus integrantes; y los valores sociales con los que se identifica (Castaño, 2011).

En conclusión, la comunicación debe ser entendida como el eje transversal que aporta a la construcción de la cultura organizacional, se convierte en el fundamento de la RSE, para motivar, informar, generar sentido de pertenencia, promover la ética, divulgación de los modelos y apropiación de las prácticas que permitan visibilizar una

empresa socialmente responsable (Vergara & Vicaría, 2009). La comunicación corporativa en la RSE agrega valor a la gestión empresarial y puede convertirse en una determinante del éxito o del fracaso de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (Orjuela, 2011).

#### **4.4.3 Stakeholders y estrategia de comunicación**

Después de reconocer la necesidad y la importancia que tiene la comunicación en todo el engranaje de la RSE, un segundo aspecto a considerar tiene que ver con la identificación y priorización de los *stakeholders* o grupos de interés de la empresa, como paso imprescindible para poder establecer la política de diálogo pues ella en sí misma se constituye en la estrategia de comunicación (Castaño, 2011).

Según el libro Verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001), la identificación de los *stakeholders* requiere el establecimiento de dos dimensiones de grupos de interés, la dimensión interna y externa; la dimensión interna, se refiere a las prácticas responsables que las empresas realizar y afecta a los trabajadores, en ellas se tienen en cuenta aspectos como la inversión que la empresa hace en recursos humanos, la salud y la seguridad, la gestión del cambio, el impacto ambiental o la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. En cuanto a la dimensión externa, ésta hace referencia al entorno físico local, a los socios comerciales, a los proveedores, a los consumidores, a las acciones que realizan en pro de los derechos humanos y a su aporte a la disminución de los problemas ecológicos mundiales.

A partir de la identificación de las necesidades de cada uno de los grupos de interés, se puede pensar en la estrategia de comunicación de la empresa cuando se apropia

de la RSE; se requiere por tanto, es establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias, para lograr una mayor coherencia en la comunicación y obtener una sinergia entre las diferentes acciones de RSE (Strandberg, 2010).

Como lo afirma Carrillo (2015), la comunicación corporativa comprende no solo la emisión de una serie de mensajes utilizando los diferentes canales, medios o recursos que tiene a su alcance, con el fin de transmitir esa información de manera efectiva a los grupos de interés, sino la posibilidad de mantener la sinergia entre estos grupos. Esta posibilidad genera confianza y transparencia y de esta manera permite transmitir los valores y cultura de la organización; propicia además, la retroalimentación con información de otras fuentes, participando en redes y sellando alianzas con otras entidades, lo que le llevará a conocer otras maneras de gestión y puntos de vista (Carrillo, 2015).

Los resultados del diálogo con los grupos de interés se integran en el proceso de creación de valor y a su vez contribuyen a la Reputación Corporativa (Carrillo, 2015), definida como los valores que los grupos de interés atribuyen a la empresa basados en la percepción e interpretación de la imagen que la organización comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo (Croft, 2003); va por tanto, más allá de la imagen, esta última puede crearse, pero la reputación hay que ganarla (Sánchez & Barriuso, 2007; Carrillo, 2015).

Preciado & Guzmán (2012), recomiendan para la estrategia de comunicación: Estudiar los problemas de comunicación de la organización y sus objetivos; definir los públicos a quienes desea dirigirse la organización; diseñar un plan de acción en el que se tengan en cuenta los métodos y medios posibles para llegar al público; confirmar

permanentemente el grado de interacción que se haya dado entre la organización y los grupos de interés; medir o evidenciar el efecto de la información en la cultura organizacional.

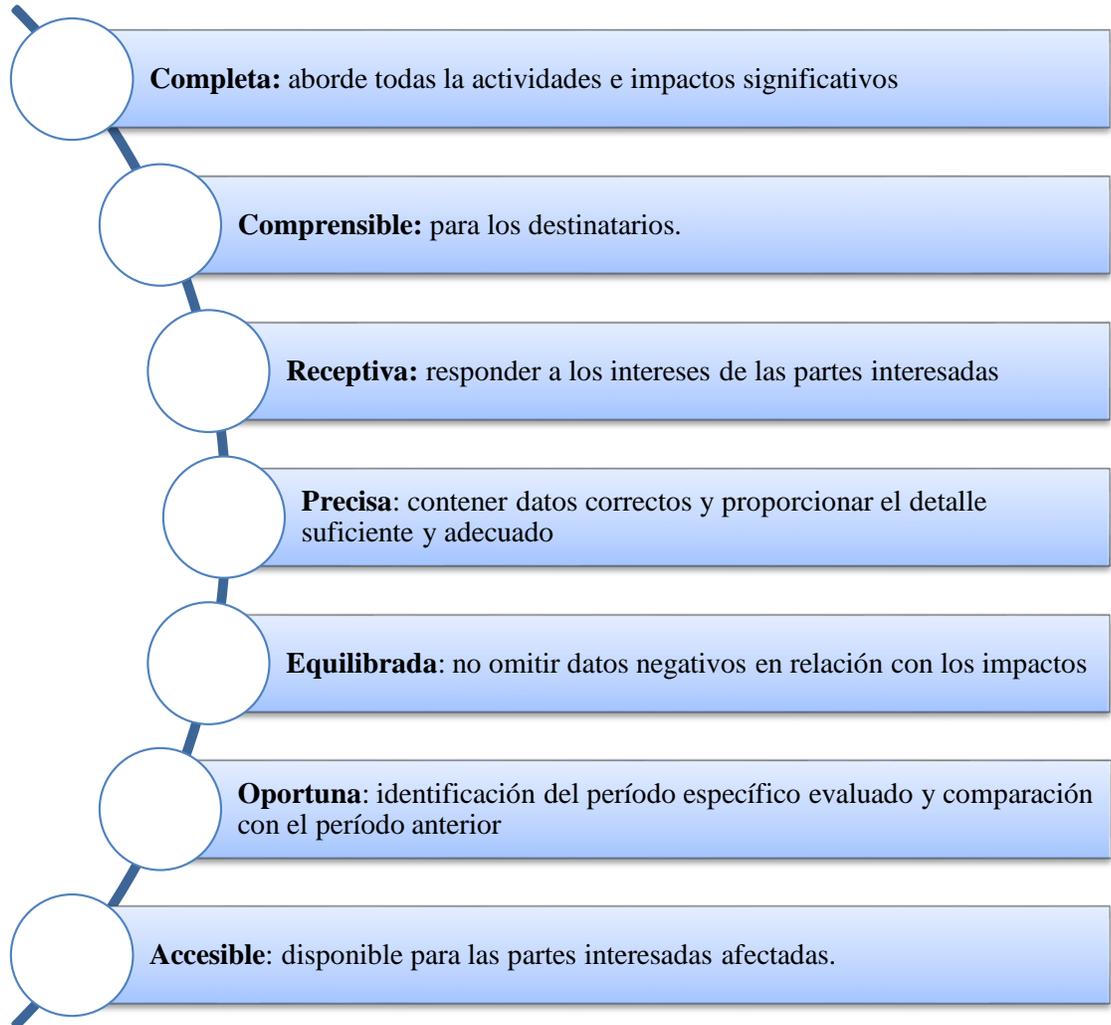
#### **4.4.4 La comunicación de la RSE según guías internacionales**

La implementación de la Responsabilidad Social Empresarial implica la medición la comunicación de la RSE, donde se reporten los impactos y su relación con el desempeño de la organización; exige por tanto, un sistema rendición de cuentas y transparencia como componente esencial en el debate de RSE (Strandberg, 2010).

La guía ISO 26000 en la capítulo 7, numeral 7.5. Comunicación sobre Responsabilidad social aborda el papel de la comunicación, las características de la información relacionada con la RSE, los tipos de comunicación y el diálogo con las partes interesadas respecto a la comunicación sobre RS (ISO, 2010).

Sobre el papel de la comunicación de la RS, la guía destaca que es un proceso esencial para aumentar la toma de conciencia; demostrar respeto por los principios; ayudar a comprometerse y dialogar con los *stakeholders*; abordar requisitos legales; mostrar cumplimiento de compromisos; facilitar información sobre impactos; ayudar a involucrar y motivar a los colaboradores; facilitar la comparación con pares; aumentar la reputación, entre otros (ISO, 2010).

Por otra parte, la guía ISO 26000 destaca las características de la información relacionada con la RSE, que se compila en la Figura 10.



**Figura 10:** Características de la información relacionada con RSE

Fuente: Adaptada (ISO, 2010)

La guía ISO 26000 establece distintos tipos de comunicación relacionados con la RSE los cuales se consolidan en la Figura 11. Con relación a los canales, la guía sugiere reuniones, eventos públicos, foros, informes, boletines, revistas, póster, publicidad, cartas, presentaciones, correos, *podcasts*, páginas web, blogs, entre otros. Plantea además diferentes medios de comunicación.

Tipos de comunicación	
	Reuniones y diálogos
	Comunicaciones sobre proyectos
	Entrenamiento para toma de conciencia
	Trabajo en equipo
	Atención de quejas y reclamos
	Comunicación con proveedores
	Protocolos de emergencia y contingencia
	Comunicación de productos: etiquetas, fichas técnicas, etc.
	Artículos en revistas o boletines
	Anuncios o declaraciones públicas
	Presentaciones a organismos gubernamentales
	Informes públicos
	Retroalimentación de partes interesadas

**Figura 11:** Tipos de comunicación sobre RSE

Fuente: Adaptada (ISO, 2010)

Con relación a los informes públicos, la guía ISO 26000 sugiere preparar un informe de responsabilidad social que debería tener en cuenta diferentes aspectos como son: alcance; nivel de detalle; forma de publicación y frecuencia; asuntos y forma de abordarlos; metas, desempeño operativo, productos y servicios de la organización en relación con el desarrollo sostenible. Plantea además, considerar diferentes iniciativas y herramientas para la elaboración de los informes, entre ellas se destacan *AccountAbility* y *Global Reporting Initiative (GRI)*.

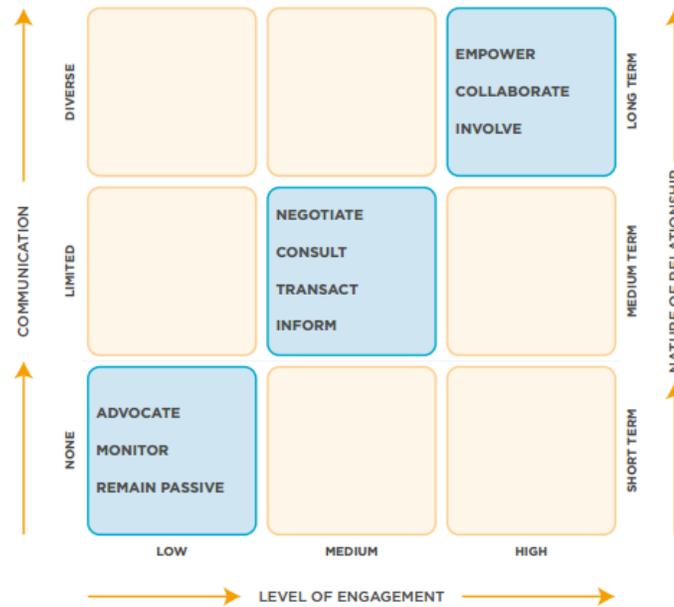
*AccountAbility* significa rendición de cuentas transparente, pretende brindar herramientas que permiten garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial

(Fernández, 2007). Por tanto, en considerando los principios de la RSE de transparencia y rendición de cuentas, *AccountAbility* introduce lineamientos adecuados para la comunicación de la RSE (Agrivalca, 2013).

*AccountAbility* está regido por los estándares AA1000 (2008) que están basados en los siguientes principios: 1) Inclusividad: las personas deben tomar parte en las decisiones que los afectan. 2) Relevancia: los tomadores de decisiones deben ser claros sobre los asuntos relevantes. 3) Capacidad de respuesta: la organización debe actuar transparentemente en los hechos relevantes.

Para el cumplimiento de los principios, plantea la Norma de Aseguramiento AA10001AS (2008) donde se reportan los lineamientos para aseguramiento alto o moderado, las cuales se reflejan por los objetivos, características de evidencia e informe para los principios y la información específica sobre el desempeño en sostenibilidad. Es necesario resaltar, que el aseguramiento incluye la comunicación de los resultados en un informe de aseguramiento (Accountability, 2008).

Por otra parte, *AccountAbility* ha definido el estándar AA1000 de compromiso con los *stakeholders* (Accountability, 2015) donde sugiere establecer el propósito, alcance y *stakeholders*, de tal manera que se pueda asegurar la calidad del proceso, para la cual propone cuatro etapas: 1. Planear, 2. Preparar., 3. Implementar, 4. Actuar, revisar y mejorar. Los niveles y el alcance están intrínsecamente ligados con la estrategia de comunicación como se muestra en la Figura 12. El Standard AAA 1000 (2015) sugiere además diferentes métodos, según el nivel de compromiso, los cuales se ilustran en la Figura 13.



**Figura 12:** Niveles y enfoques del compromiso con *Stakeholders* AA1000 2015

Fuente: (Accountability, 2015)

*Global Reporting Initiative* surge de la necesidad de establecer un marco de referencia unificado para la sustentación de los informes de sostenibilidad de las organizaciones (GRI, 2014). El objetivo principal es reconocer las oportunidades con las que cuenta la empresa, los retos y riesgos a los que se expone la organización, de tal manera que sus grupos de interés puedan tener información confiable y de fuente primaria que es la empresa (Global Reporting Initiative, 2014).

El contenido de un reporte GRI4 comprende una serie de contenidos básicos e indicadores, los cuales son agrupados por la G4 guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad como se esquematiza en la Figura 14.

Nivel de Compromiso	Métodos
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comunicación no activa (<i>remain passive</i>)</li> <li>•Comunicación de una sola vía: stakeholders a organización(<i>Monitor</i>)</li> <li>•Comunicación de una sola vía: Organización a stakeholders (<i>Advocate</i>)</li> <li>•Comunicación de una sola vía: Organización a stakeholders, donde no son invitados a replicar (<i>Inform</i>)</li> <li>•Compromiso de dos vías limitado según términos contractuales (<i>Transact</i>)</li> <li>•Compromiso de dos vías limitado: preguntas de la organización y respuestas de las partes interesadas (<i>Consult</i>)</li> <li>•Compromiso de dos vías limitado: discusión de temas específicos con el objetivo de lograr consenso (<i>Negotiate</i>).</li> <li>•Compromiso de dos o múltiples vías: aprendizaje donde los stakeholders actúan independientemente (<i>Involve</i>)</li> <li>•Compromiso de dos o múltiples vías: aprendizaje, toma de decisiones y acciones conjuntas (<i>Collaborate</i>)</li> <li>•Nuevas formas de accountability: decisiones delegadas a stakeholders, las partes interesadas desempeñan un rol en las agendas de colaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cartas, websites, medios de comunicación</li> <li>•Seguimiento de medios e internet, informes de fuentes secundarias por entrevistas específicas.</li> <li>•Presión sobre los organismos reguladores; esfuerzos de promoción a través de redes sociales; Lobby.</li> <li>•Boletines y cartas; brochures; reportes y website; discursos, conferencias y presentaciones públicas.</li> <li>•Alianzas público privadas; iniciativas financieras privadas; subvención; Cause-related Marketing.</li> <li>•Encuestas, Focus groups, reuniones, workshops.</li> <li>•Negociación colectiva de los trabajadores a través de sus sindicatos.</li> <li>•Foros multi-stakeholders, páneles de asesoría, procesos participativos de toma de decisiones, grupos de enfoque, herramientas en línea.</li> <li>•Proyectos conjuntos, Joint Ventures, Asociaciones, iniciativas multi-stakeholders, plataformas colaborativas en línea.</li> <li>•Integración de los stakeholders en la gobernanza, estrategia y operaciones de la organización</li> </ul>

**Figura 13:** Métodos según el nivel de compromiso con *Stakeholders*

Fuente: (Accountability, 2015)

Las orientaciones de la ISO 26000 como de GRI cubren un ámbito similar de temas y por tanto, han sido armonizadas de tal manera que se puedan incluir las materias fundamentales y temas relacionados con ISO 26000 en los informes de sostenibilidad del GRI (ISO-GRI, 2014).

Categoría	Economía	Medio ambiente		
Aspectos <sup>II</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño económico</li> <li>Presencia en el mercado</li> <li>Consecuencias económicas indirectas</li> <li>Prácticas de adquisición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales</li> <li>Energía</li> <li>Agua</li> <li>Biodiversidad</li> <li>Emisiones</li> <li>Efluentes y residuos</li> <li>Productos y servicios</li> <li>Cumplimiento regulatorio</li> <li>Transporte</li> <li>General</li> <li>Evaluación ambiental de los proveedores</li> <li>Mecanismos de reclamación en materia ambiental</li> </ul>		
Categoría	Desempeño social			
Subcategorías	Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre productos
Aspectos <sup>II</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleo</li> <li>Relaciones entre los trabajadores y la dirección</li> <li>Salud y seguridad en el trabajo</li> <li>Capacitación y educación</li> <li>Diversidad e igualdad de oportunidades</li> <li>Igualdad de retribución entre mujeres y hombres</li> <li>Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores</li> <li>Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión</li> <li>No discriminación</li> <li>Libertad de asociación y negociación colectiva</li> <li>Trabajo infantil</li> <li>Trabajo forzoso</li> <li>Medidas de seguridad</li> <li>Derechos de la población indígena</li> <li>Evaluación</li> <li>Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos</li> <li>Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidades locales</li> <li>Lucha contra la corrupción</li> <li>Política pública</li> <li>Prácticas de competencia desleal</li> <li>Cumplimiento regulatorio</li> <li>Evaluación del impacto social de los proveedores</li> <li>Mecanismos de reclamación por impacto social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salud y seguridad de los clientes</li> <li>Etiquetado de los productos y servicios</li> <li>Comunicaciones de Mercadotecnia</li> <li>Privacidad de los clientes</li> <li>Cumplimiento regulatorio</li> </ul>

**Figura 14:** Categorías y aspectos GRI

Fuente: (Global Reporting Initiative, 2013)

#### 4.4.5 La comunicación de la RSE en la era digital

El Internet está ligado a la conectividad y el avance tecnológico; su evolución en la comunicación emisor-receptor ha pasado por la Web 1.0, donde los usuarios eran receptores de la información; la Web 2.0 que se fundamenta en el internet colaborativo donde los usuarios pueden crear, compartir y opinar sobre la información y la Web 3.0 o

era del móvil como medio de navegación a través de la Internet, aplicaciones y otras formas de comunicación (Alejos, 2014).

La comunicación de la RSE online ha evolucionado desde las páginas web corporativas (1.0) a las redes sociales (2.0), donde la cooperación virtual, el *networking* y la cocreación han permitido mayor empoderamiento y colaboración con las partes interesadas (Alejos, 2014). No obstante, la mayoría de las empresas pueden no estar conformes con la pérdida del control de la información en la web (Kaplan & Haenlein, 2010).

La RSE está ligada a la imagen, identidad y reputación organización; en este contexto, ha surgido el *Open Source Branding* que contribuye a la co-construcción de la marca con los *stakeholders* (Alzate & Orozco, 2015). Por otra parte, se fundamenta en la creación de valor, la cual pueden potenciarse con medios como *network economy*, *value based network*, entre otros medios electrónicos (Alejos, 2014). De este modo, la web ha cambiado el modelo de comunicación de la RSE a una comunicación de más de dos vías, con receptores activos críticos de la información (Capriotti, 2011), partícipes en la toma de decisiones (Accountability, 2015).

En ese sentido, según Alejos (2014) afirma que la web puede ser una herramienta muy útil para la comunicación de RSE; desde su página web y a través de los medios sociales, las empresas pueden informar adecuadamente de los avances en RSE a todos sus *stakeholders*, permitiendo una mayor interacción y diálogo, por la oportunidad de cuestionar los mensajes; permite además una riqueza en los contenidos y actualización constante de las acciones llevada a cabo en la empresa; no obstante, implica riesgos por

la pérdida de control del contenido, el alcance, la frecuencia y tiempo de distribución de la comunicación de la RSE.

Moreno (2013) sugiere que una comunicación efectiva debe tener coherencia con la actividad central de la empresa, con otros programas de RSE y coherencia con relación a la necesidad que se ha priorizado. Alejos, 2014 propone potenciar la interacción y diálogo con los stakeholders a través de las redes sociales, para lograr mayor credibilidad e identificación en materia de RSE.

Según Alejos (2014), los aspectos a tener en cuenta para lograr una comunicación efectiva de la RSE en la web se resumen en la Figura 15.

Comunicación de la RSE en la web	<b>Integración:</b> de los diferentes medios de comunicación tanto tradicionales como digitales.
	<b>Autenticidad:</b> información clara y de fácil acceso.
	<b>Permitir comentarios y críticas de los usuarios:</b> Interactuar implica proveer mecanismos para que los usuarios puedan expresar sus comentarios positivos o negativos
	<b>Largo plazo:</b> transmitir el compromiso con la RSE a largo plazo.
	<b>Mensaje suficiente:</b> proveer información suficiente y completa.
	<b>Tercerizar la fuente de información:</b> los mensajes de stakeholders como miembros de la comunidad, socios, empleados, fomentan una respuesta positiva de los usuarios.
	<b>Actualización:</b> de la información para crear oportunidades de interacción con los stakeholders.
	<b>Actividades de RSE con la comunidad:</b> involucrar a la empresa en labores comunitarias o de voluntariado es una demostración clara de compromiso en RSE
	<b>Respuesta a los reclamos en RSE:</b> es necesario resolver dudas, aclarar quejas y reclamos porque influye en la percepción de las partes interesadas.
	<b>Personalizar los mensajes de RSE:</b> según el usuario, para crear una relación cercana.

**Figura 15:** Características de la comunicación efectiva de la RSE en la web

Fuente: Adaptada (Alejos, 2014)

## **5. Referente Contextual**

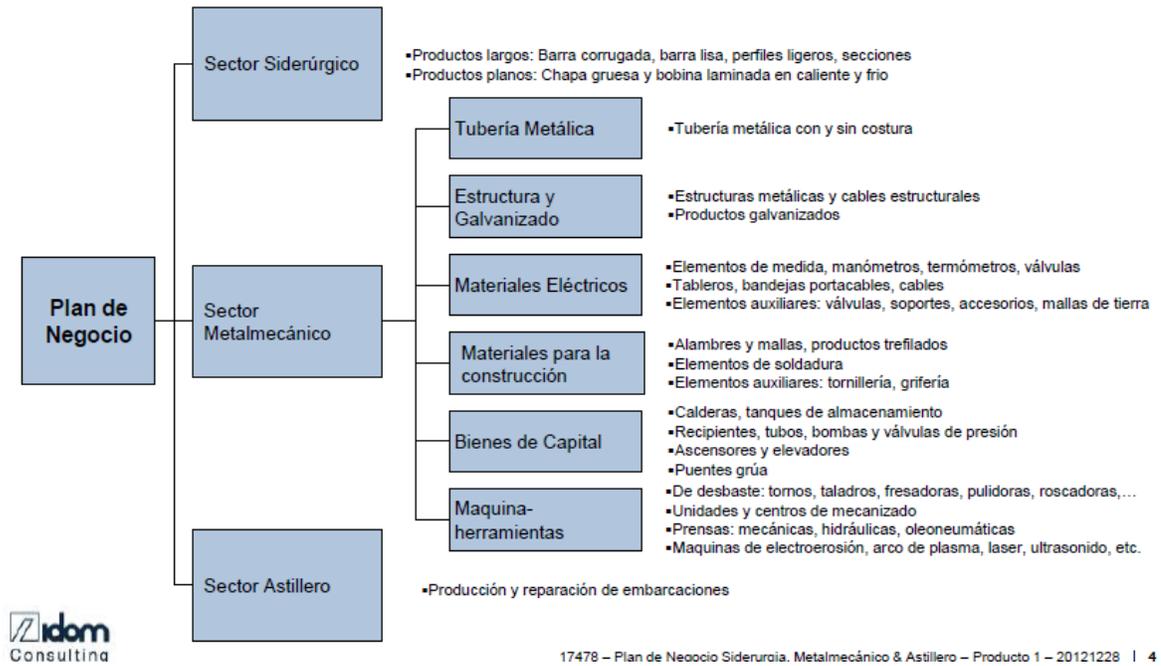
En este capítulo se presenta el contexto de los sectores de Alimentos y Bebidas y metalmecánico en lo que se enfoca esta investigación.

### **5.1 Contexto del sector Metalmecánico**

El sector metalmecánico se viene perfilando a nivel nacional y regional como uno de los sectores de alto potencial, que puede aportar al desarrollo económico y empresarial de la región (PTP, 2016).

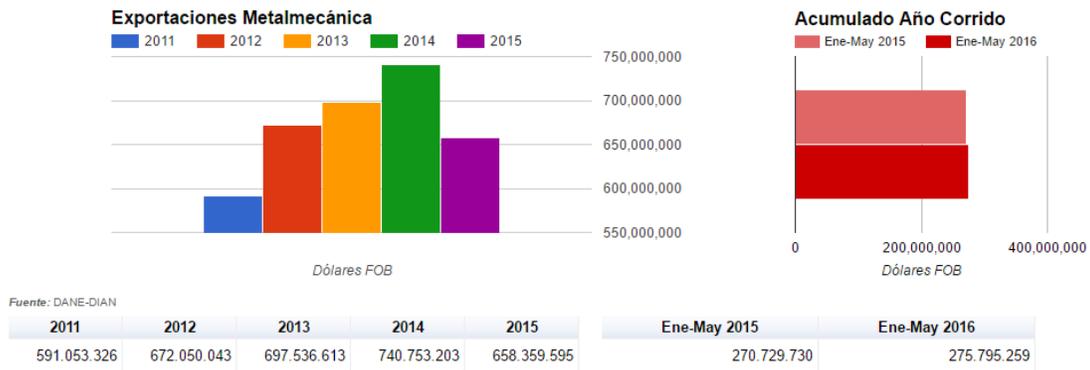
El plan de negocio del Programa de Transformación Productiva (PTP, 2013) agrupa este sector con el siderúrgico y astillero, conformando la cadena metalmecánica que comprenden diferentes categorías de productos como se muestra en la Figura 16.

Algunas estadísticas del valor exportado y la ocupación, que muestran la relevancia de la cadena metalmecánica para Colombia, son compiladas por el PTP y se resumen en la Figura 17.



**Figura 16:** Cadena Metalmeccánica

Fuente: (PTP, 2013)



**Figura 17:** Estadísticas de exportaciones en valor de la cadena metalmeccánica

Fuente: (PTP, 2016)

Para el departamento de Caldas, el sector metalmeccánico ha sido priorizado en la agenda de competitividad (DNP, 2007). El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

(2016) ha priorizado algunas categorías como son Productos elaborados de metal (2811, 2893y 2899); Industrias Básicas de Hierro y Acero (2729); Maquinaria de uso general y doméstico (2919 y 2930) y Autopartes (3430). Con relación a las exportaciones en Caldas, se observa un crecimiento notable en Industrias Básicas de otros metales no ferrosos (chatarra) y productos metálicos para uso estructural (DANE, 2015).

La Secretaria de TIC y Competitividad de Manizales (2014) realizó una caracterización del sector metalmeccánico de Manizales, donde identificó 473 empresas dentro de las categorías del CIIU, según los registros de Cámara y Comercio; considerando el tamaño industrial, 88% se clasifica como microempresas; 7% pequeñas empresas; 3% medianas y 2% grandes empresas. En esta caracterización se pudo evidenciar que este sector cuenta con un amplio reconocimiento por su trayectoria y experiencia; sin embargo, se requiere su fortalecimiento para el cierre de brechas estratégicas, tecnológicas, de conocimiento, en política pública y en financiación (Alcaldía de Manizales, 2014).

Finalmente, es importante resaltar el Plan Estratégico Sectorial de metalmeccánica en Caldas, donde la misión y visión claramente expresan su compromiso con la RSE:

**Misión:** Ser un sector de clase mundial que provea a la industria y demás sectores a nivel nacional e internacional, soluciones tecnológicas competitivas y de alto valor agregado, materializadas en bienes y servicios caracterizados por su calidad e innovación, velando por la generación de un aporte positivo al medio ambiente y al entorno social.

**Visión:** Al 2032, liderar mercados nacionales e internacionales de bienes y servicios metalmeccánicos, generando sinergias entre los actores regionales y siendo sostenibles social y económicamente.

(Alcaldía de Manizales-CCMPC-Sinergia, 2014)

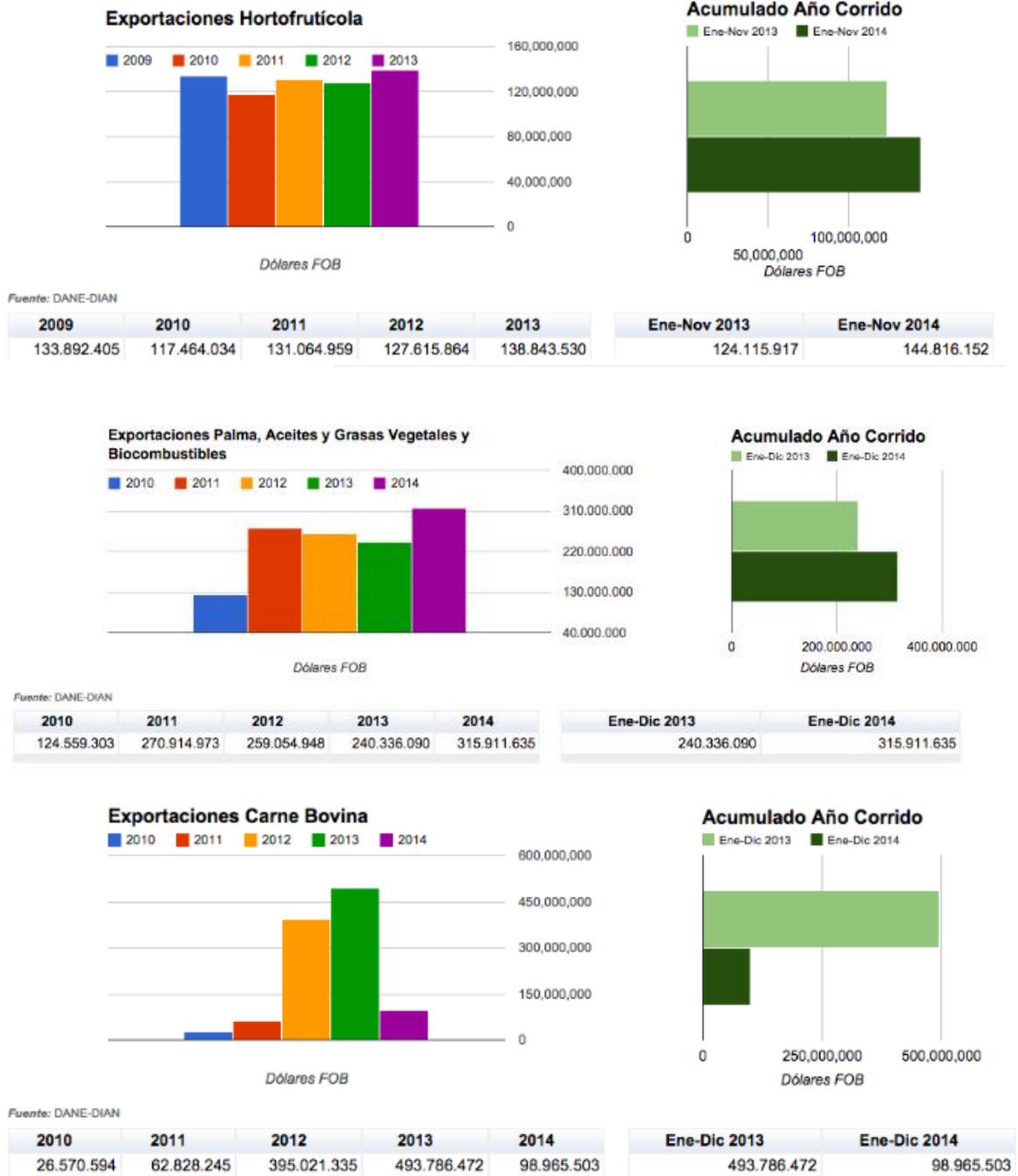
Para este sector, la UAM ha realizado diferentes estudios en materia de RSE (Trejos, 2015; Hernández, 2015; Ocampo et al., 2015) en la región Centro Sur de Caldas, los resultados sugieren brechas estructurales según el tamaño de la empresa y la necesidad de mejorar la estrategia de comunicación de la RSE en el sector.

## **5.2 Contexto del sector de Alimentos y Bebidas**

El sector de Alimentos y Bebidas en Colombia se ha convertido en uno de los sectores más promisorios, dada la diversidad en producción y transformación de alimentos con los que cuenta. Es uno de los sectores que ha presentado una dinámica positiva en ventas y producción; en el primer bimestre del 2015 aumentó un 6,3% en las producción y un 5% en las ventas (ACIS, 2015).

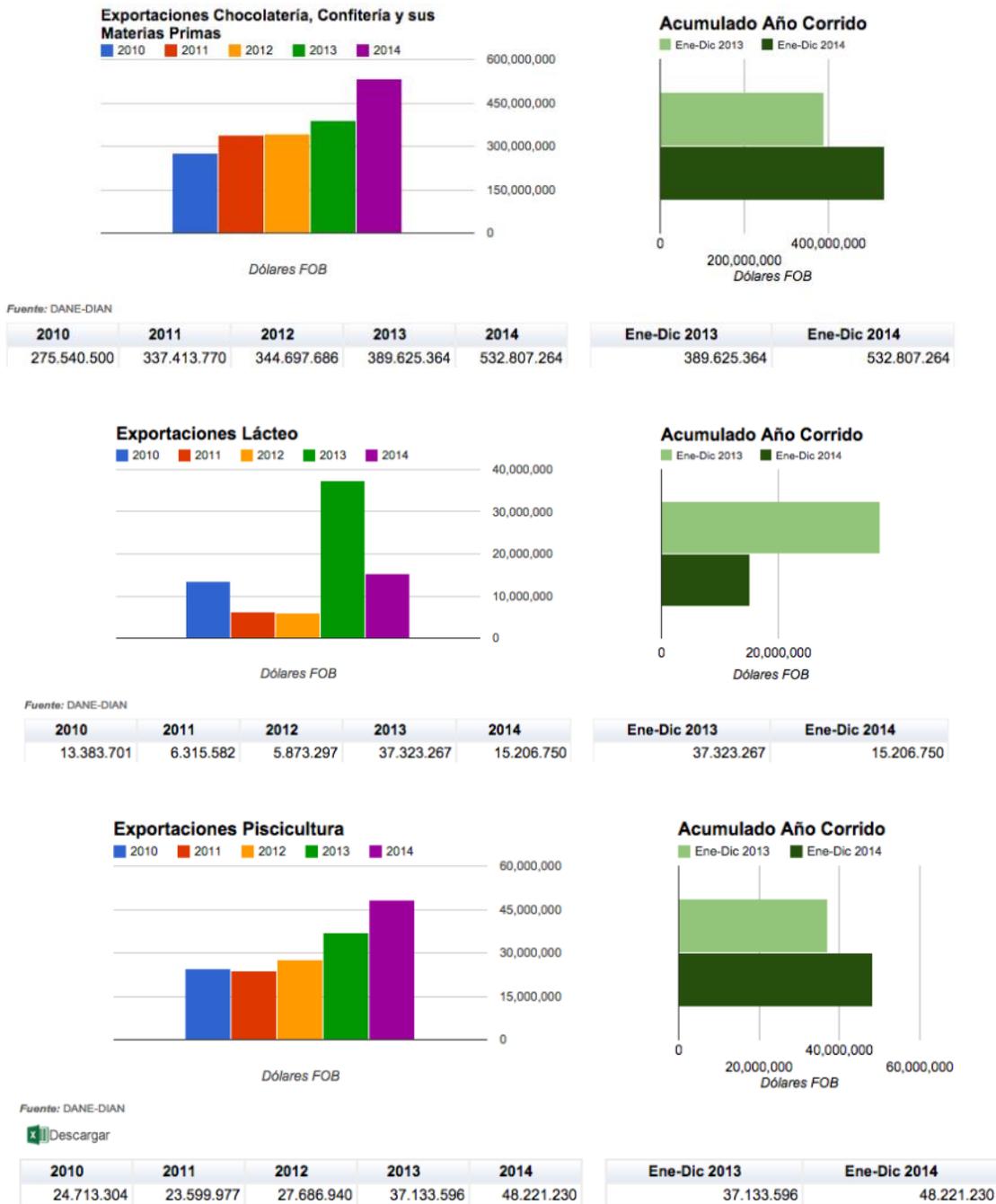
Para este sector, Euromonitor International estima ventas de bebidas y alimentos en Colombia para el 2017 en 23.730 millones de dólares. Estas estimaciones son superiores en 2530 millones de dólares -12%- a la cifra registrada en 2015 (El empaque, 2016).

El PTP (2016) incluye a los subsectores Hortofrutícola; Palma, Aceites y Grasas Vegetales; Carne Bovina; Chocolatería, Confitería y Materias Primas; Lácteo y Acuícola en los sectores estratégicos para la transformación productiva. Algunas estadísticas de exportación de estos sectores que revelan la importancia para la economía nacional, son compiladas por el PTP y se ilustran en la Figura 18.



**Figura 18:** Estadísticas de exportaciones de categoría del sector Alimentos y Bebidas del Programa de Transformación Productiva

Fuente: (PTP, 2016)



**Figura 18:** Estadísticas de exportaciones de categoría del sector Alimentos y Bebidas del Programa de Transformación Productiva

Fuente: (PTP, 2016)

Para el departamento de Caldas, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016) priorizó el sector de Agroalimentos con las siguientes categorías (CIU): Cárnicos (1511, 0121); frutas, nueces y plantas bebestibles (0117-1521); Café (1561). Para estas categorías las exportaciones durante el 2010 fueron USD 288.103.217 y en el 2015 tuvieron un incremento del 4.7%. A nivel nacional, el incremento para el 2015 de las exportaciones de Agroalimentos fue del 6.8%.

Al revisar de manera general las estrategias RSE de este sector, se puede reconocer que la mayoría de las empresas ocupa un lugar importante en las agendas de competitividad, pero se reconoce que está más arraigada en el imaginario de sus organizaciones que en sus prácticas cotidianas.

En estudio realizado por (Fonseca & Ocampo, 2015), también se reconoce que la menor apropiación de las prácticas de RSE por parte de las medianas empresas en comparación con las grandes empresas, ocurre porque en el entorno existe una menor necesidad en asumir este concepto debido a la carencia de recursos y personal preparado, lo cual los obliga a priorizar en acciones que garanticen su supervivencia en el corto plazo, y por otro lado, tampoco han perdido la confianza que han sufrido las grandes empresas.

De manera general las empresas participantes de la investigación presentan un cumplimiento superior al 80% en relación a los principios de la RSE.; los resultados obtenidos indican que las empresas son conscientes del marco legal previsto y aplicable a su objeto y periódicamente se informan y revisan su cumplimiento. El cuarto principio con mayor nivel de cumplimiento fue el Respeto a los intereses de las partes interesadas, seguido por los principios de transparencia y comportamiento ético mientras que el

principio de Rendición de cuentas quedo en el último lugar entre los ocho principios analizados.

Se puede concluir de acuerdo con la investigación realizada por (Fonseca & Ocampo, 2015) que se reconoce el enfoque informal e intuitivo que ha tenido la implementación de la RSE en las pequeñas empresas del sector de alimentos y bebidas, más fundamentados en los principios fundamentales expuestos en la guía ISO 26000, tal es el caso del principio de respeto a los derechos humanos que registró el mayor nivel de cumplimiento, seguido por respeto al principio de legalidad y respeto a la normatividad internacional de comportamiento.

Las mayores brechas se refieren al respeto a los intereses de las partes interesadas, es decir, las relaciones con los *stakeholders*, aspecto imprescindible para el desarrollo de las organizaciones productivas y para el cumplimiento con la RSE.

También se puede establecer que las pequeñas empresas del sector de alimentos y bebidas han avanzado en todas las materias fundamentales descritas en la guía ISO 26000, pero no se desconocen las brechas con respecto al medio ambiente, participación activa y desarrollo de la comunidad.



## **6. Metodología**

### **6.1 Enfoque metodológico**

Esta investigación se basó en la información cualitativa de las prácticas de RSE obtenida a través del análisis de las páginas web oficiales de las empresas y la revisión de información secundaria disponible en estas páginas.

### **6.2 Tipo de estudio**

El tipo de investigación fue exploratorio, con un alcance interpretativo que permitió hacer explícitas las estrategias de comunicación de la RSE, a partir de la información reflejada en las páginas web y las brechas estructurales en la integración de la RSE, tomando como base los lineamientos de la guía internacional ISO 26000 (2010).

### **6.3 Unidad de análisis**

La unidad de trabajo fueron las empresas manufactureras de la región Centro Sur de Caldas. Se realizó una selección por conveniencia, de las empresas manufactureras grandes y medianas pertenecientes a los sectores metalmecánico, Alimentos y Bebidas, que contaran con página web institucional.

Por tanto, las empresas seleccionadas para la revisión de las páginas fueron las siguientes:

- **Sector Alimentos y Bebidas:** Alpina, Celema, Súper de Alimentos, Casa Lúker, Industria Licorera de Caldas, Meals de Colombia.
- **Sector Metalmecánico:** Ternium, Bellota, Mabe, PQA, TOPTEC, SKINCO.

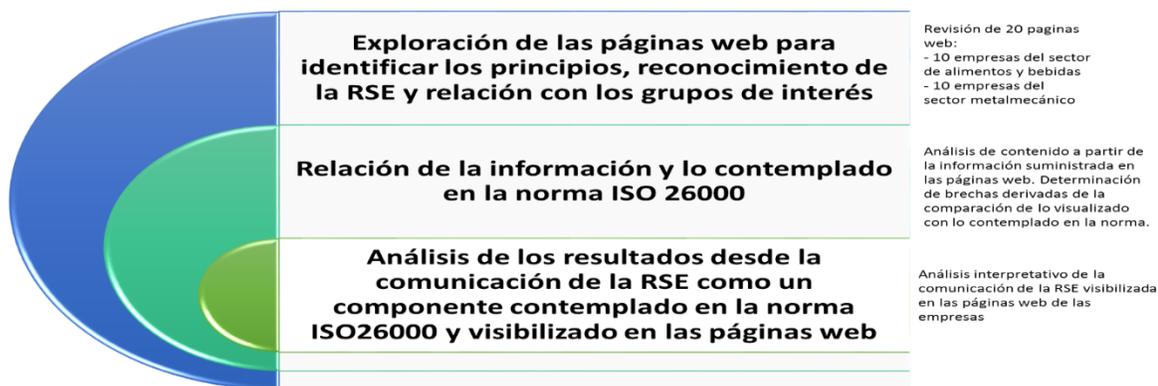
## **6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para la determinación de las brechas estructurales para la integración de la RSE, se consideraron los principios, materias fundamentales, mecanismos de relación con los *stakeholders* y estrategias de comunicación, tal como está estipulado en la guía ISO 26000.

Para la recolección de la información se tomó con marco de referencia, la herramienta diagnóstico ISO 26000, utilizada en el macroproyecto titulado: Determinación de brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de la Región Centro-Sur de Caldas. Estudio Multisectorial (Ocampo et al., 2015). Las técnicas empleados fueron la observación, revisión documental y análisis de contenido de páginas web, redes sociales e informes corporativos, disponibles en la web, de las organizaciones objeto de análisis. Se empleó además la metodología del Estudio de Caso con el fin de resaltar las estrategias de comunicación de la RSE más efectivas, según el análisis realizado.

## 6.5 Diseño de la investigación

Este ejercicio investigativo, respondió a las etapas que se ilustran en la Figura 19 y se describen a continuación:



**Figura 19:** Proceso de la incorporación de la RSE

Fuente: Elaboración propia

Primero se realizó un ejercicio exploratorio para identificar la información sobre RSE que se visualiza en las páginas web; en este momento metodológico se tomó como referente la herramienta diagnóstico desde la guía ISO 26000, con el fin de establecer una lista de chequeo acerca de los aspectos evidenciados en las páginas web, dando cumplimiento de manera descriptiva con los requerimientos de la guía, en términos de principios, materias fundamentales y *stakeholders*.

Un segundo momento del proceso metodológico, identificó el nivel de información relacionada con RSE que las empresas visibilizan en sus páginas web; de esta manera se da cuenta del reconocimiento de la RSE de la empresa, desde la comunicación interna y externa, a partir del análisis de contenido de las páginas web.

Posterior a este ejercicio de depuración y contrastación entre la información que suministran las empresas y lo contemplado en la guía, se seleccionaron algunas empresas para la realización de un análisis interpretativo acerca de las brechas estructurales para la integración de la RSE que se reflejan en la comunicación a través de las páginas web.

## 6.6 Plan de análisis

Tomando como marco de referencia la guía ISO 26000, las categorías para el análisis fueron las siguientes:



**Figura 20:** Categorías para el análisis

Fuente: (ISO, 2010)

Para la comunicación de la RSE se tuvo en cuenta las características de la información relacionada, como lo sugiere la guía, los tipos de comunicación, los canales de información y el análisis de los informes según los lineamientos de la ISO 26000 y otros guías internacionales como GRI y *AccountAbility*. Finalmente, se resaltan las estrategias de comunicación y prácticas que siguen los lineamientos propuestos por estas guías.

## **7. Resultados**

Tal como se expresaba en el marco teórico, es necesario comunicar la RSE, por tal motivo, las empresas han tenido que realizar importantes transformaciones en los mensajes que emiten en sus páginas web o en las redes sociales, derivado precisamente de la necesidad de mostrar de manera clara y precisa lo que implica para la organización, la RSE tanto en su comprensión como en la estructura misma de la empresa.

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de acuerdo con los objetivos planteados.

### **7.1 Comunicación de la integración de principios RSE**

Para visibilizar la integración de principios de RSE, se presenta a continuación el análisis de la plataforma estratégica y el contenido de las páginas web de las empresas del sector de Alimentos y Bebidas y metalmecánico evaluadas.

### 7.1.1 Plataforma estratégica

La información reportada en las páginas web oficiales de las empresas objeto de análisis permitió identificar los principios, los valores corporativos y/o creencias de las compañías evaluadas cuyos textos se consolidan en la Figura 21 para el sector de Alimentos y Bebidas y en la Figura 22 para el sector metalmecánico.

Principios, valores corporativos y/o creencias:	<b>Alpina:</b> Principios: pasión para ganar, trabajamos por y para nuestros consumidores, trabajamos con humildad y respeto, innovamos para mejorar, somos un equipo, privilegiamos simplicidad y acción, actuamos con integridad, coherencia y responsabilidad. Principios rectores: ética y transparencia.
	<b>Celema:</b> Valores corporativos: Confianza, respeto, pasión, Calidad
	<b>Super de Alimentos:</b> Principios: Honestidad, Responsabilidad, Equidad Excelencia, Respeto
	<b>Casa Luker:</b> Valores: Modernos, responsable, familiares, innovadores, expandibles, confiablez. arriesgados. inspiradores
	<b>Industria Licorera de Caldas:</b> Principios: Orientación al mercado, innovación y mejoramiento continuo, competitividad, trabajo en equipo y desarrollo del individuo, planeación y ejecución, orientación al resultado, disposición al cambio. Valores: Actitud de servicio, maestría/sapiencia, compromiso, transparencia, proactividad. alegría. respeto
<b>Meals de Colombia (Grupo Nutresa):</b> Creemos en: nuestro negocio, en el enfoque hacia el mercado, en el trabajo en equipo, en la innovación, en la competitividad, en el desarrollo integral de nuestra gente, en la confianza que generan nuestros productos.	

**Figura 21:** Principios, Valores Corporativos y Creencias

Empresas del Sector Alimentos y Bebidas

Fuente: páginas web oficiales

En las empresas de Alimentos y Bebidas, se aprecia una relación directa con los principios de RSE así: Alpina reconoce como principios rectores la ética y la transparencia; la ILC incluye el principio de transparencia en sus valores; la responsabilidad y el respeto son valores o principios que comunican diversas empresas como Celema, Súper de Alimentos y Casa Lúker.

---

**Valores corporativos:**

**Bellota:** Valores: Orientación al resultado, orientación al mercado, competitividad, innovación y creatividad, compromiso, colaboración, buen gobierno.

---

**Ternium:** Compromiso con el desarrollo de nuestros clientes, creación de valor para nuestros accionistas, cultura técnica, vocación industrial y visión de largo plazo, arraigo local, visión global, transparencia en la gestión, profesionalismo, compromiso y tenacidad, excelencia y desarrollo de los recursos humanos, cuidado de la seguridad y condiciones de trabajo, compromiso con nuestras comunidades, cuidado del medio ambiente.

---

**MABE:** Valores: Humildad, respeto, congruencia, honestidad, compromiso.

---

**Figura 22:** Principios, Valores Corporativos y Creencias  
Empresas del Sector Metalmeccánico

Fuente: páginas web oficiales

De igual manera, la información reportada en las páginas web de las empresas del sector Metalmeccánico, evidencia para algunas, el compromiso de comunicar sus valores corporativos como parte de las estrategias comunicación que se deben implementar para el buen desarrollo de la RSE. Sin embargo, otras empresas analizadas del sector que todavía no tienen una comunicación explícita de estos valores en sus sitios web oficiales.

En las empresas evaluadas la RSE no ha ajena a las políticas organizacionales y por consiguiente, es posible encontrar diferentes maneras de hacerlo visible. Algunas de las empresas del sector de Alimentos y Bebidas evaluadas comunican sus políticas organizacionales a través de las páginas web, estos textos se consolidaron en la Figura 23. Se destaca la mención de respeto al principio de legalidad y aspectos relacionados con los grupos de interés.

---

**Políticas**

**Celema:** Política de calidad: "Suministrar productos alimenticios que cumplan los requisitos de calidad e inocuidad, de manera oportuna, a precios competitivos y rentables para la empresa, garantizando la mejora continua de la satisfacción del cliente y de los procesos internos".

---

**Super de Alimentos:** Política Integrada de Gestión: "En Super de Alimentos nos comprometemos a satisfacer a nuestros clientes y consumidores a través de golosinas sensacionales de excelente calidad, basados en la prevención y control de los riesgos relacionados con la inocuidad del producto, la conservación ambiental, la salud ocupacional y la seguridad organizacional; guiados por una filosofía de mejoramiento continuo hacia bienestar integral de los grupos de interés, en el marco del cumplimiento de la legislación aplicable".

---

**Figura 23:** Políticas de las empresas del Sector Alimentos y Bebidas

Fuente: páginas web oficiales

Para el sector metalmecánico, es de gran importancia la comunicación de sus políticas organizacionales, tal como se aprecia en la figura 24, empresas como: MABE, Ternium, Bellota y TOPTEC, referencian dentro de sus páginas oficiales dichas políticas, en las cuales hacen mención al cumplimiento de políticas de calidad, integridad, transparencia, seguridad y salud ocupacional y compromisos con las partes interesadas.

Por otra parte, Skinco menciona que “la ética empresarial del grupo a quien pertenecemos, se ve reflejada en decisiones valerosas y sin precedentes”.

Las organizaciones pueden comunicar de forma explícita, a través del discurso y/o reflexión consciente sobre la RSE, y de forma implícita por la exposición de sus políticas, acciones y prácticas. Por ello es vital importancia que se tome conciencia de la alineación estratégica de la comunicación y la RSE (Orjuela, 2011).

---

#### Políticas:

**TOPTEC:** Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestro cliente externo e interno, a través de una comunicación efectiva. Reducir los costos mediante la optimización de los recursos y estar en búsqueda permanente de la mejora en los procesos y la innovación de productos que permitan lograr la rentabilidad del negocio. Mantener y mejorar continuamente la eficacia de los sistemas de gestión. Ser amigable con el medio ambiente y fomentar el buen desempeño ambiental en toda la organización. Preservar la salud y promover la seguridad de los trabajadores y de los visitantes. Cumplir con la legislación aplicable y compromisos adquiridos con las partes interesadas.

**Bellota:** El conocimiento y fidelización de los usuarios y clientes. El fortalecimiento de nuestras marcas. El mantenimiento de nuestra vocación industrial. La potenciación de las capacidades de las personas. La excelencia en los procesos.

**Ternium:** Política de seguridad y salud ocupacional: Ternium, empresa siderúrgica integrada, junto a sus subsidiarias, comprometida con la seguridad y salud ocupacional de todo su personal, así como de sus clientes, de sus contratistas, y proveedores que desempeñan tareas en sus instalaciones, define esta política de seguridad y salud ocupacional como base para lograr un desarrollo sustentable en todas sus operaciones. El cuidado de la seguridad y la salud ocupacional de todas las personas que trabajan en la empresa, o están dentro de sus instalaciones, es un valor primordial. Política de Calidad: Ternium, compromete altos estándares de calidad en sus productos y servicios, reconociendo que el cumplimiento con sus clientes y la superación de las expectativas de los mismos, constituyen una responsabilidad de toda la organización.

**MABE:** Política de integridad y transparencia: MABE tiene cero tolerancia con el soborno y la corrupción en todas sus formas, dondequiera que podamos operar, estamos comprometidos a trabajar legalmente, éticamente y con total integridad. Nuestra ética es responsabilidad de todos.

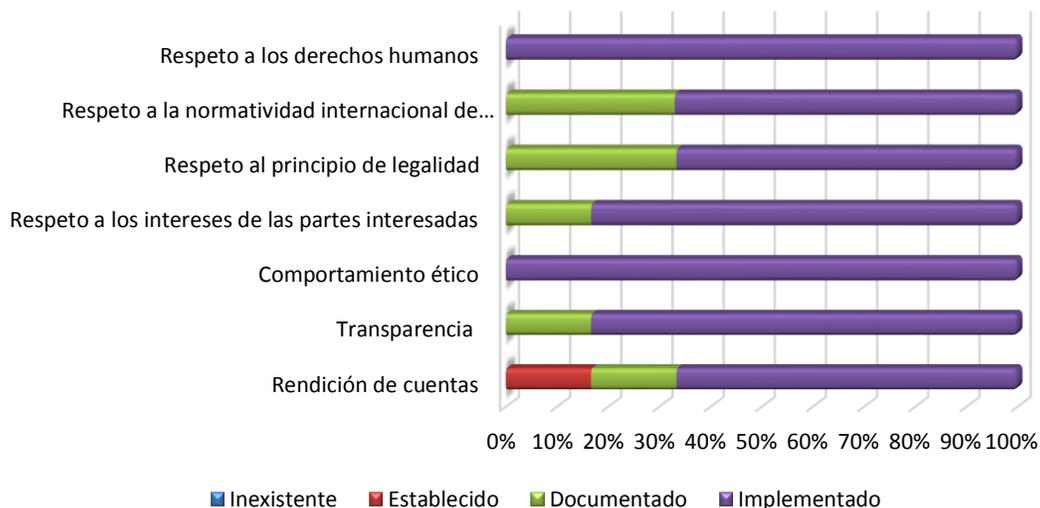
---

**Figura 24:** Políticas de las empresas del Sector Metalmeccánico

Fuente: páginas web oficiales

### 7.1.2 Análisis de contenido de páginas web

Después de la exploración de las páginas web de las empresas objeto de análisis, se realizó el análisis del contenido en torno a la manera como se hacen visibles los principios de RSE, como categorías iniciales de análisis; los resultados se consolidan en la Figura 25 para las empresas del sector de Alimentos y Bebidas y en la Figura 26 para las del sector metalmeccánico.

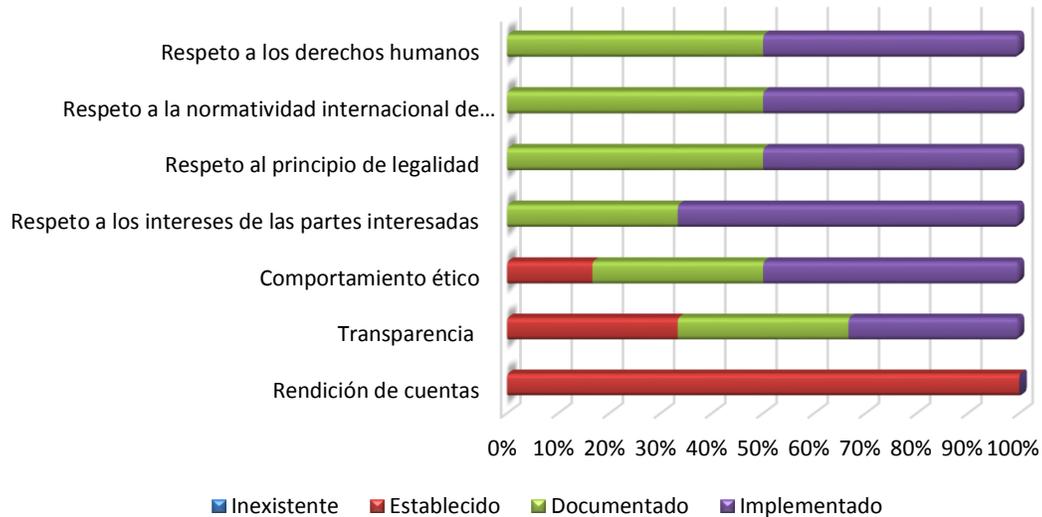


**Figura 25:** Integración de principios de RSE empresas del Sector Alimentos y Bebidas

Fuente: Elaboración propia a partir de páginas web oficiales

De acuerdo con los resultados, todas las empresas del sector de Alimentos y Bebidas evaluadas comunican la integración de los principios de RSE; el valor medio, según la evaluación realizada fue del 81% con un coeficiente de variación del 18%. Los principios de mayor nivel de integración que son comunicados a través de páginas web fueron comportamiento ético (100%) y respecto a los derechos humanos (100%),

mientras que los de menor nivel fueron rendición de cuentas (67%), respeto al principio de legalidad (67%) y respeto a la normatividad internacional de comportamiento (67%).



**Figura 26:** Integración de principios de RSE empresas del Sector Metalmeccánico

Fuente: Elaboración propia a partir de páginas web oficiales

Por otra parte, las empresas del sector Metalmeccánico evidencian debilidades en la comunicación de la integración de principios de RSE; el valor medio, según la evaluación realizada a través de páginas web fue del 43% con un coeficiente de variación del 49%. Para este sector, los principios de mayor nivel de integración según la comunicación a través de páginas web fueron respeto a los intereses de las partes interesadas (67%) y el de menor integración fue rendición de cuentas, que sólo está en el nivel de establecido en las organizaciones evaluadas.

Se realizaron pruebas estadísticas no paramétricas empleando el estadístico U de Mann-Whitney para identificar diferentes estadísticamente significativas ( $\alpha=90\%$ ) en la

integración de los principios entre los sectores, los resultados se resumen en la Figura 27. El análisis realizado confirma diferencias con un 95% de confianza en el principio de rendición de cuentas y con un 90% en los principios de transparencia, comportamiento ético y derechos humanos.

Tal como se expresa en la guía ISO 26000 (2010, p.23), se plantea que “las organizaciones deberían basar su comportamiento en normas técnicas, directrices o reglas de conducta que estén de acuerdo con los principios aceptados de correcta o buena conducta” y atendiendo al contexto social, económico y cultural en donde se encuentran inmersas.

Estadísticos de prueba<sup>a</sup>

	Rendición de cuentas	Transparencia	Comportamiento ético	Respeto a los intereses de las partes interesadas	Respeto al principio de legalidad	Respeto a la normatividad internacional de comportamiento	Respeto a los derechos humanos
U de Mann-Whitney	3,000	8,000	9,000	15,000	15,000	15,000	9,000
W de Wilcoxon	24,000	29,000	30,000	36,000	36,000	36,000	30,000
Z	-2,739	-1,805	-1,897	-,638	-,561	-,561	-1,915
Sig. asintótica (bilateral)	,006	,071	,058	,523	,575	,575	,056
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,015 <sup>b</sup>	,132 <sup>b</sup>	,180 <sup>b</sup>	,699 <sup>b</sup>	,699 <sup>b</sup>	,699 <sup>b</sup>	,180 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Sector

b. No corregido para empates.

**Figura 27:** Resultados de pruebas estadísticas no paramétricas para identificar diferencias en la Integración de principios de RSE entre los sectores

Fuente: Resultados análisis SSPS

A continuación se describen algunos detalles de la integración de estos principios con ejemplos específicos para algunas empresas de los sectores evaluados.

### **7.1.2.1 Rendición de cuentas**

El principio de Rendición de cuentas es entendido desde la ISO 26000 (2010) como la necesidad que tiene una organización para cumplir con la RSE, de dar cuenta de manera explícita por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente, así mismo de aceptar que se haga un escrutinio de sus acciones y por consiguiente de aceptar el deber de responder a ese escrutinio.

La rendición de cuentas tiene implicaciones tanto para la dirección de la empresa como para la organización misma, ya que en el primer caso se debe responder a quienes controlan los intereses de la organización y en el segundo caso, ante las autoridades competentes con respecto al cuidado del medio ambiente, así como las implicaciones que tiene para la dirección de una empresa de tener que responder en relación con las leyes y regulaciones vigentes (ISO, 2010).

En las empresas del sector de Alimentos y Bebidas se pudo determinar que este principio se hace visible, bien sea a partir de los informes de sostenibilidad, como de las comunicaciones periódicas que se hacen desde la página web e inclusive desde la posibilidad de participar en una comunicación directa con la empresa a partir de mensajes al correo electrónico o chats en donde se pueden hacer denuncias o reclamos.

Tal como lo indica Orjuela (2011), la organización comunica con sus mensajes planificados, a través de sus marcas, productos y servicios; con su comportamiento legal, fiscal y financiero; con su relación con los proveedores; con la comunidad y en general, con todos los públicos con los que deba relacionarse de acuerdo con la naturaleza y entorno del negocio.

Se destaca en la comunicación de este principio para el sector de Alimentos y Bebidas a la Industria Licorera de Caldas, cuando presenta de manera explícita y desde varios componentes que se hacen visibles en la página, aspectos como:

- Informe de Gestión Audiencia Pública de Rendición de cuentas, que implica un proceso de interlocución con la ciudadanía, que se hace a partir de resoluciones e inscripciones permanentes.
- Reglamento para el desarrollo de las audiencias públicas para la rendición de cuentas.

Al hablar de Rendición de cuentas desde la RSE, se espera que la empresa asuma todas las responsabilidades por sus impactos en la sociedad, pero también que asuma que le falta o que pudiera mejorar para poder atender con todas sus responsabilidades y las que le reclaman sus *stakeholders* (Argandoña, 2013).

En este sentido, los informes de sostenibilidad permiten realizar la rendición de cuentas en materia de RSE; esto informes sistemáticos y anuales, contienen información, tanto cuantitativa como cualitativa, que da cuenta del comportamiento social, medioambiental y económico de las empresas (Gómez & Quintanilla, 2012).

Las empresas Alpina y el grupo Nutresa han adoptado los informes de sostenibilidad con la metodología *Global Reporting Initiative (GRI)*, que ayuda a recopilar datos útiles sobre las cuestiones más importantes para cada organización relacionadas con la sostenibilidad, así como contribuir a estructurar el informe de sostenibilidad. Dada la importancia de estos informes para evidenciar la integración de materias y asuntos fundamentales de RSE, se describen con detalle en esta sección.

Para el sector Metalmecánico, éste principio no se hace tan evidente dentro de la información que suministran las páginas web oficiales de las empresas evaluadas, se visibilizó entonces una carencia estratégica para comunicar los procesos de rendición de cuentas que toda organización debe tener; lineamientos que son fundamentales para la integración de procesos de RSE, así como lo determina la guía ISO26000. En tal sentido, el total de las empresas evaluadas en este Sector, no cumplen con la comunicación de este principio esencial.

### **7.1.2.2 Transparencia**

El principio de *Transparencia* es reconocido como el comportamiento ético de una organización, que debe basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad de acuerdo con la guía ISO26000 (2010); se pudo evidenciar a partir del análisis de la información contenida en las páginas web, que la comunicación de la integración de este principio fue del 83% en las empresas del sector de Alimentos y Bebidas, mientras que sólo fue del 40% en el sector metalmecánico.

Por *Transparencia* también se ha entendido “la disposición amplia y suficiente de información que permita un acceso al conocimiento de las actividades, estructuras y resultados de una organización por parte de cualquier interesado de manera no discriminatoria” (Gómez & Quintanilla, 2012).

Los valores que se reflejan en el principio de transparencia, implican la preocupación por las personas y el medio ambiente, así como el compromiso de reconocer el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de los grupos de interés. Esta información se ve ampliamente documentada y con evidencias en los informes de gestión y de sostenibilidad de las empresas del sector de Alimentos y Bebidas: Alpina y Meals de Colombia del Grupo Nutresa.

Según la GRI, para informar sobre la sostenibilidad de una forma clara y abierta, se necesita un marco de trabajo común, un lenguaje uniforme y parámetros comunes que sirvan para comunicar de una forma clara y transparente las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad (Gómez & Quintanilla, 2012). Por tanto, la adopción de estándares GRI en empresas como Alpina y Meals de Colombia del Grupo Nutresa es evidencia de la integración del principio de transparencia.

Desde la Gestión pública se ha velado por este principio con el cumplimiento obligatorio del estándar NTC-GP 1000, que está certificado en la ILC. Esta empresa tiene visible una pestaña para todo lo relacionado con transparencia, donde incluye información sobre: normograma, planes de acción, planes estratégicos, indicadores, presupuesto, control interno, plan anticorrupción, rendición de cuentas, informe de

gestión, planes de compras, actas de acuerdos conciliatorios, política de tratamiento de la información personal, estados financieros, aviso de privacidad y gestión documental (ILC, 2016).

La comunicación corporativa a través de la página web de las empresas evaluadas en el sector de Alimentos y Bebidas, permite dar cuenta de la transparencia de las acciones llevadas a cabo en estas empresas, así como el acercamiento y el reconocimiento que hace con sus diferentes públicos tanto internos como externos.

Por otra parte, para las empresas del sector Metalmecánico evaluadas, el principio de transparencia se hace evidente en empresas como Ternium y MABE, quienes hacen visible la información de este principio a través de códigos de transparencia para el caso de Ternium y política de calidad (Figura 28) y transparencia para el caso de MABE. Sin embargo, es de resaltar que en el último caso, los documentos que soportan éste principio dentro de la organización se encuentran en inglés.

**Nuestra Empresa >**  
**Código de Conducta**

Quiénes Somos | Política de Seguridad y Salud Ocupacional | Política de Calidad | Medio Ambiente | **Código de Conducta** | Programa ProPymes

**Lineamientos y estándares de integridad y transparencia**

Ternium se caracteriza por construir relaciones sobre vínculos transparentes y comportamientos éticos. El Código de Conducta de la compañía establece guías y estándares de integridad y transparencia aplicables a todos sus empleados y directores.

El mismo fija los principios éticos que rigen las relaciones entre la compañía, sus empleados y terceros, y provee los medios e instrumentos para dar transparencia a los asuntos y problemas que podrían involucrar a los ejecutivos de la compañía.

**Descargas**

Código de Conducta

Código de Ética para Funcionarios Financieros de Primera Línea

**Figura 28:** Integración del principio de transparencia. Empresa Ternium

Fuente: Página Web Ternium

### 7.1.2.3 Comportamiento ético

En cuanto al principio de *Comportamiento ético* se pudo reconocer que el 100% de las empresas del sector de Alimentos y Bebidas evaluadas hacen evidente este principio, bien sea de manera implícita en toda la información que presentan o de manera explícita a partir del código de ética; mientras que para el sector metalmecánico sólo alcanza el 50%.

De acuerdo con la guía ISO 26000 (2010) y según el análisis de contenido de las páginas web de las empresas, la comunicación de la integración del comportamiento ético, se evidencia en los siguientes aspectos:

- La identificación y la declaración de sus valores y principios fundamentales, que se compilaron en las Figura 21 y 22.
- El desarrollo y la utilización de estructuras de gobernanza que ayuden a promover un comportamiento ético dentro de la organización.
- La identificación, la adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético.

En el sector de Alimento y Bebidas se destacan las empresas Celema que hace visible su código de ética a través de la web (Figura 29) y Alpina que cuenta con línea ética y un código de buen gobierno.



## CONTENIDO

- MENSAJE DE NUESTRO PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA
- INTRODUCCIÓN
- FUNDAMENTOS
  1. Propósito fundamental, Propuesta de Valor, Valores Corporativos, Principios Corporativos.
- RELACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS
  2. Nuestra Gente y Derechos Humanos
  3. Relación con los clientes y términos de las Negociaciones
  4. Relación con los proveedores y términos de Las negociaciones
  5. Relación con la Comunidad
  6. Cumplimiento de leyes de libre competencia
  7. Anti-Soborno
  8. Previniendo lavado de activos
  9. Conflictos de interés y oportunidades Comerciales
  10. Regalos, atenciones y otras cortesías
  11. Responsabilidad Ambiental
- SALUD Y SEGURIDAD
  12. Seguridad Industrial y Salud en el trabajo
  13. Información confidencial y/o privilegiada
- ADMINISTRACIÓN
  14. Controles y registros financieros
  15. Protección de Activos
  16. Administración del código de ética y conducta
  17. Carta de compromiso del código de Ética y Conducta Celema S.A.

**Figura 29:** Integración del principio de Comportamiento ético en Celema

*Fuente: Página web oficial*

Este principio se destaca dentro del sector Metalmecánico en empresas como: Ternium, Mabe y Toptec. En la empresa Ternium, su desarrollo es más amplia y hace referencia a un código de ética para funcionarios financieros de primera línea en donde expresan de manera detallada el comportamiento que deben llevar todos los funcionarios de la organización en especial los ejecutivos de primer orden. En este código se destacan los siguientes referentes citados en la Figura 30 a continuación:

---

## Código de Ética para Funcionarios Financieros de Primera Línea

Es política de la Sociedad que sus Funcionarios Financieros de Primera Línea:

- a) Se conduzcan de manera honesta y ética, tratando de manera ética cualquier conflicto de interés, real o aparente, entre sus relaciones personales y profesionales, y promuevan una conducta ética entre sus subordinados y pares;
- b) Se abstengan de todo conflicto de interés conocido o que pueda razonablemente ser conocido por ellos e informen a la Dirección de Auditoría Interna toda operación o relación significativa que razonablemente pudiera dar origen a dicho conflicto;
- c) Cumplan con sus responsabilidades teniendo en cuenta que todo informe u otro documento preparado o revisado por ellos, y que vaya a ser presentado ante los organismos de contralor en materia de oferta pública que fiscalizan a la Sociedad o hecho público por la Sociedad contenga información completa, justa, correcta, oportuna y entendible;
- d) Cumplan toda ley, norma o reglamento aplicable a sus áreas de responsabilidad, e
- e) Informen sin demora a la Dirección de Auditoría Interna toda posible violación del presente Código de Ética.

*Figura 30:* Integración del principio de Comportamiento ético en Ternium

Fuente: Página web oficial

### 7.1.2.4 Respeto a las partes interesadas

El principio del *respeto a las partes interesadas* consistente en respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas (ISO, 2010); el 83% de las empresas del sector de Alimentos y Bebidas y el 50% de las empresas del sector metalmecánico comunican la implementación de este principio.

El grupo Nutresa en su informe integrado de sostenibilidad (2015), evidencia la integración de este principio en el modelo de involucramiento con las partes interesadas, que se detalla en el numeral 7.3.

De acuerdo con Ocampo et al. (2011), desde el momento en el que la empresa se enfoca por el reconocimiento de los intereses y presiones de todos los grupos de interés que no se refieren a los accionistas e inversionistas, sino a todas las partes involucradas tanto a nivel interno como externo, la empresa empieza a comprender sus necesidades y a ajustarlas a sus objetivos organizacionales, de tal manera que se genera compromiso con los *stakeholders*. No obstante, la mayoría de las empresas hacen visible su relación con las partes interesadas “naturales” de la organización como accionistas, proveedores, clientes y empleados.

Se reconoce el respeto por las partes interesadas, cuando se logra visualizar en las páginas, un lenguaje accesible para todos los públicos, el tipo de imágenes que reflejan los valores sobre los cuales la empresa fundamenta sus principios y el respeto por el medio ambiente. Se puede asumir, en este sentido la RSE como “la capacidad de las empresas para oír a su público interno y externo y la elige como la herramienta para que la empresa se torne socialmente responsable” (Instituto Ethos, 2004).

En el sector Metalmecánico, al realizar el análisis de las páginas oficiales de las empresas mencionadas, se pudo evidenciar que existen diferentes canales de comunicación con sus *Stakeholders* como lo determina la guía ISO 26000 (2010); sin

embargo, la comunicación de dicho principio es más evidente en empresas como: Ternium, Skinco y Mabe (Figura 30).



**Figura 31:** Integración del principio de Respeto a las partes interesadas MABE

Fuente: Página web oficial

Es posible además identificar la interactividad con sus grupos de interés en ambos sectores, que da la posibilidad que tanto los miembros de la organización como agentes externos, pueden observar y monitorear las medidas llevadas a cabo dentro de la empresa.

Dentro de las estrategias de comunicación se pueden destacar las líneas directas que ofrecen las empresas a sus clientes para que a través de ellas, los diferentes grupos de interés puedan comunicar a la compañía dudas, inquietudes, quejas entre otras. También es evidente encontrar que las empresas de este sector se están preocupando por llegar a sus públicos por otro tipo de medios como las redes sociales, factor que en los últimos años ha cobrado fundamental importancia dentro de los procesos de comunicación y de relación con los *Stakeholders*.

#### **7.1.2.5 Respeto al principio de Legalidad y a la normatividad internacional de comportamiento**

Al revisar el principio de *legalidad*, según la ISO 26000 (2010), se refiere al reconocimiento de la supremacía del derecho y, a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley. Implica por tanto que la organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables, que deben ser reconocidas por la organización, e informar a su obligación de garantizar cumplimiento.

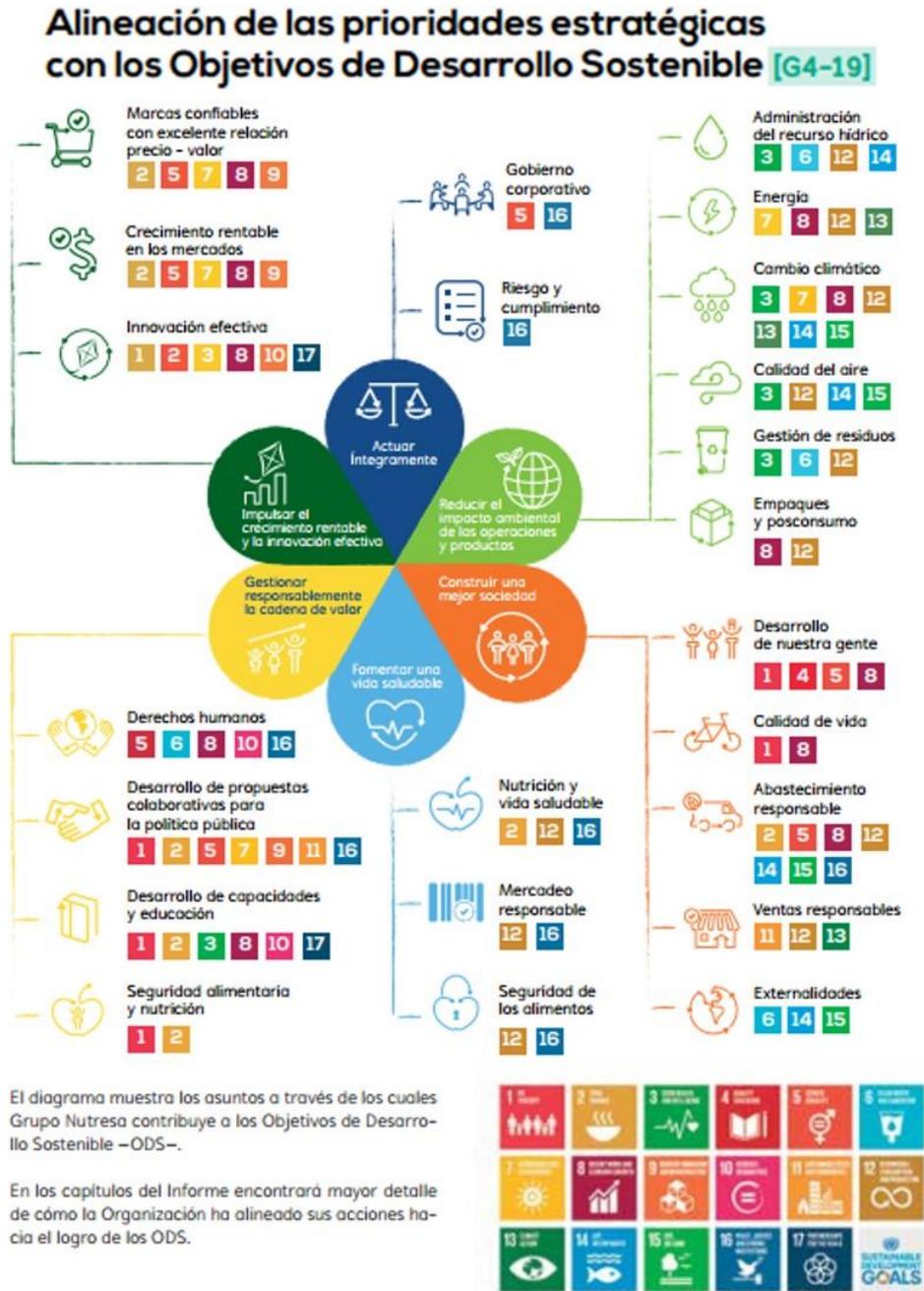
Por su parte *el respeto a la normatividad internacional de comportamiento* implica que la organización la respete y acate el principio de Legalidad (ISO, 2010).

Según la información que se refleja en las páginas web, las empresas integran estos principios, en un 67% en el sector de Alimentos y Bebidas y en un 75% en el sector metalmecánico. Se destacan en la comunicación de estos principios, las empresas que tienen incorporados los informes de Sostenibilidad. En este aspecto, el grupo Nutresa

muestra cómo realiza la alineación de las prioridades estratégicas con los objetivos del desarrollo sostenible, tal como se aprecia en la Figura 32.

Para el sector Metalmecánico es posible identificar de manera implícita este principio dentro de las páginas web oficiales, es posible evidenciar que dentro de sus plataformas estratégicas existen pautas que evidencian el interés de las organizaciones de prestar un servicio o vender un producto acorde a las leyes que estipula la ley y como se afirma en la guía ISO26000 (2010). Algunas de las empresas evaluadas hacen parte de multinacionales por tanto, se refuerza el interés de cumplir con la normatividad internacional.

Es claro que la certificación en normas internacionales, que se detallan en el ítem 7.2., como son: Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otras, es una muestra del respeto a la normatividad internacional de comportamiento para las empresas evaluadas.



El diagrama muestra los asuntos a través de los cuales el Grupo Nutresa contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–.

En los capítulos del Informe encontrará mayor detalle de cómo la Organización ha alineado sus acciones hacia el logro de los ODS.



**Figura 32:** Alineación de las prioridades estratégicas con los objetivos de desarrollo sostenible. Caso Nutresa

Fuente: Página web oficial

### **7.1.2.6 Respeto a los derechos humanos**

En el principio del *respeto a los derechos humanos*, el 100% de las empresas evaluadas del sector de Alimentos y Bebidas y el 50% de las empresas del sector metalmecánico comunican que han implementado acciones en esta materia, que aparecen explícitas en sus informes de gestión, informes de sostenibilidad, noticias, entre otros.

Las empresas analizadas comunican que cumplen con el respeto a los derechos humanos, lo cual se evidencia en la estrategia corporativa, los sistemas de seguridad y salud en el trabajo, los procesos de certificación en diferentes estándares y los procesos de sostenibilidad que algunas de las empresas llevan a cabo. Se destaca en este tema el abordaje al cumplimiento de Derechos Humanos que presenta Celema en su código de ética.

## **7.2 Comunicación de la integración de materias fundamentales de RSE**

Con el objeto de visibilizar la comunicación de la integración de las materias fundamentales para las empresas del sector de Alimentos y Bebidas y el sector Metalmecánico evaluadas, se presenta a continuación un análisis de la información reportada en páginas web con relación a la plataforma estratégica, los sistemas de gestión y los informes de sostenibilidad.

### 7.2.1 Plataforma estratégica

Los textos de filosofía, misión o propósito superior o fundamental que son comunicados a través de la web, se muestran en la Figura 33 para el Sector de Alimentos y Bebidas y en la Figura 34 para el sector metalmecánico. Estos textos comunican la integración de materias fundamentales y asuntos de RSE así:

- Prácticas laborales: Asunto 2 condiciones de trabajo y protección social; Asunto 5 desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.
- Medio ambiente: asunto 1 prevención de la contaminación; Asunto 2 uso sostenible de recursos.
- Asuntos de consumidores: Asunto 2 protección de la salud y la seguridad de los consumidores, Asunto 3 consumo sostenible, Asunto 6 acceso a servicios esenciales.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad: Asunto 2 educación y cultura, Asunto 3 creación de empleo y desarrollo de habilidades; Asunto 4 desarrollo y acceso a la tecnología; Asunto 5 generación de riqueza e ingresos; Asunto 6 salud; Asunto 7 educación y toma de conciencia.

---

Filosofía,  
Misión o  
propósito  
superior o  
fundamental

Propósito Superior: "**En Alpina** estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida, somos una organización inteligente que logra prosperidad colectiva de manera persistente"

---

Propósito fundamental: "**Celema** llega al corazón de los colombianos con productos deliciosamente naturales"

---

Misión: **Super de Alimentos**: "Creamos, producimos y comercializamos golosinas sensacionales para el disfrute, alegría y placer de nuestros consumidores. Nos caracterizamos por una cultura de crecimiento, aprendizaje, creatividad y mejoramiento permanente, fundamentados en el desempeño superior de nuestros colaboradores. Buscamos satisfacer con valor superior a nuestros grupos de interés".

---

Filosofía: **Casa Luker**: "somos una compañía colombiana con un portafolio de productos alimenticios, de ingredientes y aseo para nuestro país y el mundo. En donde la principal materia prima es el respeto y nuestra gente. Llevamos más de 100 años dedicados a brindarle bienestar y tranquilidad a los hogares colombianos, ofreciendo productos de excelente calidad que satisfagan sus necesidades y gustos".

---

Misión: **Industria Licorera de Caldas**: "proporcionarle a nuestros consumidores el acompañamiento ideal que haga especial cada uno de sus momentos, ofreciéndole las mejores bebidas para alimentar el espíritu y vivir intensamente cada experiencia con responsabilidad"

---

Misión: **Meals de Colombia**: "Con gente apasionada, exitosa e innovadora, superamos las expectativas de consumidores y clientes, ofreciendo alimentos congelados y refrigerados que brindan deleite, nutrición y diversión, generando valor para los relacionados y siendo ejemplo para la comunidad"

---

**Figura 33:** Filosofía, misión o propósito superior o fundamental

Empresas del Sector Alimentos y Bebidas

Fuente: páginas web oficiales

<b>Misión:</b>	<p><b>TOPTEC:</b> “Innovar, producir y comercializar bienes y servicios en el área de la construcción y ser líder en el suministro de soluciones constructivas innovadoras e industrializadas y servicios que generen economía en la construcción; preservando el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de los clientes, los trabajadores y las expectativas de los accionistas.</p>
	<p><b>Bellota:</b> Corporación Patricio Echeverría desarrolla negocios orientados a proporcionar productos y soluciones de calidad a clientes y usuarios de los sectores de Construcción, Agricultura y Jardinería, con el objeto de crear valor de forma sostenida.</p>
	<p><b>Ternium:</b> Nuestra misión es crear valor con nuestros clientes, mejorando la competitividad y productividad conjunta, a través de una base industrial y tecnológica de alta eficiencia y una red comercial global. Ternium apuesta a la presencia de largo plazo, al compromiso con el desarrollo local y a la educación”.</p>
	<p><b>MABE:</b> Somos una gran familia dedicada a brindar soluciones prácticas para el bienestar de los hogares del mundo.</p>
	<p><b>PQA:</b> Somos una organización dedicada a producir películas plásticas de excelente calidad para usos agrícolas, industriales y ambientales, siempre buscando ser la mejor solución para nuestros clientes contando para esto con la tecnología apropiada, talento humano competente, oportunidad en la logística de distribución y excelente servicio al cliente. Garantizamos el desarrollo organizacional, el bienestar de todos nuestros colaboradores y el cuidado del medio ambiente bajo una filosofía de mejora continua contribuyendo así al desarrollo sostenible de nuestro entorno.</p>

**Figura 34:** Misión. Empresas del Sector Metalmeccánico

Fuente: Páginas web oficiales

Con relación a la visión organizacional, en el caso del sector de Bebidas y Alimentos, sólo es comunicada en la página web por ILC y Meals de Colombia, los textos se presentan en la Figura 35; para el sector Metalmeccánico, las siguientes empresas hacen evidente su visión institucional: MABE, Bellota, Topotec, PQA y Ternium, los textos se integraron en la Figura 36. Considerando esta información, es posible afirmar que la

plataforma estratégica, comunica la integración de materias fundamentales y asuntos de RSE como son:

---

**Visión**

**Industria Licorera de Caldas:** "para el 2020, la ILC se consolidará como una empresa sostenible, orientada al consumidor, ventas superiores a 30 millones de botellas, que con innovación constante, unidades de negocio alternativas y tecnologías líderes, estará posicionada dentro de las primeras empresas productoras de ron y aguardiente en América Latina"

---

**Meals de Colombia:** "En el 2020, el negocio de helados del Grupo Nutresa logrará ventas por 700.000 millones de pesos con una banda de margen Ebidta entre 14% y 16% desarrollando gente exitosa y construyendo marcas preferidas por clientes y consumidores"

---

**Figura 35: Visión de las Empresas del Sector Alimentos y Bebidas**

Fuente: páginas web oficiales

---

**Visión:**

**TOPTEC:** Ser una empresa de vanguardia que contribuya con sus productos y servicios a construir los sueños de sus clientes.

---

**Bellota:** Desarrollar negocios de Herramienta de Mano y Componentes para Maquinaria Agrícola, con marcas líderes para usuarios y clientes que exigen productos y soluciones de calidad.

---

**Ternium:** *La visión de Ternium es ser la empresa siderúrgica líder de América, comprometida con el desarrollo de sus clientes, a la vanguardia en parámetros industriales y destacada por la excelencia de sus recursos humanos.*

---

**MABE:** Ser una empresa sólida, en constante crecimiento, con enfoque global y liderazgo en Latinoamérica, admirada por su gente y sus consumidores.

---

**PQA:** Ser líderes en el sector de Plásticos en centro y sur América para el 2017.

---

**Figura 36: Visión. Empresas del Sector Metalmeccánico**

Fuente: Páginas web oficiales

- Asuntos de consumidores: Asunto 6 acceso a servicios esenciales.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad: asunto 3. Creación de empleo y desarrollo de habilidades; asunto 4 desarrollo y acceso a la tecnología; asunto 5 generación de riqueza e ingresos.

Las empresas expresan en sus políticas (Figura 23 y 24) la integración de diferentes materias fundamentales y asuntos de RSE, así:

- Derechos humanos: Asunto 3 evitar la complicidad, Asunto 6 derechos civiles y políticos, Asunto 8 principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- Prácticas Laborales: asunto 2 condiciones de trabajo y protección social, comunicado como salud ocupacional y seguridad organizacional, Asunto 4 salud y seguridad ocupacional, Asunto 5 desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.
- Medio ambiente: asunto 1 prevención de la contaminación, Asunto 2 uso sostenible de los recursos.
- Prácticas justas de operación: Asunto 1 anticorrupción, Asunto 4 promover la responsabilidad social en la cadena de valor.
- Asuntos de consumidores: asunto 2 sobre consumidores de protección de la salud y la seguridad, asunto 3 de consumo sostenible, Asunto 4 servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias, asunto 7 educación y toma de conciencia.

- Participación activa y desarrollo de la comunidad: Asunto 3 creación de empleo y desarrollo de habilidades.

### 7.2.2 Sistemas de gestión

Las empresas comunican además el avance en la certificación de diferentes sistemas de gestión bajo estándares nacionales e internacionales como son: ISO 9001. Gestión de la Calidad; NTC GP 1000 Norma técnica de Calidad en la Gestión pública, ISO 14001 Gestión ambiental, Análisis de Peligros y puntos de Control Crítico HACCP, ISO 22000 Gestión de la seguridad alimentaria, BASC- Alianza empresarial para el comercio Seguro, NTC OHSAS 18001 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Para el sector de Alimentos y Bebidas, el avance de las certificaciones, según la información que se visualiza en las páginas web, se resume en la Figura 37.

Certificaciones	ISO 9001	NTC GP 1000	ISO 14001	HACCP	ISO 22000	BASC	NTC OHSAS 18001
<b>Alpina</b>	*		*	*	*	*	
<b>Celema</b>	*						
<b>Casa Lúker</b>	*			*		*	
<b>ILC</b>	*	*	*				*
<b>Meals</b>	*		*				*
<b>Súper de Alimentos</b>	*		*			*	*

**Figura 37:** Certificaciones de Sistemas de Gestión  
Empresas del Sector Alimentos y Bebidas

Fuente: Elaboración propia a partir de páginas web oficiales

En el sector Metalmecánico, también se hacen evidentes las certificaciones que las empresas han conseguido tanto en sistemas de gestión como en normas de calidad de producto, por ejemplo TOPTEC comunica los sellos de calidad NTC 4694 y NTC 4373; la empresa MABE comunicada además los reconocimientos CONAGUA por el ahorro de agua, cuidado del ambiente, mantenimiento en la calidad de limpieza y eficiencia energética por la lavadora *Aqua Saber* y el reconocimiento por la Asociación de Normalización y Certificación ANCE A.C. por la innovación que genera en el Centro TyP. El listado de certificaciones, según la información que se visualiza en las páginas web, se presenta en la Figura 38.

Certificaciones	Gestión de Calidad ISO 9001	Gestión Ambiental ISO 14001	NTC OHSAS 18001
MABE	*		
TERNIUM	*	*	
SKINCO	*	*	*
TOPTEC	*	*	
PQA	*	*	*
Bellota	*	*	

**Figura 38:** Certificaciones. Empresas del Sector Metalmecánico

Fuente: Páginas web oficiales

En este sentido, estas certificaciones son garantía de la integración de diferentes materias fundamentales y asuntos de RSE:

El estándar ISO 9001 (2015), en su nueva versión, facilita el análisis del contexto de la organización y la integración de materias fundamentales de RSE. Considerando sus

requisitos, integra materias fundamentales como son: Gobernanza de la organización, pues el estándar claramente expresa la necesidad de una visión general sobre la gobernanza de la organización por la cual se toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos, como lo expresa la materia fundamental de RSE. Para este estándar es necesario la integración de prácticas justas de operación en algunos temas promueve el Asunto 4 promover la responsabilidad social en la cadena de valor y el Asunto 5 respeto a los derechos de propiedad. Se incluyen algunos asuntos de consumidores como son: Asunto 1 sobre consumidores: prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación; Asunto 4 servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias; Asunto 5 sobre protección y privacidad de los datos de consumidores.

El estándar NTC GP 1000 (2004) comprende los requisitos del Sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Incorpora los principios de la ISO 9001, pero incluye además la coordinación, cooperación y articulación y la transparencia de tal manera que se facilite el control social. En este sentido además de las materias fundamentales y asuntos presentados para la ISO 9001, este estándar incorpora claramente temas de Gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales y prácticas justas de operación. En este último caso es necesario citar los siguientes asuntos: Asunto 1 anticorrupción, Asunto 2 participación política responsable, Asunto 3 competencia justa, Asunto 5 respeto a los derechos de propiedad.

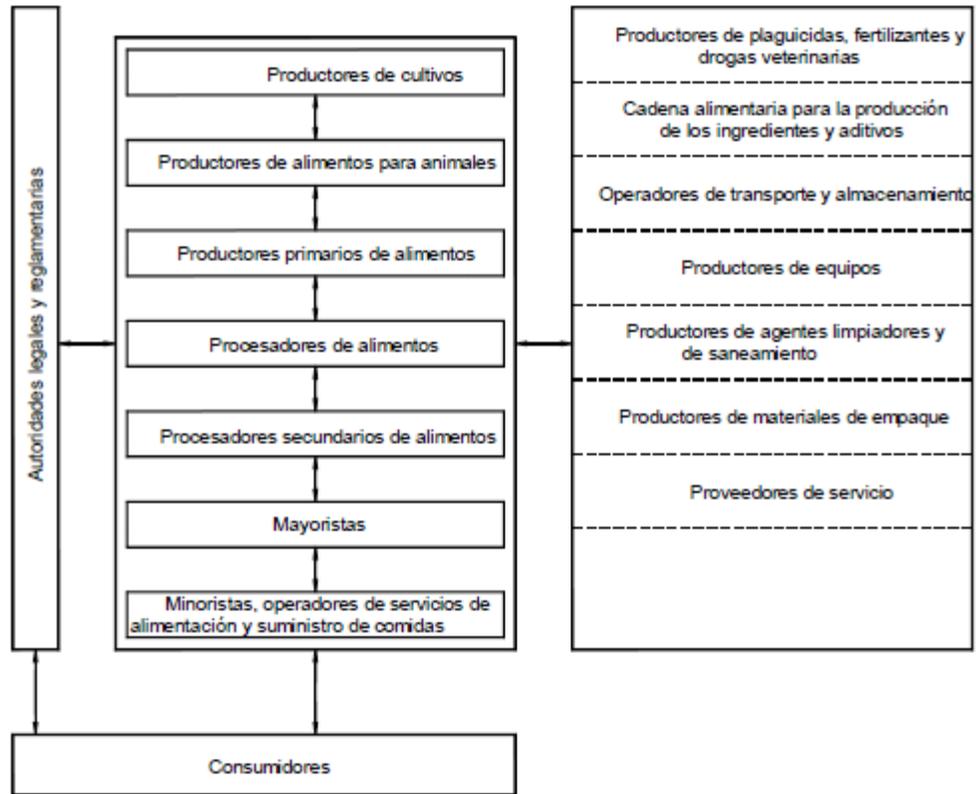
El estándar NTC OHSAS 18001 (2007) identifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional que permitan a una organización desarrollar e implementar una política y objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales e información acerca de los riesgos de S&SO. Por tanto, integra la materia fundamental de Derechos Humanos y específicamente algunas prácticas y acciones relacionadas con los asuntos: 5. Discriminación y grupos vulnerables; 6. Derechos civiles y políticos; 7. Derechos económicos, sociales y culturales y 8. Principio y derechos fundamentales en el trabajo. Por otra parte, debería incorporar la materia fundamental Prácticas laborales con sus asuntos: 1. Trabajo y relaciones laborales; 2. Condiciones de trabajo y protección social; 3. Diálogo social; 4. Salud y seguridad ocupacional; 5. Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.

El estándar ISO 14001 (2015) especifica los requisitos para un “Sistema de Gestión ambiental que le permita a una organización desarrollar una política y unos objetivos que tenga en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos”; es importante indicar que la versión 2015 ha avanzado a la integración de elementos de desarrollo sostenible que incluyen además temas nuevos como cambio climático; sin embargo, las organizaciones aún están certificadas con la versión anterior (ISO, 2004). En este contexto, la ISO 14001 (2015) debería integrar la materia fundamental medio ambiente y los asuntos de RSE: 1. Prevención de la contaminación; 2. Uso sostenible de los recursos; 3. Mitigación del cambio y adaptación al mismo; 4. Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los

hábitats naturales. Por otra parte, integra la materia fundamental Asuntos de consumidores y específicamente el asunto 3 sobre consumo sostenible.

El estándar ISO 22000 (2005) especifica los requisitos de un Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos que contiene elementos claves para el consumidor final como son el sistema de gestión, los programas prerrequisitos relacionados con buenas prácticas agrícolas y de manufactura, principios del análisis de peligros y puntos de control crítico (HACCP) y la comunicación interactiva. Para este estándar, la comunicación a lo largo de la cadena es clave para asegurar la identificación y control de los peligros y garantizar la inocuidad, tal como se expresa en la Figura 39. Por consiguiente es clara la integración de materias y asuntos fundamentales de RSE como son: Gobernanza de la organización; Prácticas laborales: asunto 4 salud y seguridad ocupacional; Medio ambiente: asunto 1 prevención de la contaminación; Asuntos de consumidores: asunto 1 prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial, asunto 2: protección de la salud y seguridad de los consumidores, asunto 3 consumo sostenible, asunto 4. Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias, asunto 7. Educación y toma de conciencia.

Finalmente, el estándar BASC al ser un estándar que promueve la seguridad en toda la cadena logística, incorpora claramente asuntos y prácticas de las materias fundamentales de Gobernanza de la organización, Derechos Humanos, Prácticas laborales, Prácticas justas de operación, Asuntos de consumidores.



**Figura 39:** Comunicación dentro de la cadena alimentaria

Fuente: (ISO, 2005)

### 7.2.3 Informes de Sostenibilidad

Los informes de sostenibilidad se convierten en otro aspecto importante para que las organizaciones comuniquen su actuar en materia de RSE, para tal fin existen unos lineamientos que se establecen a partir de las guías GRI 4 (2015) y *AccountAbility* (2008).

Como lo indica el "Global Reporting Initiative" o guía GRI4 (2015) la elaboración de memorias de sostenibilidad le proporciona a las organizaciones poder trazarse objetivos y estrategias para que sus operaciones sean más rentables y sostenibles en el

tiempo. El propósito fundamental de esta guía es facilitar a las empresas consolidar en documentos, los datos más importantes que en materia de sostenibilidad, las organizaciones desarrollan. La Figura 40 muestra el resumen para la construcción de un informe de sostenibilidad.



**Figura 40:** Resumen del contenido de las memorias

Fuente: GRI 4 (2015)

La Guía GRI 4 (2015) organiza los contenidos básicos específicos en tres categorías: la Económica, la Ambiental y la Social. Las memorias de sostenibilidad deben presentar los datos correspondientes a cada aspecto material, que sea considerado importante para la organización. Dichos puntos, deben reflejar los impactos económicos, ambientales y sociales más relevantes de la organización, o aquellos que tienen un mayor grado de importancia en las decisiones de los grupos de interés así como lo expresa la guía. En la Figura 41 se pueden ver las categorías y los contenidos específicos.

Por otra parte, la norma de aseguramiento de sostenibilidad AA100 AS 2008 o *AccountAbility*, es una guía para la implementación del principio de responsabilidad demostrada cuyo propósito como lo expresa de manera literal es proporcionar a las organizaciones un conjunto de principios reconocidos internacionalmente y de libre acceso, para enmarcar y estructurar la forma en la que entienden, gobiernan, administran, implementan, evalúan y comunican su *AccountAbility*. Principalmente, se dirigen a organizaciones que desarrollan un enfoque responsable y estratégico de la sostenibilidad (*AccountAbility*, 2008).

El desarrollo de esta guía, corresponde a tres principios fundamentales que se exponen a continuación:

- **Principio Básico de Inclusividad:** Hace referencia a la participación que las organizaciones le deben dar a todos sus grupos de interés para así lograr los objetivos estratégicos encaminados hacia la sostenibilidad.

<b>CUADRO 5: CATEGORÍAS Y ASPECTOS DE LA GUÍA</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Economía</b>		<b>Medio ambiente</b>	
Aspectos <sup>IV</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño económico</li> <li>• Presencia en el mercado</li> <li>• Consecuencias económicas indirectas</li> <li>• Prácticas de adquisición</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Energía</li> <li>• Agua</li> <li>• Biodiversidad</li> <li>• Emisiones</li> <li>• Efluentes y residuos</li> <li>• Productos y servicios</li> <li>• Cumplimiento regulatorio</li> <li>• Transporte</li> <li>• General</li> <li>• Evaluación ambiental de los proveedores</li> <li>• Mecanismos de reclamación en materia ambiental</li> </ul>	
<b>Categoría</b>	<b>Desempeño social</b>			
<b>Sub-categorías</b>	<b>Prácticas laborales y trabajo digno</b>	<b>Derechos humanos</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Responsabilidad sobre productos</b>
Aspectos <sup>IV</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo</li> <li>• Relaciones entre los trabajadores y la dirección</li> <li>• Salud y seguridad en el trabajo</li> <li>• Capacitación y educación</li> <li>• Diversidad e igualdad de oportunidades</li> <li>• Igualdad de retribución entre mujeres y hombres</li> <li>• Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores</li> <li>• Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión</li> <li>• No discriminación</li> <li>• Libertad de asociación y negociación colectiva</li> <li>• Trabajo infantil</li> <li>• Trabajo forzoso</li> <li>• Medidas de seguridad</li> <li>• Derechos de la población indígena</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos</li> <li>• Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades locales</li> <li>• Lucha contra la corrupción</li> <li>• Política pública</li> <li>• Prácticas de competencia desleal</li> <li>• Cumplimiento regulatorio</li> <li>• Evaluación de la repercusión social de los proveedores</li> <li>• Mecanismos de reclamación por impacto social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y seguridad de los clientes</li> <li>• Etiquetado de los productos y servicios</li> <li>• Comunicaciones de mercadotecnia</li> <li>• Privacidad de los clientes</li> <li>• Cumplimiento regulatorio</li> </ul>

**Figura 41:** Categorías y aspectos de la guía.

Fuente: GRI 4 (2015)

- **Principio de Relevancia:** Este principio está concebido para determinar la relevancia de un asunto para la organización y sus grupos de interés. Es un tema importante que influirá en las decisiones, acciones y desempeño de una organización o de sus grupos de interés.
- **Principio de la Capacidad de Respuesta:** La capacidad de respuesta responde a cómo la organización se prepara para asumir de manera responsable su vínculo directo con los grupos de interés, con sus acciones y con la comunicación efectiva de las mismas.

Las empresas del sector de Alimentos y Bebidas Alpina y el Grupo Nutresa presentan informes de sostenibilidad siguiendo lineamientos de estándares internacionales.

En el caso de Alpina por ejemplo, el informe de sostenibilidad se centra en dar a conocer lo que ha sido la trayectoria de la empresa, en resaltar aquellos asuntos que resultan materiales para su actividad y sus principales grupos de interés, de tal manera, que puedan transmitir mejor a los mercados y a la sociedad, los asuntos relacionadas con la sostenibilidad de la empresa.

Los informes de Sostenibilidad de la empresa Alpina, cuentan con acceso abierto donde se recopilan los informes de los últimos ocho años y la declaración de los derechos

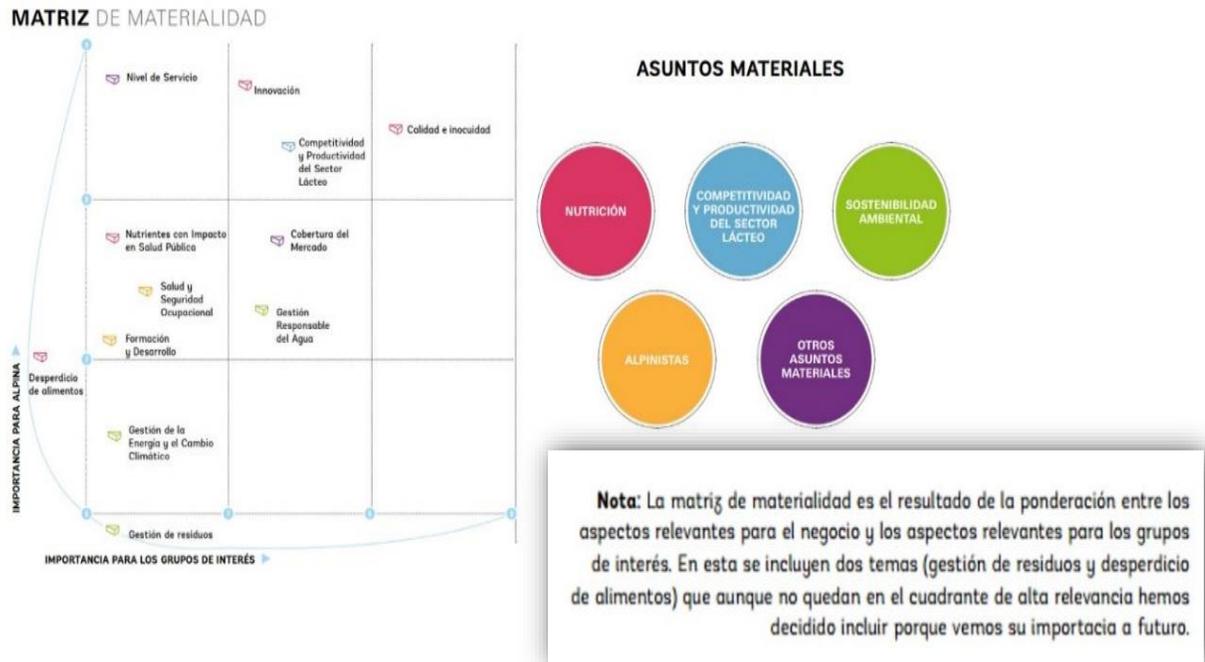
humanos. En los informes se destacan cuatro áreas fundamentales: Sector agropecuario, medio ambiente, alpinistas, fundación Alpina y Nutrición.

Los principios que determinan el contenido de los informes de sostenibilidad elaborados bajo los parámetros de GRI 4 (2015) y que son acogidos por Alpina se presentan en la Figura 42. La materialidad, según el GRI 4 (2015) son aquellos aspectos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales de la organización, así como aquellos que tienen un valor importante en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés, que para el caso de Alpina fueron concertados de manera colectiva tal como lo expresa en su comunicación oficial. La matriz de materialidad de Alpina se presenta en la Figura 43.



**Figura 42:** Contenido de los informes de sostenibilidad de Alpina

Fuente: Adaptado página web



**Figura 43:** Matriz de Materialidad. Caso Alpina

Fuente: Informe de Sostenibilidad Alpina 2015

Tal como se expresa en el manual propuesto por el GRI4 (2015), Son relevantes aquellos asuntos que ponen de manifiesto los efectos económicos, ambientales y sociales de la organización, o bien porque influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés y, por tanto, posiblemente merecen figurar en el informe de sostenibilidad.

En cuanto a la exhaustividad y al contexto de sostenibilidad estos transversalizan todo el informe; para Alpina por ejemplo la presentación de datos, reflexiones y acciones se evidencia en tres aspectos fundamentales (Figura 44): 1. Preservación del medio ambiente, 2. Salud y nutrición y 3. Apoyo a los agricultores

## TECNOLOGÍA AL SERVICIO DE LA *inocuidad*

Teniendo en cuenta que la manera tradicional de obtener alimentos inocuos ha sido a través del uso de procesos térmicos, desde el Instituto Alpina se adelantan desarrollos en el uso de tecnologías no térmicas, para lograr productos inocuos, que conservan sus características sensoriales, nutricionales y naturales. Estas tecnologías permiten también extender la vida útil de los productos alimenticios.



## PROTEGIENDO EL *Agua*

No solo por la naturaleza de su operación, sino esencialmente en el ejercicio consciente de su responsabilidad ambiental, Alpina ha priorizado diferentes planes de acción, para que la extracción, uso y retorno al medioambiente del agua sean eficientes. En su proceso productivo, el recurso hídrico es indispensable, ya que se usa a lo largo de toda la cadena de suministro.



**Figura 44:** Contexto de Sostenibilidad. Caso Alpina

Fuente: Informe de Sostenibilidad Alpina 2015

Siguiendo el manual de GRI4 (2015), las memorias de sostenibilidad reflejan lo que la organización contribuye al mejoramiento de las condiciones ambientales, económicas y sociales de los ámbitos en donde tiene incidencia. Al respecto Alpina enuncia cuatro ejes de sostenibilidad: 1. La gestión medioambiental, 2. La nutrición, 3. El desarrollo del sector agrícola y 4. El bienestar de los colaboradores.

Finalmente el informe de sostenibilidad deja entrever los retos a los cuales se enfrentará a futuro, se exponen los retos a corto, mediano y largo plazo coherentes con los ejes de sostenibilidad ya enunciados, como se ilustra en la Figura 45.



**Figura 45:** Retos. Caso Alpina

Fuente: Informe de Sostenibilidad Alpina 2015

Es de resaltar también que en el grupo Nutresa, que incluye a Meals de Colombia, como una de las empresas de alimentos que hicieron parte de la unidad de trabajo del presente estudio, se destaca como la tercera mejor empresa en el mundo en el sector de alimentos en términos de sostenibilidad, tal como se afirma en su página web,

*Al ser incluidos en el Índice de Sostenibilidad Mundial y en el de Mercados Emergentes 2015 de Dow Jones y al recibir la distinción “Clase Plata” de RobecoSAM en el Anuario de Sostenibilidad 2016. Lo anterior ubica a Grupo Nutresa como la tercera mejor empresa en el mundo en el sector de alimentos en términos de sostenibilidad, y con el máximo desempeño en administración de riesgo y crisis, códigos de conducta, gestión de riesgos relacionados con el agua, empaques, ciudadanía corporativa, indicadores de prácticas laborales y Derechos Humanos, y reporte social*

El informe de sostenibilidad del grupo Nutresa también es elaborado bajo los parámetros de la GRI en su versión 4, tal como se evidencia el informe integrado de sostenibilidad; los objetivos estratégicos del grupo se presentan en la Figura 46.

El grupo Nutresa presenta como prioridades estratégicas las siguientes: Actuar íntegramente; impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva; fomentar una vida saludable; gestionar responsablemente la cadena de valor y construir una mejor sociedad.

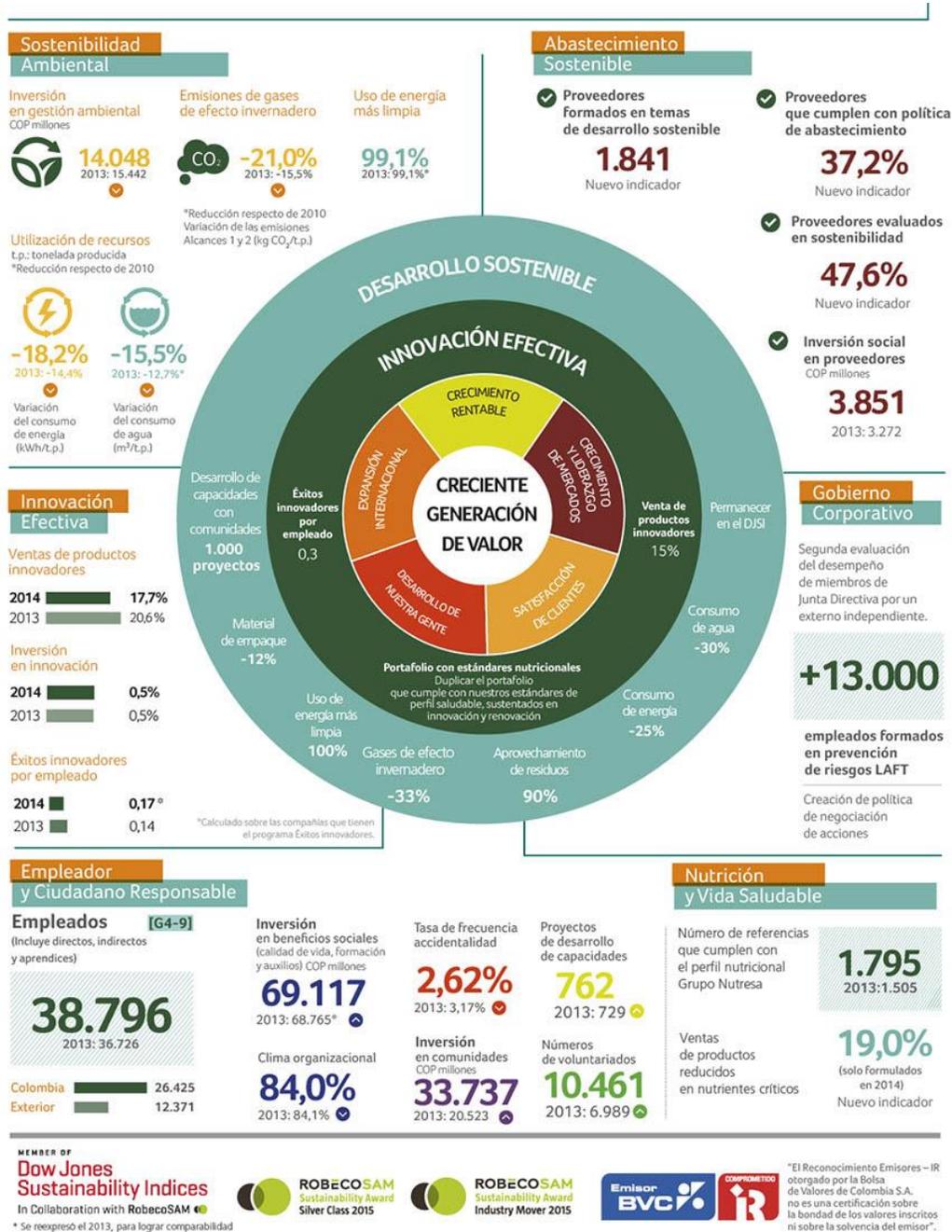
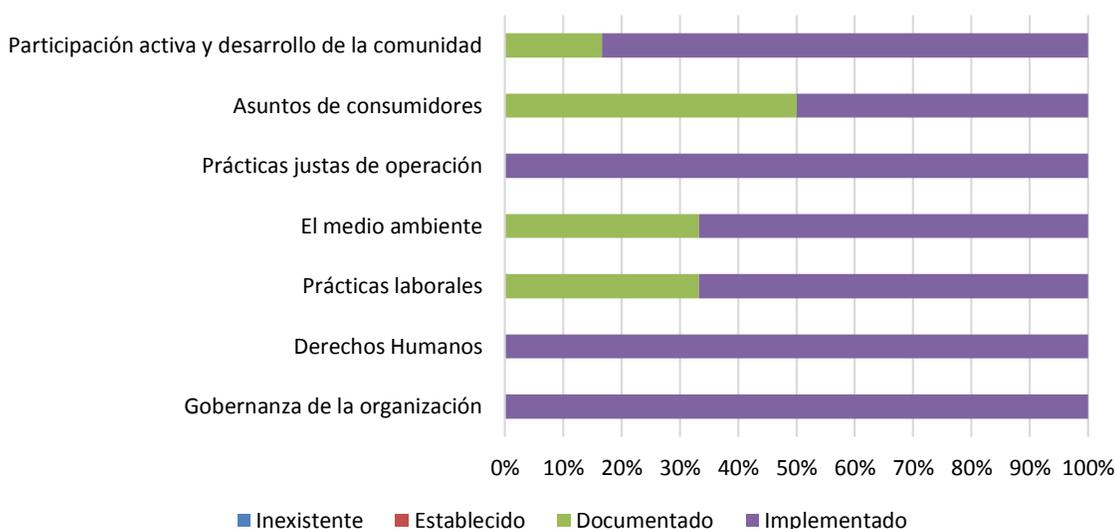


Figura 46: Objetivos estratégicos. Caso Nutresa

Fuente: Informe de Sostenibilidad Nutresa

## 7.2.4 Consolidado materias fundamentales según análisis de contenido

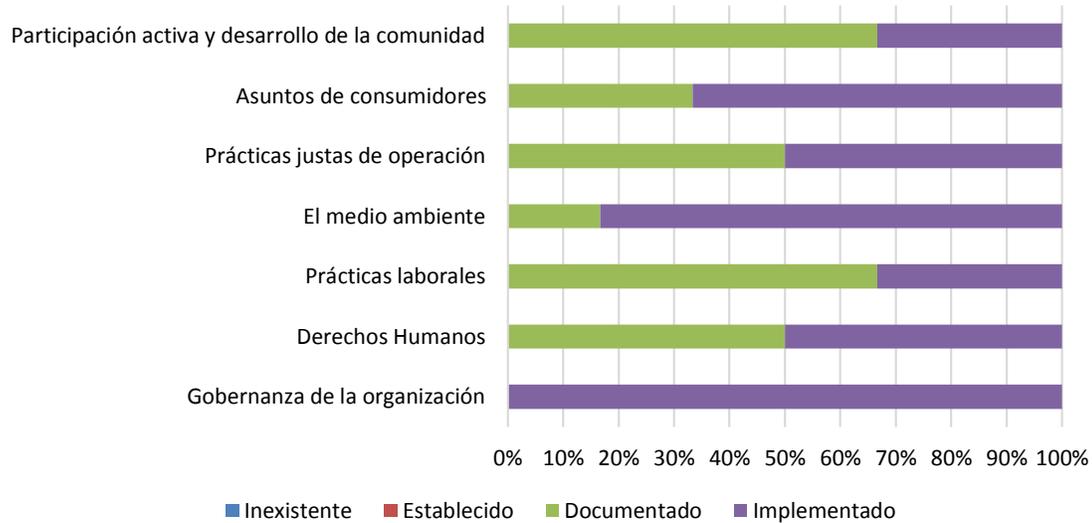
El análisis previamente detallado permitió establecer la integración de las materias fundamentales de RSE que se detallan en la Figura 47 para Alimentos y Bebidas y en la Figura 48 para el sector metalmecánico.



**Figura 47:** Integración de Materias fundamentales en el Sector Alimentos y Bebidas

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de páginas web

Para las empresas del sector de Alimentos y Bebidas se alcanzó un nivel del 81%, en promedio, con un coeficiente de variación del 25%. Por otra parte, para el sector Metalmecánico, el nivel de integración promedio fue del 62%, con un coeficiente de variación del 40%.



**Figura 48:** Integración de Materias fundamentales de RSE en el Sector Metalmeccánico

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de páginas web

Los resultados de la prueba paramétrica para evidenciar diferencias estadísticamente significativas en la comunicación de la integración de las materias fundamentales de RSE se muestran en la Figura 49. Con un 90% de confianza se encontraron diferencias en la integración de los Derechos Humanos, prácticas justas de operación y participación activa y desarrollo de la comunidad entre los sectores.

### 7.3 Mecanismos de relación con *stakeholders*

Según Orjuela (2011), la RSE no está pensada sólo para atender al accionista, al trabajador o al cliente; está hecha para todas aquellas personas y grupos que cuando

deciden y actúan, impactan a la empresa; o cuando la empresa actúa o decide, los impacta. Es por ello que en primera instancia se deben reconocer los diferentes grupos de interés, tanto internos como externos, pues al informar y comunicar el accionar de la empresa reflejado en buenas prácticas, se fortalece y promueve tanto la identidad como la imagen corporativa (Briceño, Mejías, & Moreno, 2008).

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>							
	Gobernanza de la organización	Derechos Humanos	Prácticas laborales	El medio ambiente	Prácticas justas de operación	Asuntos de consumidores	Participación activa y desarrollo de la comunidad
U de Mann-Whitney	18,000	9,000	12,000	15,000	9,000	15,000	9,000
W de Wilcoxon	39,000	30,000	33,000	36,000	30,000	36,000	30,000
Z	,000	-1,915	-1,106	-,638	-1,915	-,561	-1,682
Sig. asintótica (bilateral)	1,000	,056	,269	,523	,056	,575	,093
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	1,000 <sup>b</sup>	,180 <sup>b</sup>	,394 <sup>b</sup>	,699 <sup>b</sup>	,180 <sup>b</sup>	,699 <sup>b</sup>	,180 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Sector

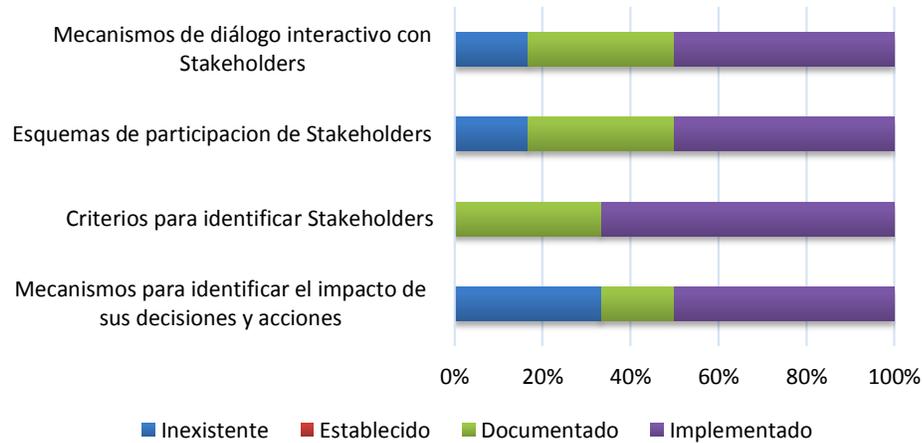
b. No corregido para empates.

**Figura 49:** Resultados pruebas paramétricas. Integración de Materias fundamentales de RSE

Castaño (2011) indica que en las páginas web, una organización interactúa de manera permanente con sus grupos de interés, presentando sus proyectos, retos y desafíos en una relación personalizada y mediante la integración de diferentes lenguajes.

Es así como en las páginas web de las empresas evaluadas se muestra la identificación e involucramiento con los *stakeholders*. El análisis consolidado de la comunicación de la integración de prácticas fundamentales de RSE, según el capítulo 5

de la ISO 26000 (2010) se presenta en la Figura 50 para las empresas del sector de Alimentos y Bebidas y en la Figura 51 para el sector metalmecánico.



**Figura 50:** Comunicación de la integración de prácticas fundamentales de RSE en empresas del sector de Alimentos y Bebidas

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de páginas web

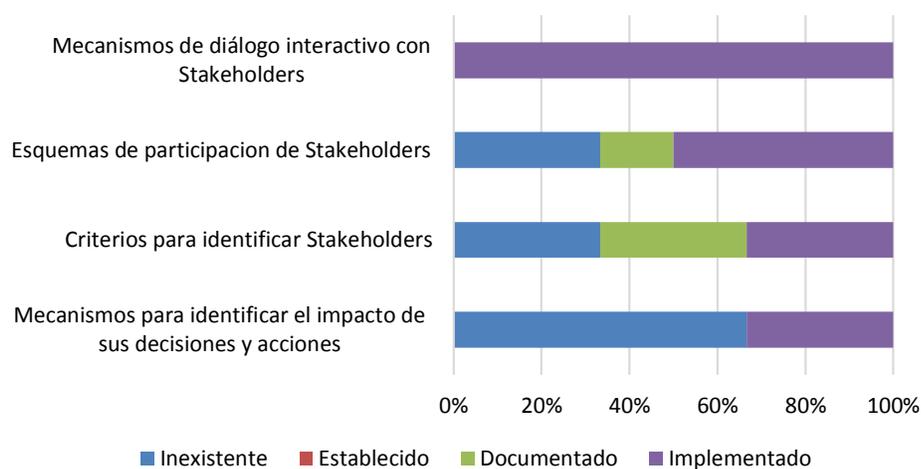
El 54% de las empresas del sector de Alimentos y Bebidas evaluadas comunican la integración de estas prácticas fundamentales de RSE; el coeficiente de variación fue del 13%. Para el sector metalmecánico, el promedio fue del 54%, con un coeficiente de variación del 50%.

Algunas iniciativas de las empresas y sus fundaciones que vinculan mecanismos de relación con los *stakeholders* se relacionan a continuación:

Fundación Luker trabaja con Casa Luker, según lo establece en su página web, en tres líneas de acción: 1. Trabajo interno con colaboradores para generar conocimiento, participación y aprovechamiento del *Know How* organizacional. 2. Desarrollo de

procesos sociales y comunitarios articulados a los proyectos agrícolas de la empresa. 3.

Fortalecimiento de los procesos pedagógicos en la formación del cacao.



**Figura 51:** Comunicación de la integración de prácticas fundamentales de RSE en empresas del sector metalmeccánico

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de páginas web

En el caso de Alpina, la participación de los grupos de interés se evidencia de manera reiterativa en su informe de sostenibilidad (Figura 52). Entre los mecanismos de relación, además de la página institucional, el correo electrónico, la sala de prensa, las redes sociales, existe una línea ética y se llevan a cabo reuniones con los grupos de interés, atendiendo al carácter de organización dialogante como se define Alpina.

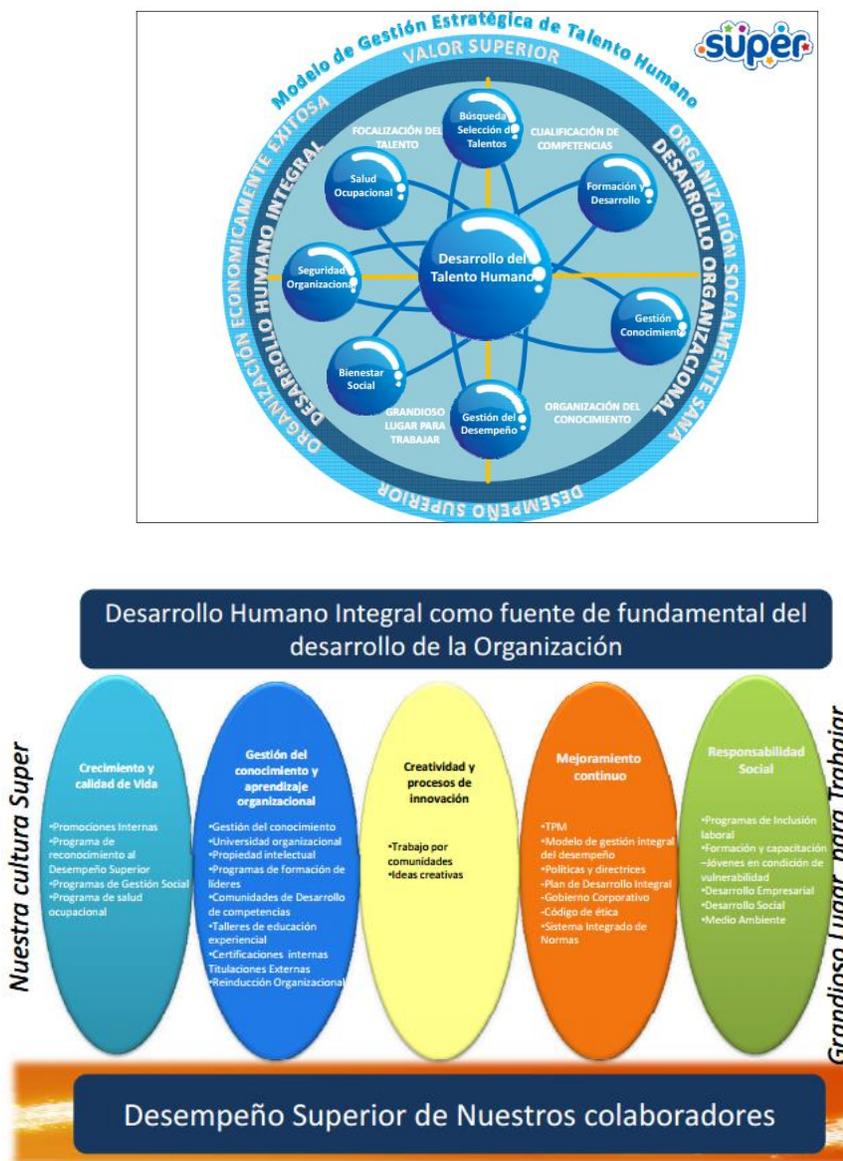


En el 2014 Alpiña redefinió sus asuntos materiales, con el objetivo de ser más sostenible y competitiva. En el marco de este ejercicio, se llevaron a cabo reuniones con los grupos de interés, para escuchar sus ideas y expectativas, lo cual le permitió a la Compañía identificar oportunidades de mejora y fortalecer la confianza y la generación de valor mutuo.

**Figura 52:** Relación con los grupos de interés. Caso Alpiña.

Fuente: Informe de sostenibilidad Alpiña 2015

Super de Alimentos en su balance social resalta que el modelo de gestión (Figura 53) fue concebido en el talento de los colaboradores.



**Figura 53:** Modelos de Gestión Estratégica del Talento Humano Súper de Alimentos

Fuente: Balance social Súper de Alimentos

Celema en su código de ética presenta las relaciones con grupos de interés donde incluye la relación con clientes, proveedores, empleados y con la comunidad. En el

código se visualiza además el tratamiento a diferentes principios de RSE, materias y asuntos fundamentales de RSE (Figura 54).



**Figura 54:** Relaciones con grupos de interés. Celega

Fuente: Código de Ética- Celega

El grupo Nutresa en su informe integrado de sostenibilidad (2015), presenta la involucramiento con las partes interesadas (Figura 55): accionistas, colaboradores, clientes y consumidores, comunidades, estado y proveedores. Esta empresa comunica claramente los mecanismos de relación con los stakeholders entre los cuales se tienen: página web, boletines, correo electrónico, conferencias, informes, línea ética, línea de atención, redes sociales (twitter), encuestas, reuniones, comités, entrevistas, buzones de sugerencia, eventos, entre otros.



**Figura 55:** Modelo de involucramiento con las partes interesadas. Caso Nutresa

**Fuente:** Informe de Sostenibilidad 2015

Ternium tienen implementado un programa que apoya a las pymes de la ciudad. El programa ProPymes busca canalizar una transferencia de aprendizaje hacia las Pymes

y promover vínculos asociativos entre la gran empresa y su cadena de valor, así como entre las propias Pymes, como lo expresan dentro de su página web (Figura 56).

The image shows a screenshot of the ProPymes website. At the top, there is a navigation menu with icons for 'Quiénes Somos', 'Política de Seguridad y Salud Ocupacional', 'Política de Calidad', 'Medio Ambiente', 'Código de Conducta', and 'Programa ProPymes'. Below the menu, there is a section titled 'El programa corporativo ProPymes institucionaliza la cooperación entre Ternium y las pequeñas y medianas empresas que operan como proveedores y clientes de la compañía.' This section describes the program's goal to channel a transfer of learning to SMEs and promote associative links. It lists focus areas: Industrial Management, Human Resources and Training, Financial, Commercial, Institutional, and Corporate Social Responsibility. A URL is provided: <http://www.programapropymes.com>. To the right, a 'El programa en números' section displays statistics: 943 SME clients and suppliers in Argentina and Mexico; 19,646 people trained since 2008; 886 industrial diagnostics and assistances; and US\$ 81 million in direct financial support.

**Figura 56:** Programa ProPymes Ternium

Fuente: Página Web Ternium

**Bellota** en su página oficial evidencia dentro de sus políticas la importancia que le dan al trabajo en equipo, el cuidado del medio ambiente y la calidad en sus productos de acuerdo con los estándares que deben tener para este tipo de productos (Figura 57).

De acuerdo con Ocampo et al. (2015), desde el momento en las empresas se enfocan por el reconocimiento de los intereses y presiones de todos los grupos de interés, tanto a nivel interno como externo, empiezan a interesarse por comprender sus necesidades, de tal manera que se genera un respeto por las partes interesadas.

**BELLOTA** HERRAMIENTAS DE MANO ▾ COMPONENTES AGRICOLAS ▾ GRUPO / CORPORACIÓN ▾ CERTIFICADOS ▾ ATENCIÓN AL CLIENTE ▾

**Estrategia**  
Compromiso: Medio Ambiente, Calidad y Personas

Grupo / Corporación - Estrategia - Compromiso: Medio Ambiente, Calidad Y Personas

**Nuestro compromiso es ser la mejor ayuda para clientes y usuarios con herramientas y soluciones de calidad, éticas y respetuosas con el medio ambiente.**

**Medio Ambiente**



Estamos comprometidos con el medio ambiente a través de la gestión responsable de los residuos y la utilización de madera que proviene de bosques bien gestionados.

**Calidad**



Estamos comprometidos con la calidad en la gestión y en los procesos. **En 2012 fuimos reconocidos con la Q de oro a la calidad gestión.**

**Personas**



Estamos comprometidos con las personas promoviendo el trabajo en equipo y la participación activa de todos en los programas de mejora continua.

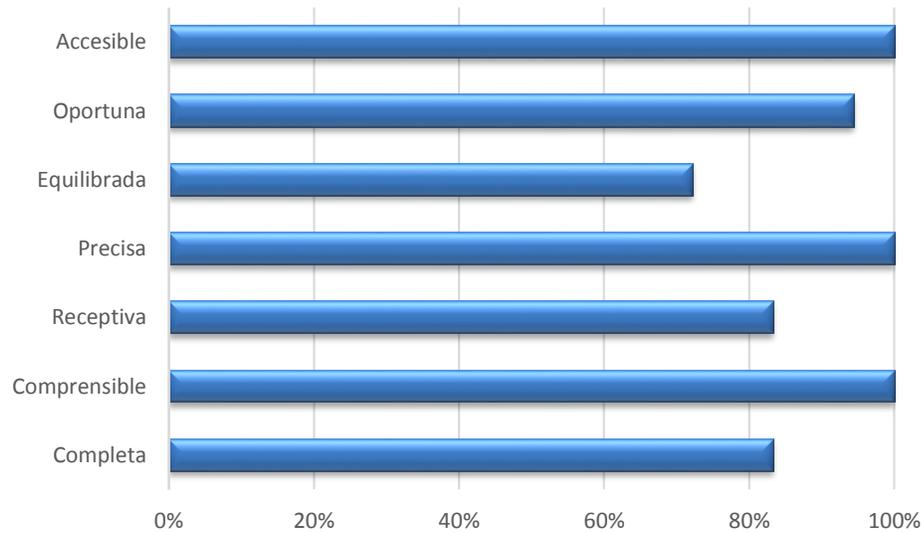
**Figura 57:** Compromisos Bellota.

Fuente: Página Web Bellota

## 7.4 Estrategias de comunicación

Para lograr mejoras continuas en los procesos de RSE de las organizaciones, la guía ISO 26000 (2010) resalta la importancia de la comunicación como un mecanismo para promover el diálogo con los *Stakeholders*; además, se constituye en una herramienta importante y transversal para informar sobre los avances más importantes en RSE.

Según las características de la información que se sustentan en la guía ISO 26000, y que tienen como objetivo evidenciar si la información que divulgan las empresas con relación a la RSE, es completa, comprensible, receptiva, precisa, equilibrada, accesible y oportuna, en la figura 58 se muestra cómo las empresas del sector de Bebidas y Alimentos están respondiendo de manera adecuada a los parámetros de difusión de dicha información.



**Figura 58:** Características de la Comunicación. Empresas del Sector de Alimentos y Bebidas

**Fuente:** *Elaboración propia a partir del análisis de las páginas web*

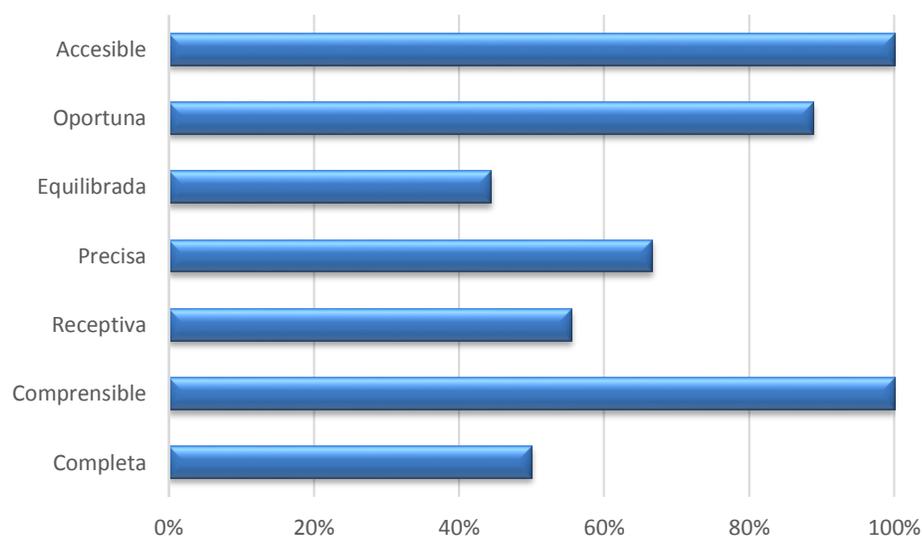
A partir de la gráfica anterior se sustenta que el total de las empresas del sector que fueron evaluadas, cumplen con ofrecer a sus *Stakeholders*, una información accesible oportuna, precisa y comprensible, esto significa que la información que existe se puede encontrar con facilidad, que está actualizada, que la información que se difunde es relevante para todos los grupos de interés y que está dirigida a todos los públicos así como lo expresa la norma ISO 26000

También se puede afirmar que el 83% de las empresas presenta una información receptiva, es decir, cumplen con acercar a los *Stakeholders* a la información, he involucrarlos como parte fundamental de la construcción de objetivos estratégicos.

Otro factor importante que se puede destacar es el uso de la información completa, para ésta característica, un 83% de las empresas evaluadas cumple con este requerimiento de manera sustancial, el 17% restante obedece a las organizaciones que todavía no han apropiado toda su comunicación hacia los grupos de interés.

Con relación a la característica de equilibrio en la información, un 61% cumple con este aspecto que hace referencia a que la empresa se muestre con capacidad de mejora en sus procesos, aceptando los cambios que se puedan generar en los procesos y convertirlos en oportunidades de mejora.

Para el sector Metalmeccánico, la figura 59 expone el manejo de las características de la comunicación en las empresas objeto de análisis:



**Figura 59:** Características de la Comunicación

Empresas del Sector Metalmeccánico

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de las páginas web

De igual manera, para éste sector la información que se visualiza a través de las páginas oficiales, cumple con las características de ser accesible, oportuna, precisa y comprensible en las empresas evaluadas. Con relación a la característica de información completa, se pudo constatar que un 50% de las organizaciones cumple con este criterio de comunicación que obedece a lo expuesto por la guía ISO 26000. También se puede afirmar que un 56% de las empresas evaluadas cumple con los parámetros de receptividad y un 44% con equilibrio en la información. En un 67% de las organizaciones la información es precisa. Aún falta mayor avance en las empresas de este sector en temas de comunicación con los stakeholders.

Se realizaron pruebas estadísticas no paramétricas para evidenciar diferencias estadísticamente significativas ( $\alpha = 90\%$ ) entre las características de comunicación entre los sectores evaluados, los resultados se consolidan en la Figura 60 y confirman diferencias en las características de comunicación: completa, precisa y equilibrada.

Por otra parte, se analizaron los canales de comunicación teniendo en cuenta que la ISO 26000 (2010) expresa que la información relacionada con la RSE podría difundirse a través de diversos tipos de comunicación como son: reuniones con las partes interesadas, diálogos dentro de la organización, actividades de grupo, diversas publicaciones en revistas u otros medios de comunicación, anuncios oficiales, presentación de encuestas o informes públicos.

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>							
	Completa	Comprensible	Receptiva	Precisa	Equilibrada	Oportuna	Accesible
U de Mann-Whitney	4,500	18,000	9,000	9,000	5,000	15,000	18,000
W de Wilcoxon	25,500	39,000	30,000	30,000	26,000	36,000	39,000
Z	-2,345	,000	-1,535	-1,915	-2,373	-,638	,000
Sig. asintótica (bilateral)	,019	1,000	,125	,056	,018	,523	1,000
Significación exacta [2* (sig. unilateral)]	,026 <sup>b</sup>	1,000 <sup>b</sup>	,180 <sup>b</sup>	,180 <sup>b</sup>	,041 <sup>b</sup>	,699 <sup>b</sup>	1,000 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Sector

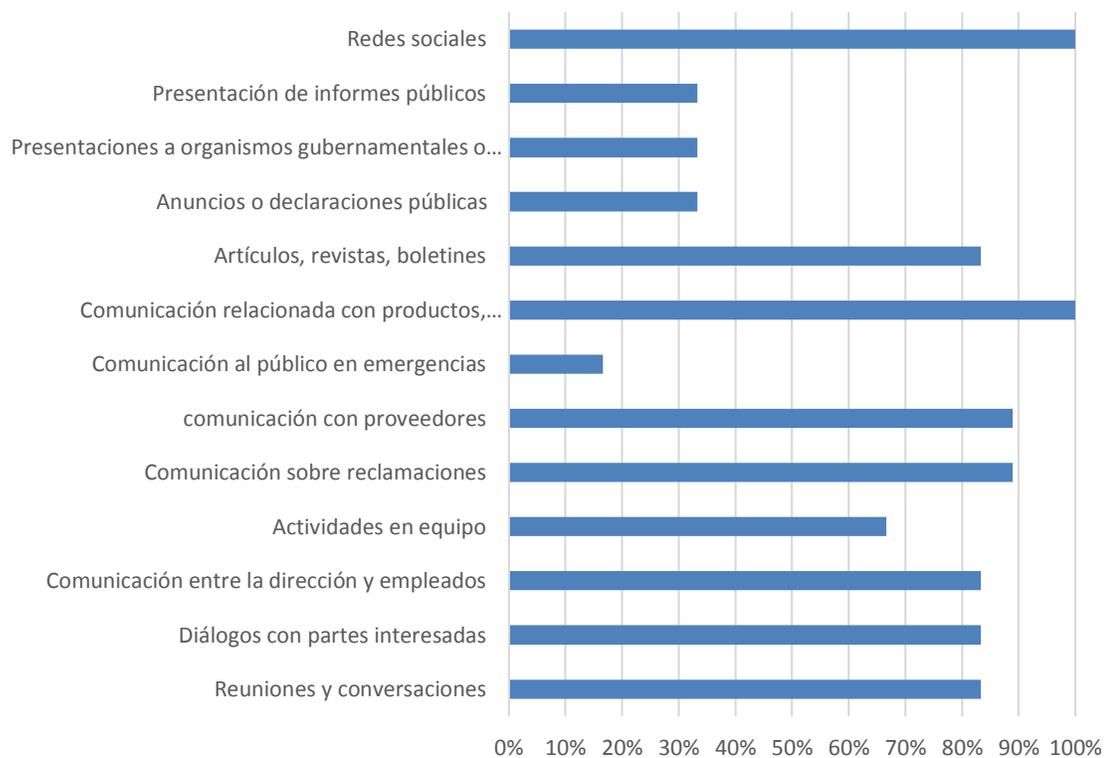
b. No corregido para empates.

**Figura 60:** Resultados pruebas no paramétricas. Características de la Comunicación

Con relación a los tipos de comunicación que se exponen en la guía ISO 26000 (2010), los resultados para las empresas del sector de Alimentos y Bebidas se consolidan en la Figura 61, la cual registra que en un 100% cuentan con los tipos de comunicación relacionados con sus productos y etiquetas, de igual manera con los medios digitales como redes sociales. Un 89% realiza comunicación con sus proveedores y la comunicación de reclamaciones. Un 83% de las empresas evaluadas tiene diferentes tipos de comunicación como son: reuniones y conversaciones, diálogo con las partes interesadas, comunicación desde la dirección y actividades en equipo.

Otros aspectos importantes dentro de los tipos de comunicación que se establecen en la guía ISO 26000 y que las empresas objeto de análisis tienen en menor proporción son: la presentación de informes públicos, los anuncios o declaraciones públicas y las presentaciones a organismos gubernamentales o encuestas públicas; en estos casos un

porcentaje del 33% de las empresas cumple con éstos criterios de información. La comunicación al público de emergencias, se constituye en el factor de menos visualización en las páginas web; sólo un 17% visibiliza este criterio de comunicación que estipula la guía.



**Figura 61:** Tipos de comunicación según ISO 26000

Empresas del Sector de Alimentos y Bebidas

**Fuente:** *Elaboración propia a partir del análisis de las páginas web*

Para el sector Metalmecánico se presentan los resultados de los tipos de comunicación en la Figura 62. El total de las empresas evaluadas incorporan criterios de comunicación relacionada con información de productos y etiquetas, comunicación sobre

reclamaciones y medios de comunicación digitales como redes sociales. Un 83% considera dentro de sus páginas web, establecer una comunicación con sus partes interesadas, en el caso puntual de la que se expresa en la guía ISO 26000, la comunicación con sus proveedores. El 67% de las empresas considera importante comunicar información relevante de sus organizaciones a través de boletines, artículos o revistas, dando cumplimiento con este tipo de comunicación de la RSE que establece la guía.



**Figura 62:** Tipos de comunicación según ISO 26000

Empresas del Sector Metalmeccánico

**Fuente:** *Elaboración propia a partir del análisis de las páginas web*

Las actividades en equipo se ven reflejadas en un 44% de las empresas objeto de análisis en este sector; la comunicación entre la dirección y los empleados, se establece en un 39% de las organizaciones, los diálogos con las partes interesadas se cumplen en

un 33%, las reuniones y conversaciones se visibilizan en un 22%, los anuncios y declaraciones públicas en un 17% y para los demás tipos como: presentación de informes públicos y comunicación al público en emergencias, es inexistente.

Algunas evidencias de estas estrategias de comunicación con las partes interesadas se relacionan a continuación: Formulario de Contacto de Toptec (Figura 63), Formularios de quejas y reclamos de PQA (Figura 64), redes de sociales en empresas del sector de Alimentos y Bebidas (Figura 65) y en empresas del sector metalmecánico (Figura 66).



The image shows a screenshot of a website's contact page for Toptec. On the left, there is a globe with the text "Distribuidores Nacionales e Internacionales" above it. In the center, there is a "Formulario de Contacto" with input fields for "Nombre", "Ciudad", "Teléfono", "Celular", "Correo", "Asunto", and a "Mensaje" text area. Below the form is an "Enviar" button. On the right, there is a "Tweets" section for @TOPTEC\_SA, showing a tweet with the text "#CubiertasToptec conozca nuestras opciones en toptec.com.co/?page\_id=1078". Below the tweets is a "CHAT ONLINE" widget with the text "Horarios de atención Lunes a Viernes 7:30am a 12:00pm y 1:00pm a 5:30pm". At the bottom, there is contact information: "PBX (57) (6) 878 26 00 Línea servicio al cliente 01 8000 968 666", "Correo corporativo: toptec@toptec.com.co Servicio al cliente: servicioalcliente@toptec.com.co", and "Manizales- Caldas- Colombia".

**Figura 63:** Formulario de quejas y reclamos Toptec

**Fuente:** *Página web Toptec*

**PA** Productos Químicos Andinos **PA** Plásticos Agrícolas y Geomembranas

INICIO INVERADEROS HIDROPONÍA ACOLCHADOS INDUSTRIAL GEOMEMBRANA ALMACENAMIENTO AGUA

Calidad y Medio Ambiente  
Reciclaje  
Proyectos  
Aliados  
Pagos PSE  
Quiénes Somos  
Reclamos  
Información de Interés  
Tratamiento y Protección de Datos Personales

Contáctenos  
Eventos

## Quejas y Reclamos

Formulario para Quejas y reclamos

**Nombre y apellidos: \***

**Correo electrónico: \***

**Localidad:**

**Tipo de Reclamo: \***

Administrativo

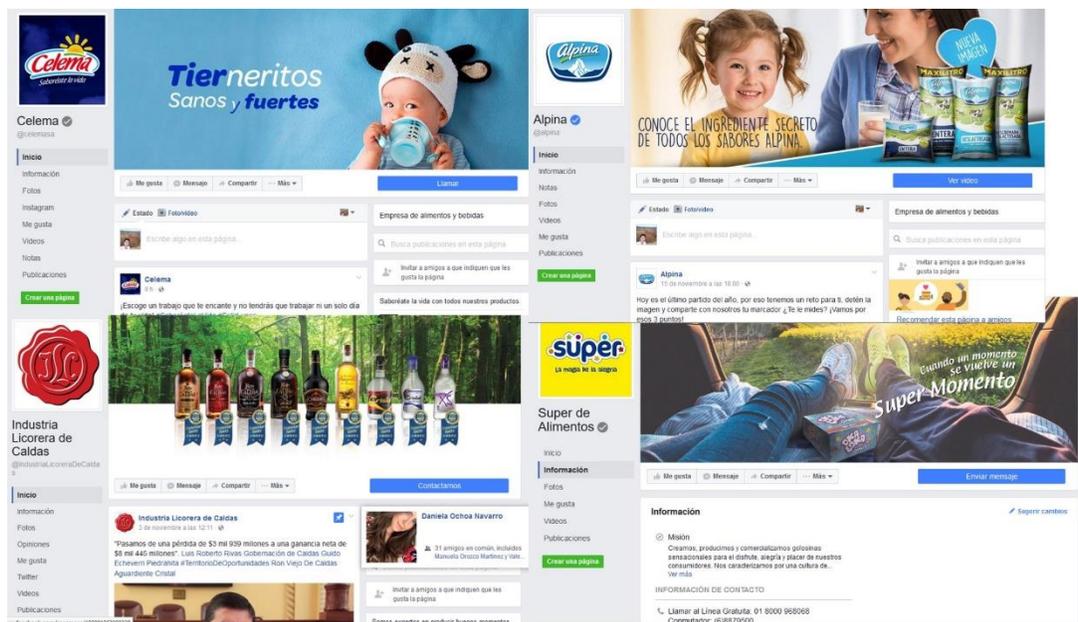
Calidad de Producto

**Asunto: \***

**Reclamo: \***

**Figura 64:** Formulario de quejas y reclamos PQA

Fuente: Página web PQA



**Figura 65:** Redes sociales de diferentes empresas sector de Alimentos y Bebidas

Fuente: Página web



**Figura 66:** Redes sociales de diferentes empresas sector de Metalmecánico

Fuente: *Página web*

## 7.5 Prácticas de integración de la RSE

La ISO26000 enfatiza la importancia de la comunicación y el involucramiento con las partes interesadas en el proceso de integración de la RSE, atendiendo a que su importancia radica en permitir evaluar la pertinencia y eficacia del contenido, el medio o canal, la frecuencia de la información y el alcance de la comunicación, estableciendo prioridades y contenidos que sirvan para identificar y potencializar las mejores prácticas de RSE según los procesos de cada organización.

En este sentido es importante resaltar algunas acciones que vienen realizando las empresas evaluadas para potenciar las prácticas de RSE en las organizaciones.

Celema venido adelantando en conjunto con el SENA, la formación y certificación en competencias de uno de los grupos de interés más relevantes como son los ordeñadores (Figura 67). Por otra parte, adelanta un proceso voluntario con el cual se quiere velar por el derecho al “trabajo decente” de las personas con discapacidad en aras de ofrecer oportunidades que mejoren su calidad de vida.

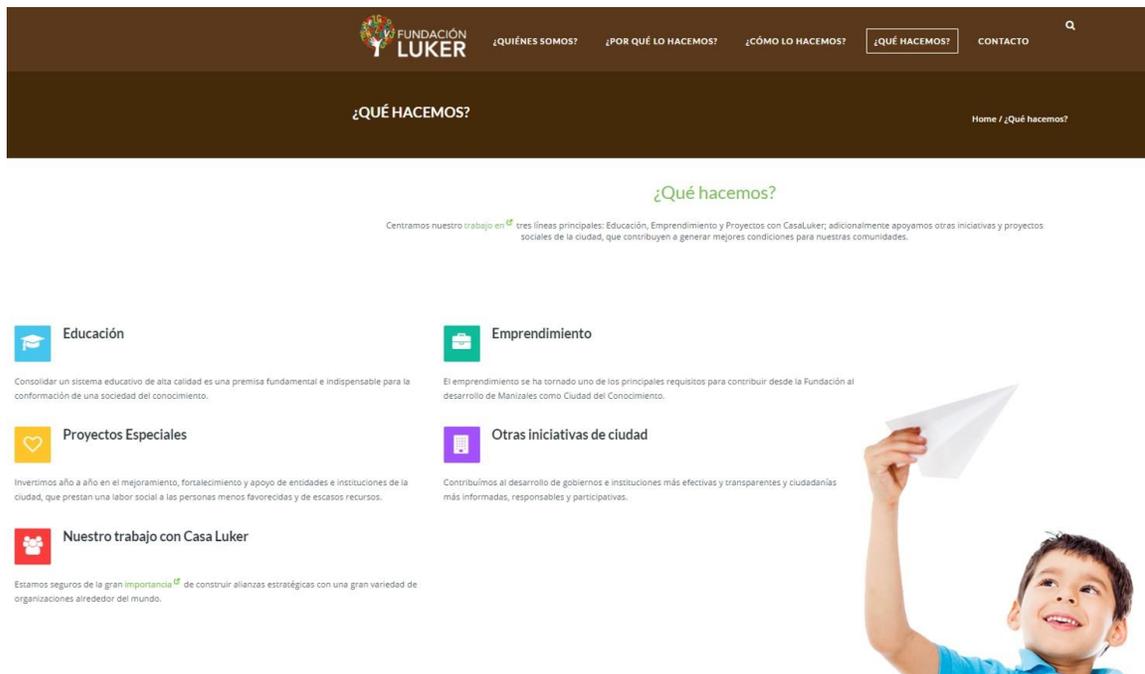


**Figura 67:** Prácticas de RSE con grupos de interés. CELEMA.

**Fuente:** *Página web*

La Fundación Luker surgió en 1994 como una entidad sin ánimo de lucro con el objetivo de hacer de Manizales una ciudad con mejor calidad de vida y educación. La Fundación trabaja en Educación, emprendimiento y otras iniciativas de ciudad (Figura 68). En temas de Educación tienen programas como: Escuela Activa Urbana, Aprende,

La Universidad en tu colegio, Manizales Campus Universitario y Alianza por una educación de calidad. En emprendimiento: Manizales Más, Programa empresas de alto potencial, programa académico, Adventure más, Start up más, mentoría empresarial, profesores de alto potencial, el mundo emprende más. En proyectos potenciales: Alimentamor, obras sociales Betania. Otras iniciativas: Escuelas de formación sinfónica musical, Manizales Como Vamos, Estoy con Manizales.



**Figura 68:** ¿Qué hacemos? Fundación LUKER

Fuente: Página Web Fundación Luker

Fundación Súper: Nace de la necesidad de ofrecerle a los jóvenes de la ciudad una educación de calidad integrada a un proyecto de vida que mejore sus condiciones sociales,

laborales, familiares, culturales y personales. Desarrollan cuatro líneas de impacto social que son: Formación para la vida laboral, sueños de vivienda, medio ambiente y Colombia es juventud (Figura 69).

**LINEA 1: FORMACIÓN PARA LA VIDA LABORAL**

El pasado 22 de septiembre de 2011, 34 jóvenes se graduaron del programa formación para la vida laboral, con una duración de 1440 horas, obteniendo después del proceso 5 constancias de asistencia a cursos en manipulación de alimentos, núcleo técnico, emprendimiento, economía solidaria y Formación para la vida laboral. La Fundación Super "La Magia de La Alegría" se siente muy orgullosa de aportar en la inserción laboral de estos jóvenes.



**LINEA 2: SUEÑOS DE VIVIENDA:**

Durante el mes de agosto a través del programa sueños de vivienda promovido por Super y La Fundación Super "La Magia de La Alegría", 5 de los colaboradores de la planta de CI SUPER DE ALIMENTOS cumplieron el sueño de tener CASA PROPIA, este proyecto fue creado con el fin de comprometernos con los sueños de los colaboradores por medio de la Responsabilidad Social Empresarial y la mejora de manera excepcional de la calidad de vida de las personas que forman parte de nuestra sociedad.



**LINEA 3: MEDIO AMBIENTE**

En alianza con CORPOCALDAS Y CORPOENA, se está desarrollando un plan de capacitación y práctica medio ambiental para los jóvenes de la comuna TESORITO debido a que no hay una buena correspondencia entre los usos del suelo y sus prácticas de aprovechamiento, y tipo de explotación teniendo en cuenta que en la zona conviven actividades residenciales, comerciales, industriales y de servicios; y que en la zona alta de la cuenca se presentan problemas de deforestación, desprotección y fragmentación de ecosistemas.

El pasado 01 de octubre se realizó la primera caminata de reconocimiento, 20 de nuestros jóvenes entendieron las problemáticas que actualmente se tienen en la comuna, y durante el mes de octubre diseñará un proyecto que de solución a alguna de las problemáticas o a varias problemáticas ya mencionadas; para CI SUPER DE ALIMENTOS y La Fundación Super "La Magia de La Alegría" es muy importante desarrollar programas que impacten y contribuyan el conservación del medio ambiente ya que se es consciente que un medio ambiente sano favorece al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.



**LINEA 4: COLOMBIA ES JUVENTUD:**

Dentro de los programas que se manejan por medio de la fundación, brindamos a jóvenes en condiciones de vulnerabilidad la posibilidad de adquirir experiencia y capacidades laborales en el campo COMERCIAL, donde los estudiantes son capacitados y realizan prácticas que les permiten un mejor aprendizaje. En este mes certificaremos cerca de 15 jóvenes.



**Figura 69:** Líneas de acción. Fundación Súper

Fuente: Página Web Fundación Súper

La Fundación Alpina tiene como misión: “Promover y/o ejecutar directamente o en asociación con comunidades, entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales, iniciativas, proyectos, programas y actividades que contribuyan al mejoramiento de las condiciones nutricionales de la población con énfasis en la erradicación del hambre y la pobreza”. Tiene diferentes áreas de trabajo como son: Educación técnica y Formación para el trabajo; desarrollo de base y trabajo con comunidades; fortalecimiento y entorno institucional: construcción y formulación de Políticas públicas; seguridad Alimentaria y Nutrición; generación de ingresos y productividad y gestión del conocimiento.

Alpina creó el Instituto Alpina para la Nutrición y la Salud como un instrumento corporativo para garantizar la evolución de la capacidad tecnológica y el conocimiento científico en la innovación de productos. El instituto desarrolla de proyectos interdisciplinarios de investigación que involucran la integración sistémica de las siguientes áreas: Nutrición y Salud; procesamiento de Alimentos y bioprocesos; inocuidad y sostenibilidad Ambiental.

El grupo Nutresa en su estrategia de sostenibilidad tiene diferentes acciones: innovación efectiva, empleador y ciudadano responsable, abastecimiento sostenible, nutrición y estilos de vida saludable, sostenibilidad ambiental, análisis de materialidad, entre otros.

Skinco relaciona diferentes iniciativas de RSE en su página web como son voluntariado corporativo, apoyo a Junta de Acción Comunal y acueducto de Maltería;

apoyo económico a distintas instituciones como Nutrir, Cruz Roja, entre otras (Figura 70).



**Skinco**  
LA PIEL DE LA CONSTRUCCIÓN

Enlace Skinco Contact Solutions  
01 (800) 0966200

Nosotros Somos Skinco | Remodelando el Mundo | English Presentation | Líneas | Aplicación | Descargas | Noticias | Bolsa de Empleo | Contáctenos | FAQ

## REMODELANDO EL MUNDO

### Responsabilidad Social

**RESPONSABILIDAD SKINCO COLOMBIA**

- Tratamiento de Datos Personales.
- Certificación UL® - Superboard®
- ¿Por qué trabajamos sin asbesto?
- Calidad Skinco®
- Responsabilidad Social
- Responsabilidad Ambiental
- Etex Colombia App

**Skinco®**, hace parte del Comité de Responsabilidad Social de la Andi, que en alianza con la Corporación Técnica Alemana (GTZ) y otras Empresas de la región, lideran el Programa "Caldas Territorio Socialmente Responsable"

**Skinco®**, específicamente participa en el subprograma de **Voluntariado Corporativo**, cuya estrategia se enmarca para el 2010 en el **Desarrollo Gerencial Aplicado - Liderazgo Institucional** para rectores y consejos directivos de Colegios públicos de Manizales. El propósito de este subprograma es desarrollar o fortalecer según sea el caso, habilidades para autogestionar proyectos y procesos educativos que contribuyan a mejorar la calidad en la educación al interior de los centros de enseñanza.

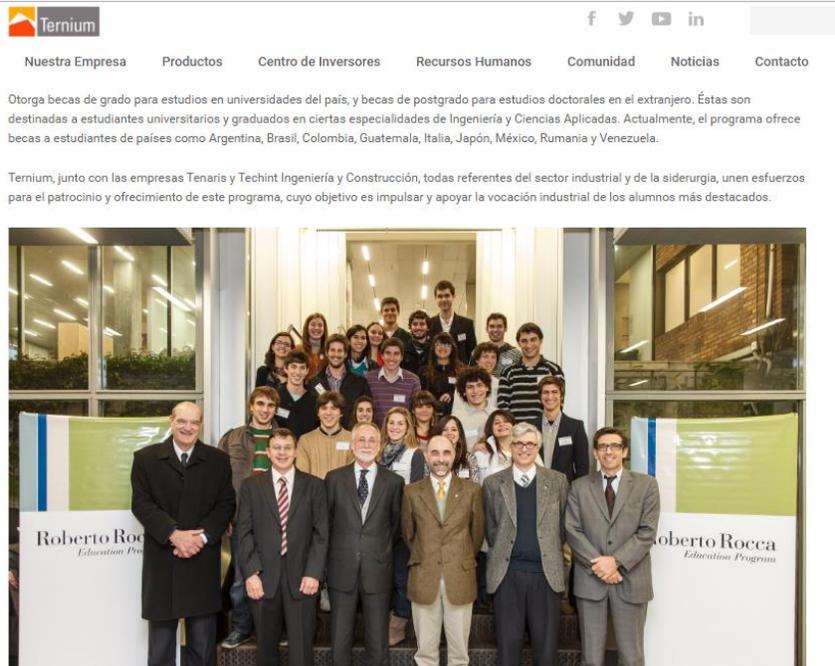
Desde hace muchos años, como política, **Skinco®**, ha venido apoyando diferentes iniciativas y programas de la Junta de Acción Comunal de Maltería, Acueducto Veredal, Instituto Integrado Maltería, atendiendo paralelamente otros requerimientos puntuales de la comunidad.

Anualmente, **Skinco®**, apoya económicamente distintas instituciones que con su actividad generan alto impacto en la comunidad, tales como Nutrir, Fé y Alegría, Cruz Roja de Caldas, Hospital Infantil de la Cruz Roja, Un Techo Para Mi País, entre otras.

**Figura 70:** Iniciativas de Responsabilidad Social Skinco

Fuente: Página Web Skinco

Ternium otorga la beca *Roberto Rocca Education Program* (Figura 71), prácticas profesionales ordinarias, de verano y especiales; programa Gen técnico; visitas guiadas; vinculo académico de estudiantes de maestría y posgrado para trabajos aplicados en la realidad industrial; intercambio de catedráticos; conferencias y presentaciones técnicas. Se destaca nuevamente el programa corporativo Propymes para la cooperación con pequeñas y medianas empresas.



**Figura 71:** Iniciativas de Responsabilidad Social Ternium

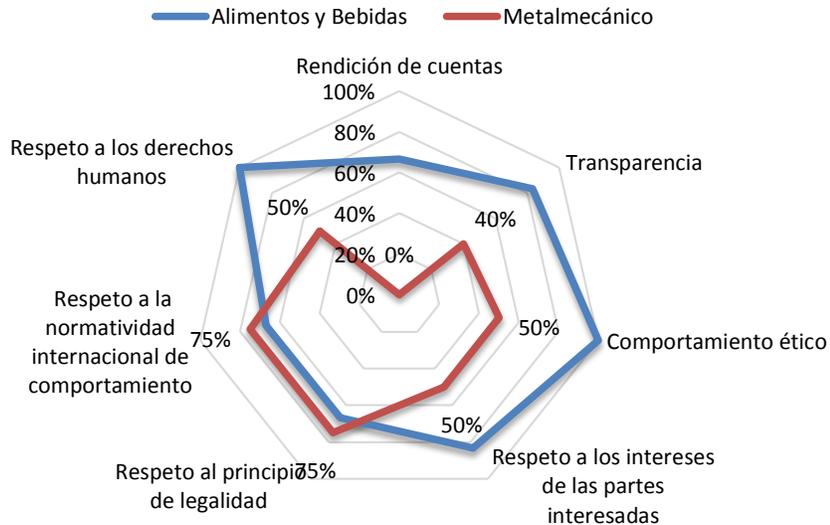
Fuente: Página Web Ternium

## **8. Discusión de resultados**

Teniendo en cuenta que el propósito de estudio fue determinar las brechas estructurales para la integración de la RSE que se reflejan en la comunicación a través de las páginas web oficiales, a continuación se discuten los resultados obtenidos que llevaron a la identificación de las brechas estructurales que se relacionan a continuación.

### **8.1 Brechas estructurales en la comunicación de principios de RSE**

Basados en los resultados obtenidos en el estudio, fue posible identificar las brechas estructurales en la comunicación de principios de RSE que se visualizan en la Figura 72 para los sectores evaluados. Son mayores las brechas en el sector metalmecánico en comparación con el de Alimentos y Bebidas; se presentan en especial diferencias en la comunicación sobre la integración de los principios de rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético y respeto a los derechos humanos.



**Figura 72:** Brechas estructurales en la comunicación de políticas de RSE

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de páginas web

Para el sector de Alimentos y Bebidas, según la revisión de antecedentes, Fonseca (2005) efectuó estudios previos donde analizó la integración de los principios de RSE en grandes y medianas empresas del sector de Alimentos y Bebidas, empleando encuesta a las organizaciones, encontraron que la integración de principios fue superior al 94% en las grandes empresas; mientras que en las medianas los porcentajes de cumplimiento fueron los siguientes: Rendición de cuentas 67%, transparencia 75%, comportamiento ético 79%, respeto a las partes interesadas 83%, respeto al principio de legalidad 92%, Respeto a la normatividad internacional de comportamiento 92% y respeto a los derechos humanos 100%. En consecuencia, existen coincidencias con los niveles de integración obtenidos por el presente estudio que empleó una metodología diferente como fueron los análisis de la plataforma estratégica y el análisis de contenido de las páginas web.

Para el sector metalmecánico, los estudios previos realizados en grandes empresas por Hernández (2005), donde aplicaron encuestas a las organizaciones, encontraron que los niveles de integración de los principios de RSE fueron en promedio: Rendición de cuentas 25%, transparencia 71%, comportamiento ético 71%, respeto a los intereses de las partes interesadas 83%, respeto al principio de legalidad 83%, respeto a la normatividad internacional de comportamiento 83%, respeto a los derechos humanos 83%.

Para este sector, Trejos (2005) evaluó la incorporación de los principios de RSE en medianas empresas del sector metalmecánico, con los siguientes resultados en promedio: Rendición de cuentas 50%, transparencia 74%, comportamiento ético 80%, respeto a los intereses de las partes interesadas 83%, respeto al principio de legalidad 95%, respeto a la normatividad internacional de comportamiento 95%, respeto a los derechos humanos 80%.

Al comparar los resultados de estos estudios previos con los hallazgos de esta investigación, se confirma como los principios de legalidad y el respeto a la normatividad internacional de comportamiento son fundamentales para este sector; evidencian además brechas estructurales en la rendición de cuentas.

Por tanto, para el sector metalmecánico es posible afirmar que tanto las grandes como las medianas empresas integran principios de RSE (Hernández 2005, Trejos 2005), pero tienen brechas en la comunicación de esta integración. Es necesario avanzar en la

rendición de cuentas que es el principio de menor integración (Hernández 2005, Trejos 2005) y con mayores brechas en la comunicación.

La mayoría de las organizaciones evaluadas prestan especial atención a revelar su historia, presentar sus valores corporativos, misión y visión. En este sentido las organizaciones han avanzado en la comunicación de su “identidad”, que se define como un conjunto de características que son centrales, perdurables y distintivas con las que la organización logra autoidentificarse y autodiferenciarse; corresponde a la suma de todos sus rasgos como son la filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, reputación, conducta de los empleados, vendedores y otros (Castaño, 2011; Capriotti, 1999).

La comunicación de los principios, valores corporativos y/o creencias se convierte en un mecanismo para la comunicación de la integración de principios de RSE. En las empresas evaluadas es evidente la integración de los principios de transparencia, comportamiento ético y respeto a las partes interesadas. Estos aspectos se vuelven fundamentales no sólo para la proyección de la cultura sino también de la RSE, tal como lo afirma Orjuela (2011) quien considera que la empresa debe entender que a través de lo que comunica no solo está proyectando su cultura, sino que también está creando cultura alrededor del conocimiento y difusión de su misión, objetivos y valores que quiere transmitir tanto con sus colaboradores como con los demás grupos de interés.

De igual manera, autores como Briceño, Mejías, & Moreno (2008), consideran que sólo a través de la comunicación de la RSE, se construye una relación fundamentada

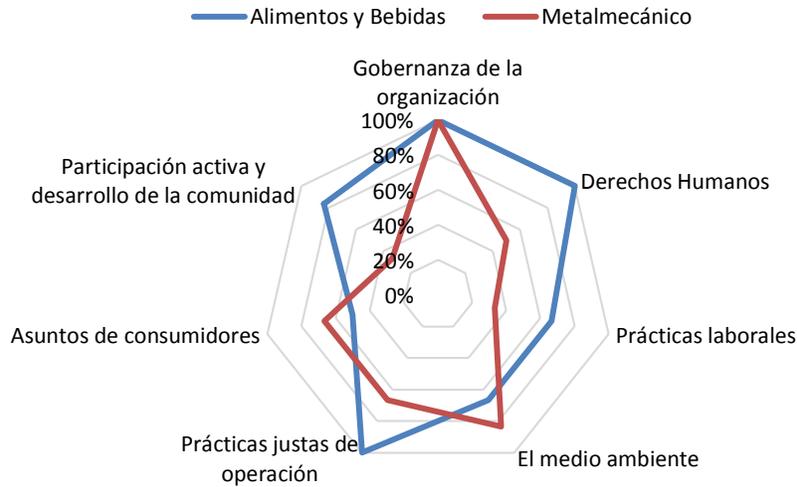
en los valores que pretende fomentar la empresa, lo cual genera confianza, le da sentido a unas determinadas formas de actuar y de pensar de la empresa, así como le impone conductas y por consiguiente le demanda ciertos comportamientos. En este aspecto, las empresas que han avanzado en la rendición de cuentas van más allá del cumplimiento legal y están asumiendo estos compromisos, como lo establece la ISO 26000 (2010).

## **8.2 Brechas estructurales en la comunicación de materias fundamentales RSE**

De acuerdo con los resultados obtenidos, las brechas estructurales en la comunicación de las materias fundamentales de RSE se consolidan en la Figura 73. Se presentan diferencias estadísticamente significativas entre los sectores en Derechos Humanos, prácticas justas de operación y participación activa y desarrollo de la comunidad.

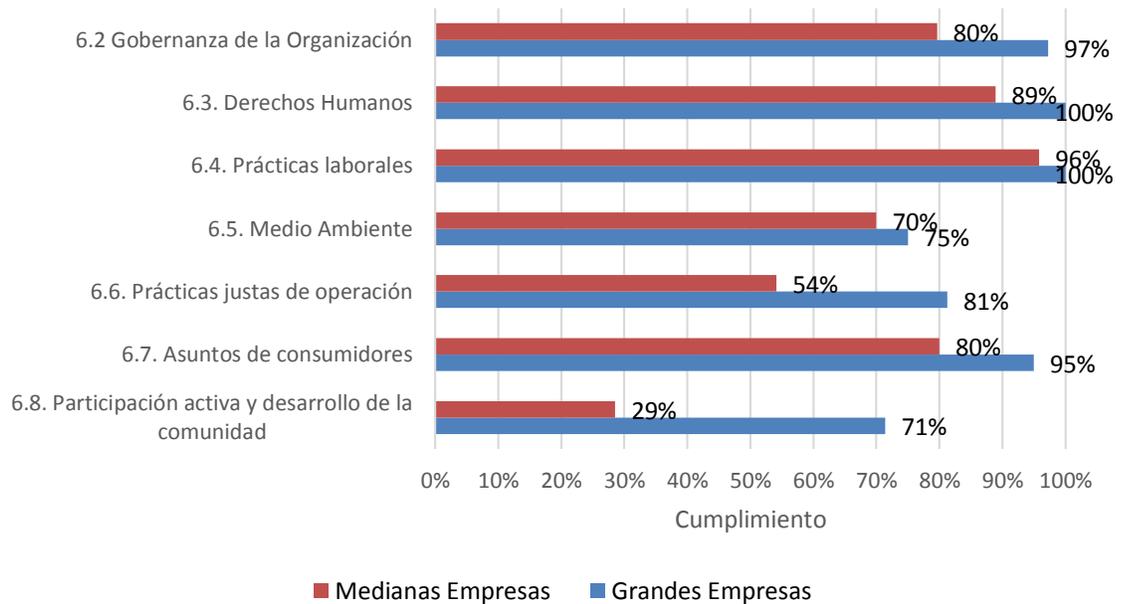
Para el sector de Alimentos y Bebidas, las mayores brechas se presentan en Asuntos de consumidores; en este sentido, es necesario que las empresas avancen en la implementación del Sistema HACCP o el estándar ISO 22000 relacionado con seguridad Alimentaria.

Los estudios previos realizados por Fonseca (2015) identificaron la incorporación de las materias fundamentales en las grandes empresas y medianas empresas como se muestra en la Figura 74.



**Figura 73:** Brechas estructurales en la comunicación de políticas de RSE

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de páginas web



**Figura 74:** Brechas en materias fundamentales de RSE según estudios previos

**Fuente:** (Fonseca, 2015)

En consecuencia, hay coherencia en el alto nivel de implementación de materias fundamentales como Gobernanza y Derechos Humanos. Por otra parte, se confirman debilidades en medio ambiente entre las empresas del sector de Alimentos y Bebidas. Por tanto, es fundamental avanzar en la integración de sistemas de Gestión ambiental. Tal como se expresa en la guía ISO 26000 (2010), las empresas deberían basar su comportamiento en normas técnicas, directrices o reglas, atendiendo al contexto social, económico y cultural en donde se encuentran inmersas.

Por su parte, para el sector metalmeccánico, la materia fundamental de prácticas laborales es una de las que exhibe la mayor brecha. Dados los niveles de riesgo de este sector, avanzar en la certificación de estándares de Salud y Seguridad en el trabajo; sin embargo, dado la nueva reglamentación colombiana, este requisito será de obligatorio cumplimiento a partir del próximo año.

Los estudios previos en grandes empresas del sector metalmeccánico realizados por Hernández (2015) identificaron los siguientes niveles promedio de integración de las materias fundamentales de RSE: Gobernanza 72%, Derechos Humanos 67%, Prácticas laborales 77%, Medio Ambiente 58%, Prácticas justas de operación 75%, asuntos de consumidores 77%, participación activa y desarrollo de la comunidad 36%.

Por otra parte, para las medianas empresas del sector metalmeccánico Trejos (2015) identificó los siguientes niveles de integración de estas materias fundamentales: Gobernanza 70%, Derechos Humanos 73%, Prácticas laborales 95%, Medio Ambiente

58%, Prácticas justas de operación 70%, asuntos de consumidores 72%, participación activa y desarrollo de la comunidad 37%.

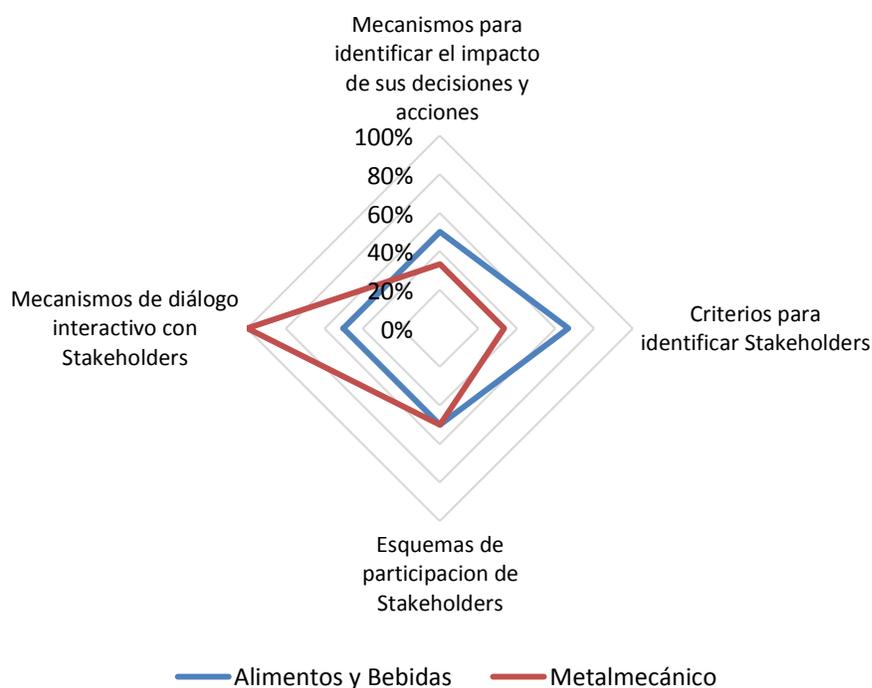
Estos resultados previos y los hallazgos de esta investigación permiten confirmar que la brecha estructural en la integración de las materias fundamentales de la RSE está relacionada con la participación activa y desarrollo de la comunidad y sus diferentes asuntos.

Finalmente, es importante destacar el avance de las organizaciones del sector de Alimentos y Bebidas en los informes de rendición de cuentas e informes de Sostenibilidad con la incorporación de estándares GRI. Es claro que estos estándares facilitan la comunicación de la incorporación de materias fundamentales y la integración de la RSE en toda la organización. Como lo afirma Fernández (2012), no es suficiente con la toma de medidas responsables con respecto al cuidado del medio ambiente y demás grupos de interés, sino que también es imprescindible transmitir información de sus acciones, de forma rigurosa, objetiva, veraz y ética.

### **8.3 Brechas estructurales en la comunicación de prácticas RSE**

La comunicación es necesaria para apoyar el diálogo con los grupos de interés y proporcionarles información sobre el desarrollo de las actividades de responsabilidad social, tal como lo plantea (Castaño, 2011).

Las brechas estructurales en la comunicación de la integración de prácticas de RSE se visualizan en la Figura 75. Según las pruebas no paramétricas realizadas, no se identifican diferencias estadísticamente significativas entre los sectores evaluados, posiblemente por la gran variabilidad encontrada entre empresas evaluadas. Si bien hay integración de mecanismos de diálogo con los stakeholders, se visualizan brechas en los mecanismos para determinar el impacto de sus decisiones y acciones, tal como lo establece la guía ISO 26000 (2010).



**Figura 75:** Brechas estructurales en la comunicación de prácticas de RSE

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de páginas web

Los estudios previos realizados por Fonseca (2015) también analizaron estos aspectos; de acuerdo con sus resultados, las grandes empresas reconocen la RSE y tienen incorporados mecanismos para la identificación (100%) e involucramiento con sus partes interesadas (100%); mientras que en las medianas empresas, los valores promedio de cumplimiento fueron del 67% y 83%, respectivamente.

Para el sector metalmecánico, Hernández (2015) relaciona los siguientes porcentajes de cumplimiento en grandes empresas: reconocer la RSE 78%, identificación e involucramiento con las partes interesadas 58%. Trejos (2015) por su parte, indica que los porcentajes de cumplimiento en medianas empresas fueron del 52% y 53%, respectivamente, que están en los rangos de esta investigación.

La Comunicación Organizacional pretende en primera instancia que el concepto de RSE, reconozca los diferentes grupos de interés, tanto internos como externos, pues al informar y comunicar el accionar de la empresa reflejado en buenas prácticas, se fortalece y promueve tanto la identidad como la imagen corporativa, según lo propuesto por Briceño, Mejías, & Moreno (2008). Con relación a la identificación de Stakeholders, la mayoría de las empresas están empleando el modelo clásico de Freeman (1984). Avanzar en otros modelos como los expuestos en este estudio en el referente teórico, puede facilitar la identificación y comprensión de expectativas y necesidades de los grupos de interés en las organizaciones.

El enfoque en el que se considera que la RSE debe estar centrada en los stakeholders, parte del reconocimiento que cada individuo puede verse o sentirse afectado

por las acciones de la empresa y por consiguiente puede solicitarle a la empresa justificación de sus actos. En este sentido, combinando el concepto de Stakeholders con el enfoque de *Accountability*, la RSE se convierte en ejercicio dinámico, mucho más interactivo, en el cual los stakeholders entran a participar en la toma de decisiones de la empresa y pueden exigirle responsabilidad y transparencia, tal como lo afirma (Orjuela, 2011a).

Castaño (2011) asume que en las páginas web, una organización interactúa de manera permanente con sus grupos de interés, presentando sus proyectos, retos y desafíos en una relación personalizada y mediante la integración de diferentes lenguajes.

En este sentido, en materia de integración de prácticas de RSE o el capítulo 5 de la ISO 26000, se encuentran diferencias sustanciales entre las organizaciones: Aquellas que han incorporado los lineamientos GRI y AccountAbility, se encuentran en la tercera generación de participación de los stakeholders y demuestran su compromiso estratégico integrado para la competitividad y la sostenibilidad (AccountAbility, 2015). Las empresas que han avanzado en los códigos de ética e integración de algunas prácticas de RSE se encuentran en la segunda generación de participación. Se evidencian además algunas organizaciones con prácticas incipientes que están avanzado en la primera generación.

Finalmente, es necesario destacar la necesidad de aplicar el ciclo de mejora continua PHVA para fortalecer las prácticas de RSE en las empresas de los sectores metalmecánico y alimentos, considerando su integración en la planeación estratégica, tal como lo recomienda AccountAbility (2015).

## **8.4 Brechas estructurales en estrategias de comunicación y prácticas RSE**

La comunicación es un proceso integral que recoge todos los aspectos internos y externos que la organización desea difundir y es la responsable de motivar a los colaboradores, mejorar la reputación y el posicionamiento de la compañía y fortalecer la confianza de las partes interesadas (Rojas, 2009).

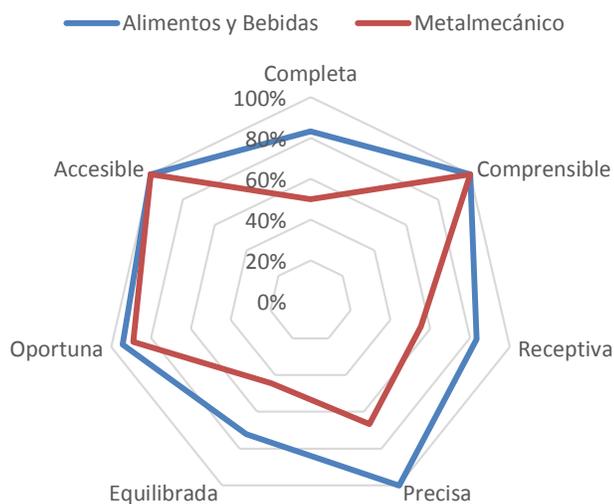
Para lograr una comunicación efectiva de la RSE y dada la importancia de todos los stakeholders, se deben considerar sus necesidades, atendiendo a los criterios de coherencia y consistencia interna y externa, según lo propuesto por (Alejos Góngora, 2014).

Para el presente estudio, reconocer la importancia de la comunicación de la RSE a partir de las páginas web, permite resaltar que la internet se ha convertido en una herramienta clave para la comunicación, “ya no solo como soporte publicitario, sino como fuente de información primaria, directa y supervisada por el propio emisor” (Fernández Vásquez, 2012, p.3).

Las características propias de la comunicación en la web como la inmediatez, interactividad, hipermedialidad, multimedialidad y personalización de los servicios, la hacen cada vez más atractiva para comunicar en este caso las acciones de la RSE y les permite cumplir con su doble dimensión; pero para que pueda tener la potencia comunicativa que requiere, es necesario tener en cuenta, según Fernández Vásquez, (2012): Facilidad del uso de la página, facilidad de acceso y uso de la web y sus

contenidos, diseño de la web que permita la interactividad a través de chats, blogs y redes sociales.

La ISO 26000 propone unas características de la comunicación, que fueron evaluadas en este estudio y que se consolidan en la Figura 76, la cual evidencia las brechas en estas características de la información para los sectores evaluados; los resultados muestran diferencias significativas en las siguientes características: completa, precisa y equilibrada. En este sentido es evidente una menor integración de la comunicación de RSE en las empresas del sector metalmeccánico. Por su parte, se destaca el avance de algunas empresas en la comunicación, en especial aquellas que han incorporado estándares GRI, AccountAbility, códigos de ética e informes de rendición de cuentas.

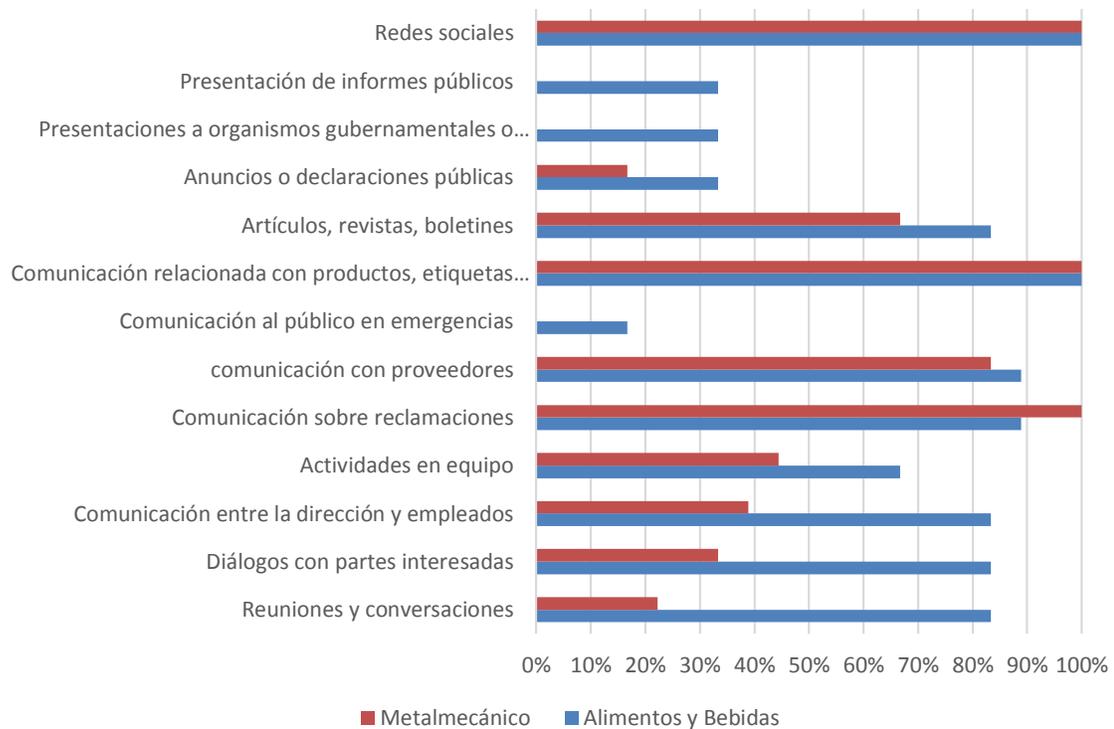


**Figura 76:** Brechas estructurales en la comunicación de prácticas de RSE

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de páginas web

Al revisar las páginas web, tanto en el sector de alimentos como del sector metalmecánico se evidencia el cumplimiento de características de comunicación de la RSE, lo cual permite el reconocimiento de las apuestas institucionales, los roles y relaciones que establece con sus grupos de interés, aspecto que genera confianza en la empresa, cuidando su reputación y proporcionando una mayor comprensión entre la organización y sus posibles audiencias, así como lo sugieren Briceño, Mejías, & Moreno (2008).

Con relación a los canales de comunicación, denominados por la ISO 26000 tipos de comunicación, la Figura 77 presenta las diferencias entre los sectores.



**Figura 77:** Brechas estructurales en la comunicación de prácticas de RSE

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de páginas web

En ambos sectores, es evidente el avance en redes sociales, comunicación relacionada con productos, etiquetas e información para el consumidor, comunicación sobre reclamaciones y comunicación con proveedores.

Las empresas del sector de Alimentos y Bebidas ha incorporado otros tipos de comunicación, en mayor proporción que el sector metalmecánico, como son: Reuniones y conversaciones, diálogos con partes interesadas, presentaciones a organismos gubernamentales o encuestas públicas y la presentación de informes públicos.

No obstante, en ambos sectores se requiere avanzar en tipos de comunicación como son: Comunicación al público en emergencias, presentaciones a organismos gubernamentales o encuestas públicas y presentación de informes públicos.

Según la información reflejada en las páginas web y teniendo como marco de referencia la guía ISO 26000 (2010), es posible identificar en algunas de las empresas, un equilibrio en el mensaje que se pretende transmitir en torno a los requerimientos sociales de la RSE con respecto a la conservación y cuidado del medio ambiente y los intereses de los grupos de interés, garantizando la satisfacción de necesidades de ambos, tal como se expresa en la Figura 78.

Se revelan por tanto diferencias en el nivel de compromiso en la comunicación de RSE de las empresas estudiadas. Según la guía *AccountAbility* (2015), este nivel puede ser medido por los siguientes aspectos:



**Figura 78:** Estructura de las páginas web en relación con la RSE

*Fuente:* Elaboración propia

1. Comunicación no activa (Remain passive)
2. Comunicación de una vía: Stakeholders a organización (Monitor)
3. Comunicación de una vía: Organización a Stakeholders (Advocate)
4. Comunicación de una sola vía: Organización a Stakeholders, donde no son invitados a replicar (Inform)
5. Compromiso de dos vías limitado según términos contractuales (Transact)
6. Compromiso de dos vías limitado: Preguntas de la organización y respuestas de las partes. (Consult)
7. Compromiso de dos vías limitado: Discusión de temas específicos para lograr consenso (Negotiate)

8. Compromiso de dos o múltiples vías: Donde los stakeholders actúan independientemente (Involve)
9. Compromiso de dos o múltiples vías: Aprendizaje, toma de decisiones y acciones conjuntas (Collaborate)
10. Nuevas formas de Accountability: Decisiones delegadas a stakeholders.

Para las empresas del sector de Bebidas y Alimentos, éste nivel de compromiso se relaciona de la siguiente manera: en el caso de Alpina, Meals, Casa Luker y Celema, todas las organizaciones se encuentran en el nivel de compromiso de aprendizaje, toma de decisiones y acciones conjuntas (Collaborate) que se ve reflejado en los diferentes informes de sostenibilidad, en las plataformas estratégicas y políticas organizacionales, de las que se tiene relación, documentos descargables a través de sus páginas web. En este sentido, existe un gran compromiso de dichas empresas por establecer una correcta comunicación de sus estrategias de RSE como lo indica la guía ISO 26000, la guía GRI4 y la guía AccountAbility.

En el caso de Súper de Alimentos y la Industria Licorera de Caldas, ambas empresas se encuentran en un nivel de compromiso de doble vía limitado en relación a la discusión de temas específicos para lograr consenso, esto quiere decir que ambas organizaciones se preocupan por la integración de sus grupos de interés y ayudando en gran medida a la resolución de situaciones que se puedan presentar.

En el caso del sector Metalmecánico, el compromiso en el nivel de comunicación se encuentra establecido de la siguiente manera: las empresas Ternium y Skinco se encuentran en los lineamientos de compromiso de dos vías limitado donde se discuten temas específicos con sus stakeholders para llegar a consensos con la organización. En el caso de MABE, su nivel de compromiso con la comunicación de la información se encuentra centrado en preguntas de la organización y respuestas de las partes, siendo este un compromiso de dos vías limitado. La empresa Toptec, se encuentra en el nivel de advocate. Por último, la empresa PQA evidencia que su nivel de compromiso con la comunicación de la RSE, está centrado en la comunicación que hacen los stakeholders a la organización.

También es importante resaltar que existe una estructura de comunicación del mensaje adecuada en torno a los requerimientos sociales de la RSE con respecto a la conservación y cuidado del medio ambiente y los intereses de los grupos de interés, garantizando la satisfacción de necesidades de ambos.

Tal como se expresa de manera literal en la guía ISO26000 (2010), “las prácticas de la RSE deben involucrar alguna forma de comunicación bien sea interna o externa”; al revisar las páginas web, se evidencia el valor agregado derivado de esta acción, la cual permite la toma de conciencia, el respeto y aceptación de los principios de RSE, el compromiso y diálogo en algunos casos interactivo con las partes interesadas, el cumplimiento de las obligaciones legales de divulgar información y por consiguiente de

hacer rendición de cuentas tanto de los aspectos financieros como del impacto social y ambiental que pueda tener su producto, tal como se señala en la guía ISO 26000.

Como lo expresan Álvarez & Paladino (2006), cuando sostienen que comunicar las acciones de RSE, además de ser beneficioso para la organización, se convierte en un aporte para la construcción de una cultura responsable en la sociedad, las empresas evaluadas en esta investigación, están realizando esfuerzos comunicacionales dirigidos a la mejora de los procesos, al cuidado del medio ambiente y al avance en la recuperación del tejido social.

Este estudio demuestra que es necesario reconocer la importancia de la comunicación de la RSE a partir de las páginas web, dado que es una herramienta clave para la comunicación, “ya no solo como soporte publicitario, sino como fuente de información primaria, directa y supervisada por el propio emisor” (Fernández Vásquez, 2012, p. 3).

Sin embargo, la decisión de las empresas de comunicar sus prácticas de RSE, debe enmarcarse en un concepto de Responsabilidad comunicativa, ya que toda comunicación corporativa transmite su cultura organizacional e influye en la cultura donde se encuentra inserta, por lo que se hace necesario establecer y definir los contenidos que la empresa desea comunicar (Etkin, s.f.). Este aspecto puede ser fundamental para cumplir con todas las características de la comunicación, en los aspectos débiles encontrados.

Finalmente, para mejorar la estrategia de comunicación se requiere una Planificación Estratégica de Comunicación para la RSE, como lo plantea Orjuela (2011) se debe iniciar por determinar cuáles son los públicos de interés para la organización, de acuerdo a su cultura corporativa, objetivos organizacionales, comunicacionales y de RSE, para luego definir estrategias, tácticas, diseñar el tipo de mensajes y canales, así como la intencionalidad de éstos, para lograr el impacto deseado tanto desde la comunicación, como de la RSE; por supuesto, no olvidar la definición de indicadores de gestión, con el fin de dar mayor rigor y seriedad a nuestras propuestas dentro de la organización.

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

### **9.1 Conclusiones**

Teniendo en cuenta que la RSE cada vez está cobrando mayor relevancia en el ámbito organizacional y según lo expuesto durante el desarrollo del presente trabajo académico, se puede establecer como primera medida que la información encontrada en las páginas web oficiales de las empresas, cumple de manera sustancial con la difusión de la plataforma estratégica de cada organización, es decir, misión, visión, valores, objetivos corporativos, entre otros, aspecto fundamental para avanzar en la RSE.

La brechas estructurales en la comunicación de principios de RSE fueron identificadas en este estudio, son mayores entre las empresas del sector metalmeccánico en comparación con el de Alimentos y Bebidas; se identifican diferencias significativas en la comunicación de la integración de los principios de rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético y respecto a los derechos humanos.

Las empresas del sector de Alimentos y Bebidas evaluadas presentan una mayor comunicación de la integración de los principios de comportamiento ético, respeto a los derechos humanos y transparencia y respeto a los intereses de las partes interesadas; mientras que fue menor para los principios de rendición de cuentas, respeto al principio de legalidad y a la normatividad internacional de comportamiento.

En las empresas del sector metalmecánico objeto de análisis, la comunicación de la integración fue mayor para los principios de respeto a la legalidad y a la normatividad internacional de comportamiento; se presentan brechas estructurales en rendición de cuentas y transparencia; sin embargo, se requiere avanzar en la comunicación de la integración de principios como respeto a los derechos humanos, comportamiento ético y respeto a los intereses de las partes interesadas.

Con relación a la comunicación de las materias fundamentales, se evidencian diferencias significativas entre los sectores en especial en asuntos de derechos humanos, prácticas justas de operación y participación activa y desarrollo de la comunidad.

Las empresas del sector de Alimentos y Bebidas evaluadas comunican una alta integración de materias y asuntos en relación con Derechos Humanos, Gobernanza de la organización, prácticas justas de operación y participación activa y desarrollo de la comunicación. Las mayores brechas se tienen en asuntos de consumidores, prácticas laborales y medio ambiente.

Por su parte, las empresas del sector metalmecánico evaluadas evidencian en su comunicación mayor integración de materias como gobernanza de la organización, medio

ambiente, asuntos de consumidores y prácticas justas de operación. Las mayores brechas se evidencian en participación activa y desarrollo de la comunidad, derechos humanos y prácticas laborales.

En las empresas del sector de Alimentos y bebidas se destaca el avance en códigos de ética, informes de rendición de cuentas, informes de sostenibilidad e incorporación de estándares GRI. Es evidente que estos mecanismos facilitan la comunicación de la incorporación de materias fundamentales y la integración de la RSE en toda la organización.

La comunicación es fundamental para apoyar el diálogo con los grupos de interés y la integración de prácticas de RSE. En general, se encuentran brechas en los mecanismos para determinar el impacto de las decisiones y acciones, tal como lo establece la guía ISO 26000.

A partir de la comunicación reflejada en las páginas web, es posible identificar las generaciones de compromiso de participación de los Stakeholders; en el sector de Alimentos y Bebidas, empresas como Alpina, Meal, Celema y Casa Lúker han avanzado en la tercera generación de participación de stakeholders por su compromiso estratégico integrado; en la segunda generación, por el aumento de la comprensión de los stakeholders se pueden identificar que se encuentran las empresas ILC y Super de Alimentos. Para el sector metalmecánico, según la comunicación reflejada en páginas web, Ternium y Skinco se encuentran en segunda generación y las demás en primera generación.

Los resultados del estudio permiten evidenciar que es posible lograr una comunicación completa, comprensible, receptiva, precisa, equilibrada, oportuna y accesible de las prácticas de RSE en las páginas web. Sin embargo, estas prácticas no están completamente difundidas entre las empresas manufactureras evaluadas y se detecta en algunas organizaciones, estrategias de comunicación incipientes, pues sólo se emplean las páginas web como medio de promoción de productos.

En general, la comunicación de RSE se destaca por ser comprensible, accesible y oportuna, según la información de las páginas web de las empresas evaluadas. En todas las páginas web exploradas tanto en el sector de Bebidas y Alimentos, como en el sector Metalmecánico, existe un lenguaje claro, preciso, de fácil comprensión y acorde a cualquier público, características claves para el acercamiento del interlocutor hacia lo que la empresa quiere comunicar y al logro de un vínculo directo con sus *stakeholders*. Las características con menor puntuación, según la información de las páginas web, fueron equilibrada, completa y receptiva.

Los principales canales de comunicación identificados fueron las redes sociales, la comunicación relacionada con productos, etiquetas e información para el consumidor, la comunicación sobre reclamaciones y la comunicación con proveedores. No obstante, en ambos sectores se requiere avanzar en tipos de comunicación como son: Comunicación al público en emergencias, presentaciones a organismos gubernamentales o encuestas públicas y presentación de informes públicos.

Según la comunicación reportada en las páginas web, se revelan diferencias en el nivel de compromiso en la comunicación de RSE en las empresas objeto de análisis, tomando como base los lineamientos de AccountAbility. Empresas como Alpina, Meals, Celema y Casa Lúker se podrían ubicar en nivel *Collaborate*; Ternium, Skinco, Súper de Alimentos e ILC en el nivel *Negotiate*; Mabe se ubica en un nivel *Consult*; Toptec en el nivel *Advocate* y PQA en el nivel *monitor*.

Este estudio demuestra que es necesario reconocer la importancia de la comunicación de la RSE a partir de las páginas web, dado que es una herramienta clave para la comunicación, por su interactiva y porque puede cumplir con todas las características requeridas para la comunicación de la RSE según la guía ISO 26000.

## **9.2 Recomendaciones**

De acuerdo con lo expuesto desde la guía ISO 26000 (2010), la empresa ya no se entiende sólo como un ente que comunica sino que, son generadoras de cultura y lo hacen a través de sus mensajes y acciones. Se hace necesario hacer necesario entender que la comunicación va más allá de una mirada superflua para convertirse en un proceso indispensable en el engranaje de los principios, prácticas, materias fundamentales y asuntos de RSE.

Es necesario aplicar el ciclo de mejora continua al proceso de comunicación de la RSE. Por tanto, las empresas deben involucrar procesos de planificación estratégica de

comunicación de la RSE, donde el punto de partida es la identificación y determinación de los grupos de interés, el reconocimiento conjunto de la cultura de la empresa, los objetivos y principios corporativos, que permitan, posteriormente, definir estrategias para diseñar el tipo de mensajes y canales, así como la intencionalidad de los mensajes que se pretenden transmitir.

En la comunicación que se refleja en las páginas web de las empresas analizadas, existe un gran reconocimiento de alguno grupos de interés externos como clientes y proveedores, pero no es tan evidente la comunicación con otros agentes tantos externos como internos. Es necesario incentivar la comunicación, la interactividad y sincronicidad en los mensajes que se comparten.

Es necesario que las empresas sean conscientes de las características de la comunicación de la RSE: completa, comprensible, precisa, receptiva, equilibrada y oportuna, aspectos que deben seguir mejorando y fortaleciendo en las páginas web de las empresas analizadas.

Es indispensable fomentar la apropiación del papel de la comunicación como una estrategia efectiva de RSE, por el valor económico y social que aporta a la gestión empresarial; en este sentido, las Universidades y Gremios deben promover la capacitación y entrenamiento en la comunicación sobre RSE.

## **10. Limitaciones del estudio y futuras investigaciones**

Este estudio se limitó al análisis de la información contenida en las páginas web, partiendo de la premisa que la integración de la RSE debe comunicarse. Por tanto, es posible que no refleje las realidades internas de las organizaciones, dado que no se emplearon otros instrumentos diferentes.

Para el análisis de la integración de la RSE se tomó como punto de referencia la guía internacional ISO 26000. Por considerar relevante para el estudio comunicación, se incluyeron lineamientos de GRI y AccountAbility.

Las empresas seleccionadas fueron por conveniencia, considerando un análisis previo de sus páginas web.

Finalmente, se sugiere para futuras investigaciones, realizar análisis comparativos con la información reportada por las organizaciones, de tal manera que se puede establecer relaciones entre lo que la empresa comunica y las prácticas de RSE; de tal manera que se pueda comprender la realidad de la implementación de la RSE.

## Referencias bibliográficas

- AccountAbility. (2008). AA1000 AccountAbility principles standard 2008. London: AccountAbility. London, 21 p.
- AccountAbility. (2008). AA1000 Assurance Standard 2008. London: AccountAbility. London, 28 p.
- AccountAbility. (2015). AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015. London: AccountAbility. London, 40 p.
- ACIS. (2015). Industria de Alimentos en Colombia impulsa su crecimiento con aplicativos móviles. Disponible en: <http://acis.org.co/portal/content/industria-de-alimentos-en-colombia-impulsa-su-crecimiento-con-aplicativos-m%C3%B3viles>
- Acuña, A. (2012). La gestión de los Stakeholders: Análisis de los diferentes modelos. Ponencia Encuentro Regional Zona Sur, Adenag. Trelew.
- Agrivalca Ramnsenia, C. (2013). Responsabilidad Social Universitaria 2.0. Análisis de las páginas Web de Universidades de AUJAL. *Revista Internacional de relaciones Públicas*, 3 (5). 27-48.
- Alcaldía de Manizales (2014). Agenda de Competitividad de Manizales. Alcaldía de Manizales-CCMPC. 322 p.
- Alcaldía de Manizales-CCMPC-Sinergia. (2014). Plan estratégico sectorial- PES. Metalmecánica en Caldas. Manizales: Alcaldía de Manizales-CCMPC-Sinergia. 78 p.

- 
- Aldeanueva, I. (2014). Antecedentes y evolución histórica de la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista Strategos*. 6 (12), 75-82.
- Alejos Góngora, C. (2014). Responsabilidad Social Corporativa en la era digital. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixta" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. 25, 1-30.
- Alzate, J. & Orozco J. (2015). Diseño y Responsabilidas Social Empresarial en la planeación estratégica de la marca. *Revista KEPES* 12 (12), 133-155.
- Andersen Ortiz, P. A. (2007). Tesis de Comunicación Social y Periodismo. *Análisis de las estrategias comunicacionales de la responsabilidad social empresarial. El caso de Methanex Chile Limited-Punta Arenas*. Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile.
- ANDI. (2013). *Asociación Nacional de Industriales. Fundación Caldas Socialmente Responsable*. Obtenido de <http://www.andi.com.co>
- Argandoña, A. (2007). La RS de la empresa a la luz de la ética. En *Documento de Investigación 708*. IESE Business School- Universidad de Navarra.
- Arizcuren, A. et al. (2008). Guía de buenas prácticas de comunicación interna. Madrid: FEAPS. 98 p.
- Arredondo, F., Maldonado de Lozada, V., & García, J. (2010). Consumers and their buying decision making based on price and information about corporate social responsibility. Case study: Undergraduate students from a private university in Mexico. *Estudios Gerenciales*, 103-117.

- Azuero, D. (2009). *La Comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética. 82 p.
- BASC. Business Alliance for Secure Commerce (2016). *BASC. Business Alliance for Secure Commerce. Seguridad y Protección al Comercio Internacional*. Disponible en: <http://www.wbasco.org/>
- Briceño, S., Mejías, I., & Moreno, F. (2008). Daena: International Journal of Good Conscience. *La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial*. 5 (1), 37-46.
- Brizuela, W. & Herrera, X. (2012). *Estrategia de comunicación interna para la divulgación de procesos de gestión del conocimiento: caso CRS El Salvador*. Universidad Centroamericana Jose Simeón Cañas. El Salvador.
- Burgos Romero, C. (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial -RSE- en Chile: causas de su tardía difusión*. *Relaciones internacional de relaciones públicas*. 4 (7). 95-116.
- Cajiga Calderon, J. F. (2008). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. México: Centro Mejicano para la Filantropía-CEMEFI-. 35 p.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa una estrategia de éxito a corto plazo*. Reporte C&D. *Capacitación y Desarrollo*, 13, 30-33.
- Carrillo, S. (2013). *Comunicación: Clave para la Gestión de la Responsabilidad Social*. En. Encuentro Panamericano de Comunicación. Córdoba, Argentina.

- 
- Carrillo, S. (2015). Comunicación: Clave para la gestión de la responsabilidad social. *Departamento de Comunicaciones de la PUCP* 2 (2), 132-148.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38 (3), 268-295.
- Castaño, E. J. (2011). Comunicar la Responsabilidad Social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *La Sallista de Investigación* 8 (2), 173-186.
- Chávez, C., & Patraca, V. (2011). El comercio justo y la responsabilidad social empresarial. Reflexiones sobre los sistemas de reflexión autónoma. *Argumentos*, 24 (65), 229-259.
- Chirinos, M. E., Fernández, L., & Sánchez, G. (2012). Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables. *Razón y Palabra*. 81, 1-18.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas Bruselas: Comisión de las comunidades Europeas. 35 p.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2011). COM 681 final. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo y al Comité de las regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Comisión de las comunidades Europeas. 18 p.
- Correa, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Revista Semestre Económico*. 20, 87-102.

- Cortés García, A. (Octubre de 2013). Tesis Especialización en Comunicación Organizacional. *Comunicación organizacional, estrategia fundamental para lograr una visión compartida de responsabilidad social entre el público interno de Empresa NISSI S.A.S., Pereira- Risaralda*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.
- Crespo (2010). Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, Sistema de Información Científica, *Estudios Gerenciales*, 26 (117), 119-130.
- Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation: The new currency*. London: Thorogood.
- CSR. (2016). CSR Europe Publishes EU Directive Manual. The European Business Network for Corporate Social Responsibility.
- Cuevas, R. (2011). Las dimensiones de la Responsabilidad Social de las empresas: una guía de lectura para su estudio. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas* 29 (1), 7-26.
- DANE (2015). Encuesta Anual Manufacturera. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. DANE.
- De Miguel, L. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresas. Guía de Buenas Prácticas. Proyecto Impulsa RSE-PYME. Madrid: Gobierno de España. ASEM.

- 
- Departamento Nacional del Planeación. DNP (2007). Agenda Interna para la productividad y la Competitividad. Documento Regional. Caldas. Bogotá: DNP.
- Dopico, A. & Rodríguez, R. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial y los Stakeholders: Un análisis Clúster. *Revista Gallega de Economía*. 1, 1-17.
- El Empaque (2016). Industria Colombiana de Alimentos y Bebidas aumentaría 12% para 2017. En: <http://www.elempaque.com/temas/Industria-colombiana-de-alimentos-y-bebidas-aumentaria-12-para-2017+113211>
- Espinoza, F. (2015). Comunicación en la gestión de responsabilidad social: caso Don Run Perú. Tesis de grado. Universidad de Piura. Facultad de comunicación.
- Etkin, E. (2008). El Informe Fundación Seres. En: <http://www.fundacionseres.org/>
- Etkin, M. E. (s.f.). La responsabilidad Comunicativa. En: <http://www.fundacionseres.org/>
- Fassin, Y. (2008). The Stakeholder Model Refined. *Journal and Business Ethics*. 84, 113-135.
- Fernández , J. (2012). La Responsabilidad Social Corporativa en los principales grupos de comunicación españoles: incorporación, gestión y análisis de información a través de sus páginas web. *Correspondencias y análisis 2*, 111-127.
- Fernández, P. (2007). El Modelo de sostenibilidad integrado como modelo de gestión, medición y gobierno de la responsabilidad social de las organizaciones. XV *Congreso Nacional de ética de la Economía y de las organizaciones*. IESE Business School. Barcelona.

- Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics*. 52 (4). 381.
- Fonseca, J. E. (2015). Determinación de brechas estructurales en la integración de la Responsabilidad Social en grandes y medianas empresas del sector de alimentos y bebidas de la región Centro - Sur de Caldas. *Tesis de Maestría en Administración de Negocios*. Universidad Autónoma de Manizales.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman.
- Fundación Caldas Socialmente Responsable. (2012). *Por un territorio responsable*. Obtenido de [http://prezi.com/dyofztjes\\_zs/presentacion-caldas-socialmente-responsable-e-indicadores-para-elegir-una-organizacion-socialmente-responsable/](http://prezi.com/dyofztjes_zs/presentacion-caldas-socialmente-responsable-e-indicadores-para-elegir-una-organizacion-socialmente-responsable/)
- Gallardo, D., & Sánchez, M. (2013). Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*. 38 (18), 14-31.
- Gardner, J.R., Rachilin R., Sweeny, H. (1986). *Handbook of strategic planning*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken N.J.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Santiago: McGraw Hill Interamericana.
- Global Reporting Initiative. (2014). G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Principios y contenidos básicos. Amsterdam: Global Reporting Initiative.

- 
- Gómez , M., & Quintanilla, D. (2012). Los informes de Responsabilidad Social Empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos de Contabilidad*. 13 (32), 121-158.
- Gutiérrez, R., Avella, L. F., & Villar, R. (2006). *Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social en Colombia*. Bogotá: Fundación Corona.
- Heredia Rodríguez, L., & Gómez Jiménez, J. V. (Diciembre de 2010). Las demandas de los stakeholders y la evolución de las memorias de la sostenibilidad del GRI: un análisis desde la transparencia y la creación de valor. *Javeriana Economía, Gestión y Desarrollo*, 10, 11-36.
- Hernández, G. C. (2015). Determinación de Brechas Estructurales en la integración de responsabilidad social en grandes empresas del sector metalmecánico de la región Centro Sur de Caldas. Trabajo de grado. Maestría en Administración de Negocios MBA. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Herrero, J. C., & Campos García, G. (julio de 2010). El necesario Protocolo en la Comunicación Organizacional. *ICONO Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 8, 182-202.
- Hood, C. (2010). Accountability and transparency: Siamese twins, matching parts, awkward couple? *West European Politics*, 989-1009.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. (2015). *NTC-ISO 14001. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. Bogotá: ICONTEC.

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. (2004). *NTC-ISO 14001. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. (2005). *NTC-ISO 22000. Sistemas de Gestión de Inocuidad de los Alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena Alimentaria*. Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. (2004). *NTCGP 1000:2004. Norma técnica de calidad en la Gestión Pública*. Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. (2015). *NTC-ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. (2008). *NTC-ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. (2007). *CARRequisitos*. Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Ethos (2004). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Sao Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social
- ISO (2010). *ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social*. Ginebra: International Organization for Standardization.
- León, F., Kowszyk, Y., Cobarrías, A., & García, L. (2008). La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor. *Visión Gerencial* 7, 83-95.

- Maignant, Ferrell, & Hult. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 455-469.
- Marín Calahorro, F. (2008). *Responsabilidad Social corporativa y Comunicación*. Madrid: Fragua.
- Martínez, L. (2013). Responsabilidad Social y Comunicación Institucional en los Centros educativos. *Derecom* (14), 69-84.
- Mejía Soto, C., & Rendón , S. (2016). *Determinación de brechas estructurales para la integración de la Responsabilidad Social Empresarial en una empresa del sector BPO de la ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016). Cadenas Caldas. Sectores Priorizados. PTP. Mincomerico Industria y Turismo.
- Mitchell, R. K., Bradley , A., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who. *Academic of Management*, 22(4), 853 - 886.
- Moreno, V. (2013). El voluntariado desde la empresa. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo* 20, 1-28.
- Múnera, P., Sánchez, U. Costa, J. (2003). *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. Zuluaga. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica.

- Ocampo - López, O. L., Ciro - Rios, L. S., Forero - Páez, Y., & García - Cortés, J. A. (2015). Responsabilidad Social en pequeñas empresas del sector de alimentos y bebidas de Caldas. *Entramado*, 2 (22), 72 - 90.
- Ocampo, O. L., Ciro, L.S., Naranjo, C., Berrío, L.V & García, J. (2015). *Determinación de las brechas estructurales en la integración de la Responsabilidad Social en empresas de la región Centro - Sur de Caldas. Estudio Multisectorial*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Ongallo, C. (2007). Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en emresas y organizaciones. Ed. Dykinson.
- Orjuela, S. (2011). La comunicación en la gestión de la responsabilidad social empresarial. *Correspondencia y análisis 1*, 138-156.
- ORSE, CSR, Forética & European Alliance for CSR (2009). Guía Práctica para empresas y Stakeholders. Madrid: *ORSE, CSR, Forética & European Alliance for CSR*. 76 p.
- Pabón, M. V., Jiménez, V., & Sierra, A. (2013). Relación entre la responsabilidad social y la publicidad social en las organizaciones. *Revista Comunicación* (30), 67-76.
- Paladino, M., Alvarez, C., Piscitelly, A., Martínez, M., Abó, J., Elizalde, L., Delbosco, P. (2006). Comunicación empresarial responsable: las organizaciones: escuelas de cultura. Buenos Aires: Temas. 204 p.
- Perera, L. (2011). Indicadores de Gestión para la RSE. p. 267-291. En: Vives, A. & Peinado-Vara, E. (2011). RSE. La responsabilidad social de la empresa en

- 
- América Latina. Manual de Gestión. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Pérez Chavarría, M. (junio de 2007). Tesis Doctoral. *La responsabilidad social corporativa en México: ¿Ser o parecer?* Universidad de Málaga.
- Pérez, M. & Morales, J. D. (2011). Revisión de los orígenes de la responsabilidad social empresarial en el sector salud en Colombia. *Revista Cuidarte* 2 (1), 206-215.
- Pirela, J., Paz, A., & Paz, J. (2015). Comunicación Estratégica como Herramienta Potenciadora de la Responsabilidad Social en las Oroganizaciones. *COEPTUM*, 7 (1).
- Pizzolante, I. (2007). *El poder de la Comunicación Estratégica. Reflexiones Evangelizador Corporativo*. Bogotá: Círculo de lectores en Colombia.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wavw of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 17 p.
- Preciado, A., & Guzmán, H. (2012). Gestión de la Comunicación Estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 128-159.
- Programa de Transformación Productiva. PTP (2013). Plan de Negocio para el sector siderúrgico, metalmecánico y astillero. Bogotá: IDOM Consulting. PTP.
- Programa de Transformación Productiva. PTP (2016). Metalmecánico. Disponible en: <https://www.ptp.com.co/categoria/metalmecanico.aspx>

- Programa de Transformación Productiva. PTP (2016). Cifras. Conozca las cifras de los sectores PTP. Disponible en: <http://ptp.amagi4all.com/>
- Rivero, P. (2006). La Responsabilidad Social Corporativa en las Pymes. *Lan Harremanak* 14, 77-91.
- Rojas, K. (2009). La comunicación como estrategia de integración y gestión de un proyecto de responsabilidad empresarial en Yanbal de Colombia. Trabajo de Grado. Comunicación Social. Pontificia Universidad Javeriana.
- Rodríguez Mesa, A. M. (2014). Tesis Comunicación Social y Periodismo. *La comunicación organizacional eje fundamental en los procesos de Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Sánchez Fernández, M. D. (2011). La responsabilidad social organizativa: Stakeholders. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 4 (4), 87-101.
- Sánchez, M., & Barriuso, M. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer. *Revista Conocimiento, Innovación y Emprendedores: camino al futuro*, 3144-3154.
- Sarmiento, S. (2010). Gestión estratégica: clave para la Responsabilidad Social de las empresas. *Dimensión Empresarial*, 8 (2), 24 - 37.
- Savage, G. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61 - 75.

- 
- Strandberg, L. (2010). El compromiso con los grupos de interés. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo* 10, 1-26.
- Suarez, K.L. & Vargas, L. H. (2015). Determinación de Brechas Estructurales en la integración de responsabilidad social en empresas de la región Centro Sur de Caldas. Caso de estudio sector Textil-Confección Trabajo de grado. Maestría en Administración de Negocios MBA. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Superintendencia de Sociedades. (2015). Informe sobre el desempeño del sector de alimentos y bebidas. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Trejos, A. (2015). Determinación de Brechas Estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de la región Centro Sur de Caldas. Caso de Estudio: medianas empresas del sector metalmecánico. Trabajo de grado. Maestría en Administración de Negocios MBA. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Trevino, L.K. and Nelson, K.A. (1999), *Managing Business Ethics, Straight Talk about How to Do It Right*, 2nd ed., Wiley, New York, NY.
- Van Riel, C. (2003). Nuevas formas de la comunicación corporativa. *Razón y palabra*. 34. En: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.htm>
- Vega, P. (2012). Tesis maestría. Maestría en Comunicación. *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como instrumento estratégico de comunicación para el*

*incremento del valor de marca: el caso de la publicidad televisiva*. Universidad Simón Bolívar. Sede Ecuador.

Vergara, P. & Vicaría, L. (2009). Ser o aparentar la responsabilidad social empresarial en Colombia. Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial. Trabajo de Grado. Comunicación Social. Bogotá: Universidad Javeriana.

Vives, A. & Peinado-Vara, E. (2011). RSE. La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. 468 p.

Volpenesta, J. R. (2012). Las acciones sociales en las empresas con responsabilidad social. *Revista científica "Visión de Futuro"*, 16 (2).

World Bank (2006). ¿Qué es RSE?. CentraRSE 2006. Disponible en: [http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)

Zocca, A.P., Rueda, V., Pinto de Castro, D., Oste G., Aguiar, L. (2012). La red Tear. Un estudio de la implementación Responsabilidad Social Empresarial en empresas medianas y pequeñas. *Invenio* 15 (29), 125-141.

