Determinación de brechas estructurales para la integración de la Responsabilidad Social en una empresa del sector BPO de la ciudad de Manizales

Carolina Mejía Soto

Sandra Milena Rendón Arboleda

Universidad Autónoma de Manizales

Facultad Ciencias Sociales y Empresariales

Maestría en Administración de Negocios, MBA Cohorte VIII

Manizales, Colombia

2016

Determinación de brechas estructurales para la integración de la Responsabilidad Social en una empresa del sector BPO de la ciudad de Manizales

Tesis como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración de Negocios

Carolina Mejía Soto

Sandra Milena Rendón Arboleda

Directora y coinvestigadora:

Olga Lucía Ocampo López M.Sc. Ph.Dc

Grupo de Investigación: *Línea de Investigación*

Diseño Mecánico y Desarrollo Industrial: *Ingeniería & Sociedad*

Ética y Política: Ética *de la Empresa*

Empresariado: *Gestión Organizacional*

Desarrollo Regional Sostenible: *Capital Social*

Universidad Autónoma de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales

MBA Negocios VIII Cohorte

Manizales, Colombia

2016

Dedicatoria

A mi pequeña Martina por recibirme con un te amo mamita, después de cada fin de semana que no estuve a su lado.
Sandra Milena

A José Rivadeneira por su apoyo en este proceso de aprendizaje, por compartir conmigo que la educación es el pilar más grande para alcanzar las metas.
A mis Padres por enseñarme que con esfuerzo los sueños se alanzan.
Carolina Mejía

Al Dios de la vida, por enseñarme que los obstáculos para hacer realidad los sueños, solo habitan en nuestra mente.

Sandra Milena Rendón A.

A Dios, por darme la oportunidad de aprender y mostrarme el camino para alcanzar las metas.

Carolina Mejía

RESUMEN

El estudio realizado sobre la determinación de brechas estructurales para la integración de la Responsabilidad Social en una empresa del sector BPO (Business Process Outsourcing) de la ciudad de Manizales tuvo como objetivos: caracterizar los enfoques de responsabilidad social empresarial-RSE-; establecer la relación entre las políticas, prácticas, valores y objetivos corporativos con los principios y materias fundamentales de la RSE, identificar mecanismos de relación con los stakeholders, e identificar las estrategias de comunicación y las acciones para la integración de la RSE. El estudio fue realizado por mediante la aplicación de instrumentos metodológicos basados en la ISO 26000, OHSAS 18001 e ISO 14001, a las áreas de control interno, comercial, operaciones, nómina, compras y presupuesto. Los resultados evidencian brechas en la integración de grupos de interés, en los mecanismos de comunicación interna y externa y en las materias fundamentales, en especial las relacionadas con prácticas laborales y medio ambiente. 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 puede contribuir al cierre de brechas detectadas; por otra parte, es fundamental definir estrategias corporativas que fortalezcan la relación y comunicación con los diferentes stakeholders.

Palabras claves: BPO, Brechas, Responsabilidad social empresarial, stakeholder, ISO 26000.

ABSTRACT

The study on the determination of structural gaps for integrating social responsibility in a company of BPO (Business Process Outsourcing) of Manizales city had the following objectives: to characterize approaches business social responsibility RSE; establish the relation between politics, practices, values and corporate objectives with the principles and core subjects of CSR, identify mechanisms of relation with stakeholders, and identify communication strategies and actions for the integration of RSE.

The study was conducted by applying methodological tools based on ISO 26000, OHSAS 18001 and ISO 14001, to the internal control areas, commercial control, operations, payroll, purchasing and budget. The results show gaps in the integration of stakeholders in the mechanisms of internal and external communication and in the core subjects, especially those related to labor practices and the environment. The implementation of Health and Safety System based on the OHSAS 18001 and Environmental Management System ISO 14001 can help to close gaps detected; Moreover, it is essential to define corporate strategies that strengthen the relation and communication with different stakeholders.

Keywords: BPO, Gap, corporate social responsibility, stakeholder, ISO 26000

CONTENIDO

Introducción **12**

1. Planteamiento del problema y justificación **14**

1.1 Descripción del área problemática 14
1.2 Formulación del Problema 23
1.3 Justificación 23
1.4 Antecedentes de RSE 25
1.5 Antecedentes del Sector BPO 29
Call Center *32*

2. Objetivos **34**

2.1. Objetivo general 34
2.2. Objetivos específicos 34

3. Referente teórico **35**

3.1. ¿Qué es la RSE? 35
3.2. Evolución de la RSE 37
3.3. Tendencias en la RSE 41
3.3.1. Valor Compartido *42*
3.3.2. La innovación social en el contexto de RSE *43*
3.4. Enfoques de la RSE 44
3.5. Partes interesadas o stakeholders 49
3.6. Guías Internacionales 52
3.6.1. Pacto mundial: 1999 ..... *52*
3.6.2. Libro Verde: UE 2001 ..... *53*
3.6.3. SGE 21: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable *55*
3.6.4. Norma SA 8000 Social Accountability International *55*
3.6.5. GTC 180: Guía Técnica Colombiana 2008 ..... *56*
3.6.6. ISO 26000: 2010 ..... *57*
3.6.7. Sistema de Gestión ambiental ISO 14001 ..... *60*
3.6.8. Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001 ..... *61*

4. Metodología **62**

4.1. Enfoque 62
4.2. Tipo de estudio 62
4.3. Población y análisis 63
4.4. Diseño metodológico 63
4.5. Operacionalización de las variables 63
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información 64
4.7. Plan de análisis 66

Resultados **67**

4.8. Sistemas de Gestión 67
4.8.1. Gestión de calidad ISO 9001 ..... *67*
4.8.2. Gestión de la información ISO 27001 ..... *68*

4.8.3. Gestión en seguridad y salud ocupacional 69
4.8.4. Gestión Ambiental 71
4.9. Enfoques RSE 73
4.10. Principios RSE 76
4.11. Materias fundamentales RSE 80
4.12. Partes interesadas 85
4.13. Orientación sobre la integración de la RSE en toda la organización 90
4.14. Brechas en la incorporación de RSE 96
4.14.1. Brechas existentes en la incorporación de la Norma OHSAS 18001 96
4.14.2. Brechas en la incorporación en la Norma ISO 14001 96
4.14.3. Brechas existentes principios RSE 98
4.14.4. Brechas existentes en la incorporación de las Materias Fundamentales de RSE 99
4.14.5. Brechas en la incorporación de partes interesadas 100
4.14.6. Brechas en la ejecución de estrategias de comunicación y de integración de la RSE 101
4.14.7. Análisis y aportes en estrategias de comunicación 102
Discusión de resultados 104
4.15. Enfoques RSE 104
4.16. OHSAS 18001 105
4.17. ISO 14001 106
4.18. Principios RSE 108
4.18.1. Rendición de cuentas 108
4.18.2. Comportamiento ético 109
4.18.3. Transparencia 109
4.18.4. Respeto por las partes interesadas 109
4.18.5. Respeto al principio de legalidad 110
4.18.6. Respeto a la Normativa Internacional y Derechos Humanos 110
4.19. La RSE 111
4.20. Partes Interesadas 112
4.21. Estrategias de comunicación e integración de RSE 114
Conclusiones 117
Recomendaciones 119
Trabajos futuros 121

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Evolución de la posición de Colombia En el IGC – FEM 14
Gráfica 2. Comportamiento mundial de BPO&O 31
Gráfica 3. Exportaciones de servicios como porcentaje del PIB, en países emergentes 33
Gráfica 4. Cumplimiento global de los requisitos del Sistema S y SO 69
Gráfica 5. Cumplimiento Global de los requisitos del Sistema de Gestión Ambiental 72
Gráfica 6. Enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial 73
Gráfica 7. Comportamiento de los principios de RSE en la empresa 76
Gráfica 8. Principio Rendición de Cuentas 77
Gráfica 9. Principio de Transparencia 78
Gráfica 10. Principio del Respeto a las partes interesadas 79
Gráfica 11. Principio de Respeto al principio de legalidad 79
Gráfica 12. Cumplimiento de las Materias Fundamentales de RSE 80
Gráfica 13. Percepción de la Gobernanza de la organización 81
Gráfica 14. Organizaciones y Derechos Humanos 81
Gráfica 15. Prácticas Laborales 82
Gráfica 16. Medio Ambiente 82
Gráfica 17. Prácticas Justas de Operación 83
Gráfica 18. Asuntos de consumidores 84
Gráfica 19. Participación activa y Desarrollo de la Comunidad 84
Gráfica 20. Cumplimiento prácticas fundamentales de RSE 85
Gráfica 21. Reconocer la responsabilidad social 86
Gráfica 22. Identificación e Involucramiento de las partes interesadas 86
Gráfica 23. Partes interesadas vs obligaciones legales la organización 87
Gráfica 24. Decisiones o actividades de la organización vs afectados 88
Gráfica 25. Partes interesadas e impactos específicos 88
Gráfica 26. Afectados en la cadena de Valor 89
Gráfica 27. Mecanismos de relación con las partes interesadas 90
Gráfica 28. Orientación de la RSE en la organización 91

Gráfica 29. Características de la empresa con la RSE 92
Gráfica 30. Comprender la RSE de una organización 92
Gráfica 31. Prácticas para integrar la RSE en toda la organización 93
Gráfica 32. Comunicación sobre la Responsabilidad Social 94
Gráfica 33. Aumentar la credibilidad en materia de RSE 94
Gráfica 34. Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización 95
Gráfica 35. Iniciativas Voluntarias para la Responsabilidad Social 95
Gráfica 36. Brechas en OHSAS 18001 en la empresa 97
Gráfica 37. Brechas en ISO 14001 en la empresa 97
Gráfica 38. Brechas en Principios de RSE en la empresa 98
Gráfica 39. Brechas en Materias fundamentales de RSE en la empresa 99
Gráfica 40. Brechas existentes en las partes interesadas 101
Gráfica 41. Brechas en la incorporación Estrategias de Comunicación e Integración de la RSE 102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empresas e ingresos del subsector BPO en 2012 19
Tabla 2 Comparación del sector BPO con el sector a nivel global..... 20
Tabla 3 Dimensión del sector de tercerización BPO, KPO e ITO en Colombia 21
Tabla 4 Empresas e ingresos del subsector BPO en 2012 21
Tabla 5. Conceptos de responsabilidad social 39
Tabla 6 Diferencias conceptuales sobre filantropía, inversión social y RSE 44
Tabla 7. Características de los enfoques de la RSE..... 46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos empresa objeto de estudio..... 68

INTRODUCCIÓN

La globalización ha influido las organizaciones en la manera como se desenvuelven en ambientes dinámicos y cambiantes para ser más competitivas, este cambio de globalización irreversible trae efectos positivos y negativos. Es por esto que las empresas orientan las actividades y estrategias de negocio al compromiso con el medio ambiente, a la sociedad en temas éticos y laborales, con el fin de favorecer el entorno social donde están establecidas.

Este comportamiento de apropiación de las empresas en torno a la ética de sus acciones empresariales hace parte de la responsabilidad social empresarial que es el compromiso que adquieren estas con la sociedad y con el medio ambiente, sin desmedro del crecimiento y la competitividad.

Teniendo en cuenta la teoría y las guías vigentes en temas de responsabilidad social, se buscó identificar las brechas estructurales para la incorporación de la RS en una empresa del sector BPO; estudio articulado al macroproyecto de investigación titulado: "Determinación de las brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de Caldas. Estudio Multisectorial. Fase II-Sector Servicios". La empresa analizada es una sociedad de economía mixta indirecta que se dedica a la prestación de servicios de Contact Center y Bussines Process Outsourcing, mediante atención telefónica, ingeniería, outsourcing, telecomunicaciones y Customer Relationship Management.

En la empresa se estableció la relación entre las políticas, las prácticas, los valores y los objetivos corporativos con los principios y las materias de la RSE; se caracterizaron los enfoques, las estrategias de RSE y los mecanismos de relación utilizados con sus grupos de interés; se identificaron las estrategias de comunicación y las acciones para la integración de la RSE. Se tomó como referente la aplicación de los estándares de la guía internacional ISO 26000:2010 y una serie de instrumentos metodológicos definidos por los grupos de investigación.

Este estudio fue realizado con el fin de identificar brechas estructurales para la integración de la RSE en la organización; evaluar su comportamiento según la teoría, teniendo en cuenta que las

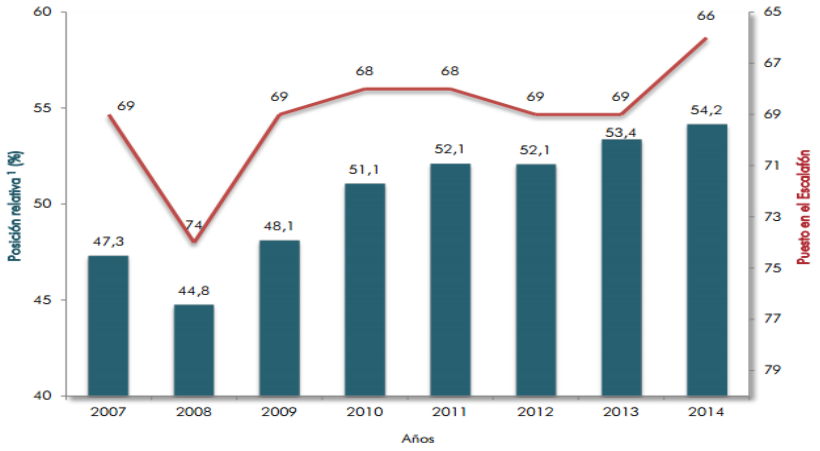
organizaciones no sólo deben apuntar al crecimiento económico y la creación de valor con la reducción de costos y el aumentos de la productividad en el corto plazo, sino también considerar aspectos relevantes como son el respeto por el medio ambiente, el bienestar de sus empleados, el entorno cultural y los factores sociales que aportan ventajas competitivas; de esta manera al ser socialmente responsables, se estrechan las relaciones y se propicia la fidelidad y la satisfacción.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Descripción del área problemática

De acuerdo con los resultados obtenidos por Colombia en el Reporte Global de Competitividad 2014-2015, en el índice global de competitividad, se observa un incremento de la posición ocupada por el país en este ranking, al pasar de un indicador de 4,19 al 4,23, lo que ubica al país en el puesto 66 entre 144. Se debe tener en cuenta que en 2013 se ubicó en el puesto 69 entre 148, esto indica que en los últimos ocho años ha sido el mejor nivel ocupado por el país en este reporte, desde 2008 (Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2014).

Gráfica 1. Evolución de la posición de Colombia En el IGC – FEM



Fuente: Reporte Global de Competitividad 2014-2015

Sin embargo, al analizar el Índice Nacional de Competitividad 2014-2015, en relación con la visión para 2032, cuyo objetivo es alcanzar el puesto 3, en América Latina; hoy se parte de la base de que el país ocupa el séptimo puesto en este ranking, lo cual implica poner en marcha los planes establecidos con rigor para alcanzar dicha meta. El informe, además, indica que son innegables las carencias del país en pilares claves de la competitividad como infraestructura, instituciones públicas, salud y educación básica (CPC, 2014).

Sin embargo, el crecimiento económico en Colombia ha venido presentando serias dificultades en la provisión de bienes públicos, tales como la infraestructura y el bajo progreso en competencias laborales, este último como elemento esencial que afecta directamente la competitividad del país, como lo afirma el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2014).

El Plan Nacional de desarrollo en su capítulo X, relacionado con el crecimiento verde, indica que, a pesar del crecimiento económico del país, con un promedio anual de 4,3%, entre 2000 y 2012, en lo que tiene que ver con el aspecto ambiental, no significa un desarrollo sostenible, pues, según el Banco Mundial, citado en el plan, el capital total de Colombia está caducando (DNP, 2014).

Según informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo, a pesar de los avances que ha tenido el país, la productividad continúa siendo baja, lo cual se expresa en aspectos como el trabajo informal, la baja calidad educativa, el déficit de competencias, la escasa inversión en investigación y desarrollo, el bienestar laboral, la debilidad de las instituciones públicas y la calidad ambiental que ubican a Colombia por detrás de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2015).

Colombia requiere incrementar los niveles de crecimiento en un 6%, en temas de sostenibilidad social y ambiental, para lo cual se citan algunas estrategias en el plan nacional de desarrollo, como son: “la innovación; la política de competitividad, el mejoramiento de la productividad; la dinamización de sectores, que a través de su impacto directo e indirecto lideren el crecimiento y la generación de empleo” (DNP, 2014).

En el Plan Nacional de Desarrollo, se describen algunas estrategias para el crecimiento económico y el desarrollo del país, que han sido denominadas “locomotoras”, o nuevos sectores basados en la innovación, la infraestructura, la actividad agropecuaria, la construcción de vivienda y la extracción minero-energética, que le darán fuerza a las estrategias que tiene el gobierno nacional en este plan.

Así mismo, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) realizó en 2013 una encuesta respecto a los objetivos de desarrollo del milenio, y reveló que el 43% de las organizaciones no desarrollan iniciativas especiales dirigidas a contribuir al logro de los objetivos del milenio y solo el 50% de ellas aplican iniciativas dirigidas a reducir a más de la

mitad la pobreza extrema y el hambre; tan solo el 48% promueven iniciativas para la equidad de género; y casi el 60% carecen de estrategias dirigidas a lograr la enseñanza primaria universal (ANDI, 2013).

En el informe de objetivos de Desarrollo del Milenio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2014), se puede observar que, si bien los países de América Latina y el Caribe han mejorado en todas las metas trazadas, aún se presenta que las tasas de desempleo continúan siendo mayores para las mujeres que para los hombres; "En 2013, en las regiones en proceso de desarrollo, el 60% de las mujeres tenía un empleo vulnerable, frente al 54% de los hombres", lo que afecta directamente la productividad en el desempeño económico de bienes y servicios, que presenta una notable afectación en los últimos años (ONU, 2014).

En el índice Departamental de Competitividad (2014), se puede observar que el departamento de Caldas ocupó el tercer puesto con un puntaje de 5,77, de 10 posibles evaluados, la mayor fortaleza está en el factor de eficiencia, en el que ocupó el 2° lugar entre 22 regiones. Sin embargo, en condiciones básicas, se ubicó en el 4° lugar y en el 6° en innovación, lo cual indica que son factores cruciales para el crecimiento del departamento (CPC, 2014).

Es necesaria la consolidación de los sectores de servicios, comercio, transporte y financiero, que concentran el 60% del empleo total del país y, en consecuencia, tienen la mayor capacidad productiva. Por tanto, el crecimiento económico debe ser transversal a la sostenibilidad ambiental, y se debe garantizar un país desarrollado para las futuras generaciones (DNP, 2014).

El Consejo privado de competitividad y el Banco de Desarrollo de América Latina, en noviembre de 2014, plantearon en la política de desarrollo productivo para Colombia la necesidad imperante de trabajar el problema del capital humano, pues este aspecto se ha convertido en uno de los grandes obstáculos para la transformación del país. En esta propuesta se pretenden caracterizar y abordar las brechas existentes en esta materia, en función de la "sofisticación y la diversificación" del aparato productivo del país, que es uno de los aspectos relevantes del desarrollo (CPC, 2014).

En la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad (2007), se encuentra Caldas como un departamento altamente agrícola, y su aporte al PIB es del 21%, teniendo en cuenta la producción del café, que equivale al 12% de la producción. Igualmente, entre 1999 y 2005, el

departamento aumentó la participación en la tercerización de servicios, lo que hizo que la industria decayera en casi 3 puntos porcentuales. De igual manera, la apuesta que el departamento hace al sector servicios tiene que ver con la consolidación de la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación (DNP, 2007).

La Universidad Autónoma de Manizales realizó un estudio en "competitividad y desarrollo humano en el eje cafetero" en el que demostró que la región se ha ubicado en los últimos 10 puestos del indicador de competitividad en el ordenamiento internacional, razón suficiente para trabajar en este tema, teniendo en cuenta las exigencias de la economía internacional y la necesidad apremiante de producir resultados en términos de satisfacción de necesidades, aprovechamiento de oportunidades y cumplimiento de aspiraciones de los habitantes de la región y del país (Vallejo, 2013).

Las conclusiones que surgen del estudio se centran en plantear la función del programa de desarrollo humano, componente central de la competitividad en el eje cafetero, las falencias existentes en los actores económicos, que afectan directamente la toma de decisiones en el actual contexto de globalización, hace que la región sea débil en su desempeño económico.

Algunos análisis realizados por el Banco Mundial revelan varios problemas que afectan la economía del país en temas ambientales como la contaminación atmosférica urbana y domiciliaria, los servicios deficientes de abastecimiento de agua, el saneamiento y la higiene, los desastres naturales como derrumbes e inundaciones y la degradación de los suelos. Estos problemas recaen sobre la población más vulnerable especialmente niños de bajos recursos menores a cinco años, los costos de estos efectos de degradación asociados a las causas ambientales superan el 3.7% del PIB, lo que se refleja en la baja productividad y en el aumento de la mortalidad y la morbilidad. Una encuesta realizada a 2600 personas de varias regiones del país dio como resultado que el 80% de los encuestados opinan que la contaminación del aire, la contaminación auditiva y los desastres naturales son los problemas más graves, sin dejar atrás el calentamiento global y la pérdida de biodiversidad.

La contaminación tiene efectos en el medio ambiente y en los seres humanos como ocurre con la contaminación auditiva en sitios cerrados como los *call center*, a las altas temperaturas, la calidad y las corrientes de aire, el ruido ambiente, la escasa ventilación, los reflejos de la

pantalla, la falta de limpieza de los puestos de trabajo, el espacio estrecho para disponer los implementos de trabajo lo que produce insatisfacción en los empleados y una alta rotación.

Es así como uno de los sectores en el mundo que ha venido creciendo en los últimos años es el Business Process Outsourcing –BPO– (subcontratación de funciones del proceso del negocio) en el cual la inversión extranjera directa continúa realizando apuestas en nuestro territorio, aprovechando los bajos niveles de desempleo que afectan la región.

Se han adelantado varios estudios como el informe de sostenibilidad y los call center en América Latina, donde las empresas han dedicado su atención a promover la RSE, como una estrategia enfocadas a sugerir soluciones y buenas prácticas que sirvan para minimizar los problemas laborales en la industria de los Contact Center, se estudiaron varias empresas multinacionales de contact center de América latina como; Allus Atento Colombia, In-House, Tele recursos entre otros, y se encontró que realizan buenas prácticas de capacitación continua y personalizada, y otorgan incentivos asociados al rendimiento. Sin embargo, los operadores telefónicos en ocasiones han sido llamados "maquilas electrónicas" debido a la particular estructura de los puestos de trabajo como cubículos, a las operaciones realizadas en jornadas largas de trabajo durante siete días a la semana, tareas rutinarias previsibles, monitoreo continuo en el lugar de trabajo y limitados descansos (Forum Empresa, 2011).

Las tareas descritas por los operadores de Contact Center son clasificadas como tareas monótonas, estresantes y a veces desagradables, especialmente cuando deben enfrentar telefónicamente a clientes difíciles. Además, en las actividades realizadas se reportan problemas ergonómicos, dolores de espalda, de cabeza y perdida de la voz (Forum Empresa, 2011).

En investigaciones realizadas por la universidad Externado de Colombia, se presentan las características laborales de los Call Center en Colombia, en las que indican una elevada rotación laboral por factores de demanda y oferta, campañas temporales, bajo costo en entrenamiento, falencias de las condiciones de trabajo, baja calidad del empleo y actividades rutinarias. Las modalidades de contratación son generalmente por empresas de servicio temporal, métodos de reclutamiento que reemplaza los periodos de prueba desvirtuando una relación laboral directa con el cliente (Farné, 2012).

Respecto a las condiciones de trabajo, según el estudio, el 63% declaran trabajar bajo presión y afectarse por soportar el maltrato de los clientes. Otras investigaciones resaltan riesgos físicos a los que están expuestos los empleados al realizar tareas en el call center como alteraciones musculares por la postura estática en la que laboran y a los movimientos repetidos, alteraciones de los oídos y la voz. Otros factores de riesgo de esta ocupación son las exigencias mentales en el trabajo que realizan al mantener una constante atención en la tarea, el proceso de tratamiento de la información, el riesgo de cometer errores y el tratar con el público en ocasiones agresivo que aumentan el estrés laboral.

Un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Externado de Colombia, que analiza la realidad del empleo en los call center, tomó una muestra de 400 operadores telefónicos de la ciudad de Manizales, y encontró que este sector está asentado en la capital de Caldas y está concentrado en tareas de baja complejidad, para las cuales se cuenta con mecanismos de control en los costos de operación. Los empleos están formalizados con prestaciones sociales de acuerdo con la ley. Sin embargo, detecta niveles salariales bajos en relación con la competencia internacional, altos niveles de estrés, alta rotación laboral y vinculación bajo modalidades de contratación temporal (Farné, 2012).

Como lo muestra la tabla 1. "A pesar de ser incipientes los esfuerzos de Colombia en exportación de servicios, la tercerización crece y se evidencia como una oportunidad de salto competitivo para convertirse en referente regional en dicho rubro" (Villate y Granados, 2014).

Tabla 1. Empresas e ingresos del subsector BPO en 2012

Sector BPO (millones $)	Empresas	Ingresos BPO 2012 totales	% partición
Servicio al cliente, contact center en español	286	2.852.136	47%
Servicio al cliente, contact center Bilingüe	46	369.403	6%
Gestión de recursos humanos	93	686.234	11%
Facturación, Cartera/cobranzas	219	1.023.995	17%
Finanzas, contabilidad	126	155.764	3%
Gestión de compras	32	77.448	1%
Logística	263	628.192	10%
Analítica de negocio, análisis de información	112	254.493	4%
Total		6.053.665	

Fuente: Programa de transformación productiva 2014.

En el estudio Caracterización del sector BPO y otros en Colombia, se puede observar que en el país aún no se perciben grandes desarrollos en este sector, comparado con los reportes que a nivel mundial representa este sector, así como el porcentaje que representa para el país la gestión de recursos humanos en apenas un 11% del registro, mientras que a nivel global esta representa en los servicios de tercerización un 43%, tal y como se observa en la tabla 2 (Villate y Granados, 2014).

Tabla 2 Comparación del sector BPO con el sector a nivel global

	Global		Colombia		
Tamaño del mercado BPO en millones de US$	2012	% participación	2012	% participación	% global
Customer care	57.893	36%	1.745	59%	3,0%
Finance and accounting	30.418	19%	775	26%	2,5%
Human resources & HR processing	67.680	43%	371	13%	0,5%
Procurement	2.948	2%	42	1%	1,4%
Total	158.939	100%	2.933	100%	1,8%
América	90.735	57%			3,2%

Fuente: Programa de transformación productiva 2014.

El desarrollo de un país implica que se determinen los aspectos más relevantes que impacten en su transformación, tales como desarrollo humano, niveles de pobreza de los pueblos, entre otros problemas sociales, ambientales, culturales etc. Estos efectos se dan en consecuencia de la inversión que la empresa pública y privada realice, así como la implementación de estrategias que apuntan a generar valor en los actores sociales, y las buenas prácticas que se encaminen a contrarrestar estos problemas.

El sector BPO ofrece posibilidades en la prestación de servicios, como los call center a nivel global, donde las principales áreas susceptibles de ser tercerizadas son los recursos humanos, la comunicación con clientes, las finanzas y la contabilidad, lo cual le permite a las empresas moverse entre los costos fijos y los variables, y la posibilidad de minimizar costos de operación, puesto que este modelo de negocio permite a los proveedores operar en países donde los costos laborales son menores (Farné, 2012).

El estudio “Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia” (Villate y Granados, 2014) presenta un análisis detallado del sector BPO en el país y en las regiones, y las dimensiones del territorio, las oportunidades de exportación, aspectos

importantes como las vías, la conectividad etc. Para este estudio se contó con más de 40 grupos de interés, con fuentes primarias y secundarias, que permitieron determinar la estructura y la dimensión del sector BPO en Colombia, como se indica en la tabla 3.

Tabla 3 Dimensión del sector de tercerización BPO, KPO e ITO en Colombia

Cifras en millones de $ (COP$)

Estimación del sector	N° de empresas	Ingresos totales empresas 2012	Ingresos tercerización 2012
Total sector	2.615	27.492.729	9.700.942
% participación en tercerización			35,3%
Cifras en millones de dólares TC (1.850$/US$)		14.861	5.244

Fuente: Programa de transformación productiva 2014.

Así mismo, se puede observar en el estudio que, entre 2011 y 2012, hubo un incremento de 7,4% en el número de empresas del sector, y en 19,61%, en ingresos por tercerización; lo que indica que es un sector en constante movimiento, posicionando su estrategia y alineándose con la política pública de empleo, brindando a la población joven, mujeres y personas con niveles técnicos de escolaridad la posibilidad de ocupar diferentes ofertas en los puestos de trabajo que ofrece el sector (Villate y Granados, 2014).

En este contexto, como se muestra en la tabla 4, es posible ver en el sector BPO cada uno de los servicios ofrecidos y la dinámica que tuvieron en 2012.

Tabla 4 Empresas e ingresos del subsector BPO en 2012

Sector BPO (millones de $)	Empresas	Ingresos BPO 2012 totales	% participación
Servicio al cliente, contact center en español	286	2.858.136	47%
Servicio al cliente, contact center bilingüe	46	369.403	6%
Gestión de recursos humanos	93	686.234	11%
Facturación, cartera/cobranzas	219	1.023.995	17%
Finanzas, contabilidad	126	155.764	3%
Gestión de compras	32	77.448	1%
Logística	263	628.192	10%
Analítica de negocio, análisis de información	112	254.493	4%
Total		6.053.665	

Fuente: Programa de transformación productiva 2014.

En el plan de desarrollo municipal de Manizales en los últimos cuatro años se han establecido estrategias para mitigar los niveles de desempleo. De modo que las organizaciones en la actualidad se han dedicado a definir estrategias para aminorar el problema. En este propósito, la

Responsabilidad Social es una estrategia que desde mediados del siglo XX se ha desarrollado en las empresas para mitigar el impacto que sus acciones tienen en la sociedad, en cómo afectan negativamente las partes interesadas, el medio ambiente y las decisiones que toman las organizaciones (Rojas y Olaya, 2012).

El pacto global se ha encargado de difundir las prácticas de responsabilidad social corporativa, y ha mostrado las ventajas que pueden tener las empresas al ser más competitivas y socialmente responsables. Las empresas que participan activamente en el pacto global se encuentran comprometidas en el cumplimiento de principios como la protección del medio ambiente, transparencia, derechos humanos, derechos laborales, relaciones con la comunidad, entre otros. Sin embargo, en la encuesta desarrollada por la ANDI (2013), se observa que aún falta inclusión de empresarios en estas iniciativas del pacto global, al mostrar índices del 69% de no inclusión entre los encuestados, debido probablemente al escaso conocimiento y la falta de información sobre el tema. El 52% de las empresas pertenecientes a la ANDI no conocen la labor de la red local del pacto global en Colombia (ANDI, 2013).

En 2010, el Senado de la República estudió el proyecto de ley 70 de 2010 (Primer debate), por la cual se definen normas sobre la RSE, la protección infantil y se dictan otras disposiciones, cuyo objeto es la promoción de comportamientos voluntarios socialmente responsables, a partir del diseño, desarrollo y aplicación de políticas, planes, programas, proyectos y operaciones, de tal manera que tiendan al logro de objetivos sociales, y se centren en aspectos como la protección de la niñez, la erradicación del trabajo infantil y de la eliminación de la pobreza (Cortés, Romero y Zabala, 2012).

De acuerdo con algunos estudios sobre la calidad del empleo en Manizales, los principales problemas económicos y sociales concentrados en la comuna *Ciudadela del Norte,* donde solo el 17% de los empleados de Call Center residen en este sector y el núcleo familiar es compuesto por estructuras numerosas, la fuente principal de ingreso es el empleo de operador y los responsables son madres cabezas de hogar o sus hijos, el nivel de escolaridad es bajo.

En la presente investigación, se abordó el caso de una empresas manizaleña, prestadora de servicios de Call Center, BPO&O y servicios, respecto a sus prácticas de responsabilidad social.

1.2 Formulación del Problema

En el contexto descrito, la formulación del problema que guio esta investigación fue: Brechas estructurales para la integración de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa objeto de estudio de la ciudad de Manizales.

1.3 Justificación

La identificación de brechas estructurales para la integración de la responsabilidad social empresarial en la empresa objeto de estudio, es un proyecto de investigación pertinente que puede producir información sobre los recursos y capacidades organizacionales; establecer proyectos de mejora en la gestión organizacional y fortalecer las estrategias competitivas que permitan la generación de valor compartido y la mejora de la productividad, la competitividad y la sostenibilidad, en el mediano y el largo plazo.

Es preciso establecer la forma como se identifican en la empresa las brechas que impiden que estas puedan incorporar la responsabilidad social en sus planes y proyectos organizacionales y si las convierten en oportunidades para mejorar sus prácticas internas y externas.

La investigación procuró establecer la forma como las empresas de servicios en su planeación estratégica enfocan, visualizan y practican la responsabilidad social, cómo se caracterizan estas prácticas, cómo se establece el desempeño con los actores interesados y cuál es la evidencia que los esfuerzos empresariales demuestran que existe una contribución al desarrollo de las comunidades en las que impactan con sus decisiones.

En este contexto, se esperó alcanzar algunos resultados que sirvan de modelo a empresas del sector servicios y BPO y a otras que tengan incidencia en grupos de interés y que, en consecuencia, este tipo de estudios aporte significativamente a las organizaciones y a las políticas públicas, que sirvan de base a los planes de desarrollo municipal y departamental, con el fin de adelantar acciones que le permitan al sector continuar creciendo en su propósito de ser empresas socialmente responsables.

Este estudio conviene a las empresas que se han interesado por la Responsabilidad Social Empresarial y por las buenas prácticas que se desarrollan al respecto, pues hay un interés

organizacional por incidir en la sociedad, mejorar la calidad de vida de las personas, trabajar los principios de equidad e incidir en la disminución de los niveles de pobreza, con el fin de acercarse al cumplimiento de los objetivos del desarrollo del milenio y a los principios universales del pacto global (Rojas y Olaya, 2012).

En la Región Eje Cafetero, hay empresas que durante los últimos años han dedicado esfuerzos para que la RSE ocupe un lugar importante en sus planes estratégicos. Es así como la ANDI ha desarrollado actividades orientadas a la creación de instituciones que favorecen a los trabajadores y a la comunidad, evaluando en sus encuestas la aplicación de prácticas de RSE para incrementar los ingresos operacionales de las empresas (ANDI, 2009).

La ISO 26000, como marco de referencia para el estudio de la responsabilidad social, es una herramienta clave, dado que esta norma orienta los principios sobre los que la empresa debe guiarse para aplicarla, además contempla aspectos relacionados con la relación entre las partes interesadas. Adicionalmente, puede ser aplicada tanto en el sector público como privado.

En este contexto, fue viable la ejecución de esta investigación, en una empresa del sector servicios de la ciudad de Manizales, debido a la facilidad de recolección de información, a la aplicación de los instrumentos para el desarrollo de actividades, a que el tema de Responsabilidad Social Empresarial es de vital importancia para el sector y al buen nombre y reconocimiento de la Universidad Autónoma de Manizales en la elaboración de estos proyectos.

Así mismo, es relevante para la academia tener la posibilidad de desarrollar el trabajo con el apoyo del grupo de investigación de la Universidad Autónoma de Manizales y el macro proyecto *"Determinación de brechas estructurales para la integración de la Responsabilidad Social Empresarial"* para incrementar las habilidades investigativas de las estudiantes, que contribuyan a ampliar las fronteras del conocimiento.

Es importante realizar este tipo de estudios, dada la pertinencia respecto a los problemas que enfrentan las empresas en su gestión, lo cual, a través de esta investigación, será un aporte valioso para desarrollar nuevas estrategias de gestión empresarial, que a su vez beneficiarán a diferentes comunidades en las que estas impactan.

1.4 Antecedentes de RSE

De acuerdo con la revisión de artículos científicos y tesis sobre Responsabilidad Social Empresarial, se mencionan algunas publicaciones relevantes en el presente estudio:

- En el artículo "Responsabilidad Social Empresarial, Ciudadanía y Desarrollo"; el autor cuestiona si el auge de la RSE genera impactos sociales y ambientales positivos o si solo es utilizada por las organizaciones para popularizar y mejorar su reputación, debido a que la responsabilidad social empresarial tiene un alto potencial para promover el desarrollo y las garantías ciudadanas, es por eso que debe ser apropiada por las organizaciones, grupos ambientales, ONG, derechos humanos con el fin de que se convierta en un instrumento de rendición de cuentas (Vargas, 2011).
- En el trabajo de grado de la Universidad Tecnológica de Pereira, sobre las condiciones necesarias en los aspectos administrativos, legales y financieros, evalúan la factibilidad de creación de una empresa para consultoría en proyectos de RSE, y concluyen que las empresas tienen poco conocimiento de los conceptos de RSE, falta capacitación y las pequeñas empresas de la región no estarían dispuestas a invertir capital en temas de RSE (Osorio y Guapacha, 2014).
- Antecedentes de estudios en otras investigaciones demuestran que a partir de una matriz interpretativa se estudiaron las prácticas en el ámbito laboral, tomando como referente las propuestas del sector de servicios financieros del Global Reporting Iniciative. Los resultados indican en ambos casos una fuerte preocupación en los aspectos de formación, salud y seguridad laboral. Sin embargo, la brecha salarial entre hombres y mujeres y la inexistente participación de las minorías son aspectos que aún no se han superado.
- En el informe de estandarización de indicadores de RSE propuestas por organizaciones de reconocimiento mundial, se indica que la consolidación de indicadores de RSE propuestos por entidades líderes en el mundo han generado una estandarización y un mayor cubrimiento de prácticas con el fin de realizar mediciones frente a la gestión de estas prácticas en las empresas; evidenciar las materias fundamentales como la gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación,

asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad y hacia qué temas apuntan en la empresa logrando el cubrimiento de la RSE (Cardona y Giraldo, 2010).

- Los antecedentes sobre tercerización de servicios se remontan a la era moderna, donde las empresas usaban este sistema como estrategia competitiva, para ampliar los mercados y responder oportunamente a los cambios globales con el fin de optimizar los procesos de negocio. Esta nueva tendencia conocida como BPO *(Business Process Outsourcing)* o subcontratación de procesos es una opción para que las empresas se focalicen en su Core Business y fortalezcan las competencias organizacionales y de negocio con el fin de generar valor agregado (David y Galvis, 2012).
- Con la tendencia de BPO en Colombia se destaca el interés de los empresarios por disminuir los costos fijos y aumentar los niveles de productividad, es por esto que desde 1995 la primera firma en ofrecer los servicios de outsorcing fue Indra. En 2008, el país presentó un flujo alto de inversionistas extranjeros provenientes de Estados Unidos, Alemania, España y Argentina, y entraron empresas de Contact Center y BPO como Tele performance, Convergys, Hewlett Packard, Sutherland, Genpact. El país fue muy atractivo para estas multinacionales por la posición geográfica privilegiada, al recurso humano con vocación de servicio al cliente, que lo destaca frente a la competencia y el lenguaje transparente utilizado en diferentes regiones del país (David y Galvis, 2012).
- De igual manera, se han incorporado a este sector estrategias de tercerización en Colombia, como centro de operaciones enfocado a los call centers en Barranquilla, ya que a pesar que el sector BPO en Colombia aún le falta expandirse tanto a nivel nacional como internacional, barranquilla cuenta con amplia infraestructura técnica y tecnológica para aportarle al desarrollo del sector (Henao, Quiñones y Cáceres, 2013).
- Reorganización administrativa para una empresa de Outsourcing. La conclusión de este trabajo de grado describe la participación de Colombia en el sector BPO a nivel internacional y su desarrollo debido a las políticas internas, a la posición geográfica del país y a la recuperación de confianza del inversionista extranjero, el sector empresarial debe vincularse de una manera activa en esta transformación de cambio y adaptación en nuevas tendencias de negocio con el propósito de ser más competitivos y permanecer en el tiempo (Otero, 2014).

- La RSE es un tema relevante en la agenda mundial, dados los permanentes desequilibrios en materia ambiental que se presentan cada vez más con mayor frecuencia. América Latina, aporta al mundo 10 de las 500 empresas con prácticas socialmente responsables, como ejemplo significativo para la región. Es así como se ha presentado un fenómeno que favorece el desarrollo de los países y está relacionado con el apoyo de las multinacionales, en la sostenibilidad financiera, social y ambiental, en su preocupación por importar prácticas responsables en desarrollo humano (Vives y Peinado, 2011).
- Un ensayo realizado por estudiantes de la universidad Militar Nueva Granada en 2013, sobre la RSE nuevo modelo de gestión ética en las entidades del estado en Colombia, realiza un bosquejo histórico de la RSE, los esquemas y patrones que se muestran en las organizaciones públicas y privadas. Abordan casos exitosos y desfavorables, y concluyen que es un excelente articulador del buen gobierno en las entidades públicas y privadas. Sin embargo, el Estado debe promover políticas de responsabilidad con la comunidad, con el medio ambiente y promover prácticas sobre conflicto de intereses (Barreto, 2014).
- En el artículo publicado sobre Emprendimiento y responsabilidad social en las organizaciones dirigidas a la actividad en materia de servicios sociales: describe cómo en el estudio de casos realizados a varias empresas la Región de Murcia, España, dedicadas a los servicios sociales adquieren cada vez mayor importancia al promover modelos alternativos de sociedad con propuestas innovadoras de emprendimiento impulsadas por el gobierno, donde se observó que los casos estudiados realizan prácticas de gobierno responsable, ético y transparente, manifestándose en el respeto por todos los actores implicados, por la existencia de unos valores internos y un código de conducta, la actuación responsable y de preocupación por los grupos de interés, aunque en temas de medio ambiente no están claramente implementadas las prácticas correspondientes, hay coherencia entre su misión, el fomento y el apoyo al espíritu emprendedor, lo que deja ratificado que, en su intervención social, ellas buscan potenciar las actitudes hacia la iniciativa empresarial (Daruiz y Peñalver, 2014).
- El trabajo de investigación de la Universidad EAFIT "*Responsabilidad Social Empresarial, una mirada desde Colombia"* muestra a las organizaciones como un camino necesario de sostenibilidad ambiental social y económica en países en proceso de desarrollo, donde las

brechas sociales y económicas se extienden de manera progresiva, concluyendo que la RSE puede ofrecer salidas exitosas a estos problemas, proponiendo un modelo de interacción en red donde se involucren actores de varios niveles que de acuerdo a su relevancia afecten las políticas públicas y la inversión extranjera de una manera más dinámica y fluida sin depender de los gobiernos transitorios (Agudelo, 2009).

- En la investigación realizada por Montero Serrano sobre *La Responsabilidad Social y la Norma ISO 26000" se* analiza cómo esta norma influye como guía de Responsabilidad Social sobre las organizaciones, siendo esta una herramienta universal para la integración de un comportamiento socialmente responsable, es por esto que las organizaciones públicas y privadas si desean ser competitivas socialmente, deben tomar la guía como una fuente valiosa de información, la cual contribuirá de manera positiva en la obtención de resultados, al igual que la educación superior, tiene como responsabilidad promover la herramienta (Montero, 2012).
- Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial. Este artículo presenta dos tipos de discusiones alrededor del concepto, por un lado, lo que se podría llamar las cuestiones conceptuales o teóricas y por otro, presenta algunos de los estudios desarrollados en Latinoamérica, especialmente en Colombia (Crespo, 2010). Este trabajo muestra dos tipos de discusiones alrededor del concepto y analiza diferentes posturas frente a la RSE, presentando documentos a partir de los cuales construye un histórico del concepto. Como resultado, se ofrecen datos empíricos que permiten producir una discusión entre las prácticas de las empresas socialmente responsables con las nociones que proponen algunos autores, y concluye sobre cuál sería el concepto más apropiado y de aplicabilidad a la academia y a la empresa (Crespo, 2010).

Analizando las diferentes posturas e investigaciones abordadas, se puede observar que hay una preocupación de la academia en investigar el comportamiento del sector BPO como un sector emergente en el mundo y el impacto de las prácticas empresariales en la sociedad. Sin embargo, falta un mayor compromiso del gobierno en la puesta en marcha de acciones encaminadas a fortalecer dicho sector. Este sector cuenta con la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO (2014) que brinda los lineamientos y asesorías; sin embargo, esta entidad

no cumple una función de acompañamiento, seguimiento, control y brinda poca información a las empresas, a la academia y a la sociedad.

De esta manera se concluye que en Colombia, aún no se tienen estrategias claras de las empresas y del gobierno sobre las prácticas de la RSE, lo que no ha permitido avanzar en los temas que esta aborda, lo cual es una oportunidad para que la academia implemente currículos pertinentes que atiendan a las necesidades de los sectores y particularmente del sector servicios en el enfoque de la RSE.

1.5 Antecedentes del Sector BPO

En muchos países del mundo, hay problemáticas relacionadas con la desigualdad, el deterioro ambiental, la vulneración de los derechos humanos, el uso del trabajo infantil y del trabajo forzado y la carencia de condiciones laborales mínimas. Además, en ningún país del mundo hay políticas claras frente a la implementación de la RSE. Sin embargo, desde finales de los años noventa, se han empezado a crear organizaciones para promover su desarrollo.

En el informe del Programa de Transformación Productiva (PTP) en Colombia (2011-2012), se pueden observar los avances que el sector servicios ha tenido en los últimos años, el informe muestra que los créditos con el BID le permiten al país cerrar brechas en conocimiento, incrementar ofertas de mejores empleos y mejorar los niveles de exportación de servicios. Se espera incrementar en un 19,2% las exportaciones de cerca de 60 pymes (PTP, 2012).

De acuerdo con las iniciativas presentadas por este programa, que pretendían en 2012 establecer en el país la multinacional Genpact, con la pretensión de ocupar 1.500 empleados en 2015, sumado a los acercamientos a las regiones del país para que pudieran fortalecer los compromisos con el programa, y permitir a las ciudades contar con herramientas tecnológicas, de innovación y de capacitación en el sector BPO y Software & TI (PTP, 2012).

El sector de Contact Center y BPO en Colombia es reciente, y cada vez está más consolidado. En los últimos 10 años, ha registrado un crecimiento promedio anual de 18%, lo que hace a Colombia uno de los países con mayor potencial en América Latina. La infraestructura de comunicaciones, la ubicación geográfica estratégica, el apoyo gubernamental, la mano de obra

calificada y la estandarización de procesos son las razones que lo ponen en ventaja competitiva con respecto a otros países.

Solo la tercerización de procesos de negocio BPO genera 182.084 empleos, que representan el 73,81% del total de empleos por tercerización. En total, sumando BPO, tercerización de procesos de conocimiento KPO (Knowledge Process Outsourcing), y tercerización de tecnologías de la información ITO (Information Technology Outsourcing), esta industria aporta 246.709 puestos de trabajo. Los ingresos en los tres servicios representan cerca del 1,45% del PIB colombiano, índice en el que el BPO predomina con el 0,90% de la contribución total.

Según el informe de sostenibilidad 2012, el sector de tercerización de procesos de negocio BPO&O, en Colombia, puede considerarse como un sector nuevo en la economía, que ha crecido rápidamente en su amplio campo de acción, pues ofrece a las empresas colombianas soluciones tecnológicas en varios campos empresariales.

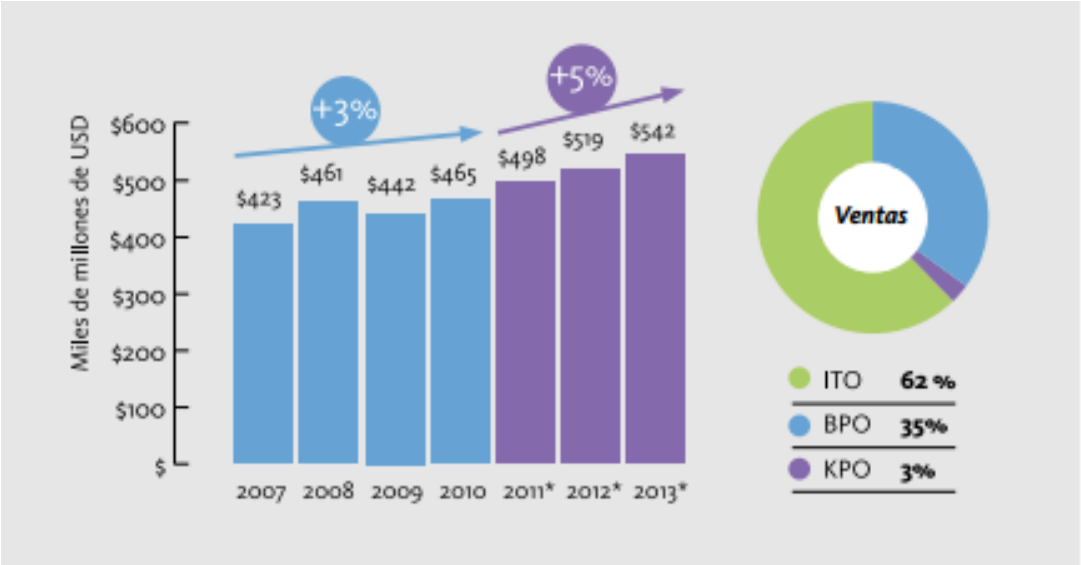
Business Process Outsourcing (BPO) "Es una opción para el incremento de la competitividad de las empresas en la medida en la que la economía mundial exige centrarse y fortalecer al máximo las especialidades y las competencias organizacionales" (David y Galvis, 2012).

Business Process Outsourcing and Offshoring (BPO&O) es "entendido como la tercerización nacional e internacional de servicios, consiste en la subcontratación de procesos externos a una empresa" (PTP, 2012).

En este sentido, en Colombia, según el estudio realizado por el Programa de Transformación Productiva y liderado por el IDC Colombia (International Data Corporation**)**, hay cuatro grupos de empresas que ofrecen servicios de acuerdo con la capacidad; Grandes corporaciones globales¸ Grandes empresas locales y multinacionales, Empresas de alta escalabilidad en empleo, y Mercado de Impact Sourcing. Cada una de estas atiende mercados específicos de acuerdo con las necesidades del sector que las demande (PTP, 2012).

El crecimiento del sector en Colombia, el incremento de la exportación de servicios y la llegada de nuevos inversionistas son factores determinantes para el potencial desarrollo del sector en los próximos años.

Gráfica 2. Comportamiento mundial de BPO&O



Fuente: Programa de Transformación Productiva 2012

En el sector BPO&O en Colombia, se han venido adelantando acciones respecto a los impactos ambientales, con el fin de prevenir, mitigar, corregir y compensar los impactos de dicha actividad. Sin embargo, a pesar de los avances que el sector ha tenido en sus empresas, estos no están enfocados en la gestión de los impactos ambientales, por lo cual se ha priorizado la gestión de los impactos sociales, derivados de la relación de los clientes y los empleados. El informe de sostenibilidad BPO&O, publicado en 2013, muestra el resultado del porcentaje de empresas del sector que destinaron recursos en programas de prevención, protección y recuperación ambiental, en el que solo el 24% de las empresas del sector invirtieron en esta estrategia sostenible.

Así mismo, el comportamiento de este sector centra sus impactos en la operación y no en la cadena de valor, donde las empresas han enfocado su esfuerzos en la reducción de recursos como electricidad, agua, papel, residuos tecnológicos, emisiones indirectas de gases de efecto invernadero y ha trabajado en la sensibilización ambiental de los empleados (ENLAZA, 2012)

Durante 2014, en la empresa objeto de estudio, su dinámica estuvo enfocada en la línea de negocios BPO, lo que le permitió fortalecer la relación con los clientes actuales y ampliar el

portafolio con nuevos clientes, como la Superintendencia Nacional de Salud, Claro–Telmex, Servientrega, Gas Natural, etc.[1].

Call Center

El origen de los call center se remonta al año 1876 en Estados Unidos, cuando Graham Bell, inventor del teléfono, creó la empresa Bell Telephone (después AT&T), el primer centro nacional de ventas por teléfono en la ciudad de Kansas.

El incremento del uso del teléfono en Estados Unidos hizo posible apreciar sus posibilidades en el ámbito empresarial. De esta manera, muchas empresas encontraron en este nuevo método vinculado a la telefonía, una excelente oportunidad y una innovadora forma de relacionarse con sus clientes (Uribe y Morales, 2010).

Las compañías empezaron a publicar su número de teléfono en anuncios de prensa y a recibir llamadas de sus clientes, con lo cual apareció la función del operador telefónico, empleado contratado única y exclusivamente para atender el teléfono. A medida que el volumen de llamadas fue creciendo, las empresas fueron incorporando un equipo de personas para atender ese servicio. Posteriormente, con la revolución tecnológica, aparecen centrales dedicadas exclusivamente a desarrollar esta función, con herramientas que gestionan el flujo de llamadas y sistemas automáticos de atención al cliente, como las que es posible observar hoy en día.

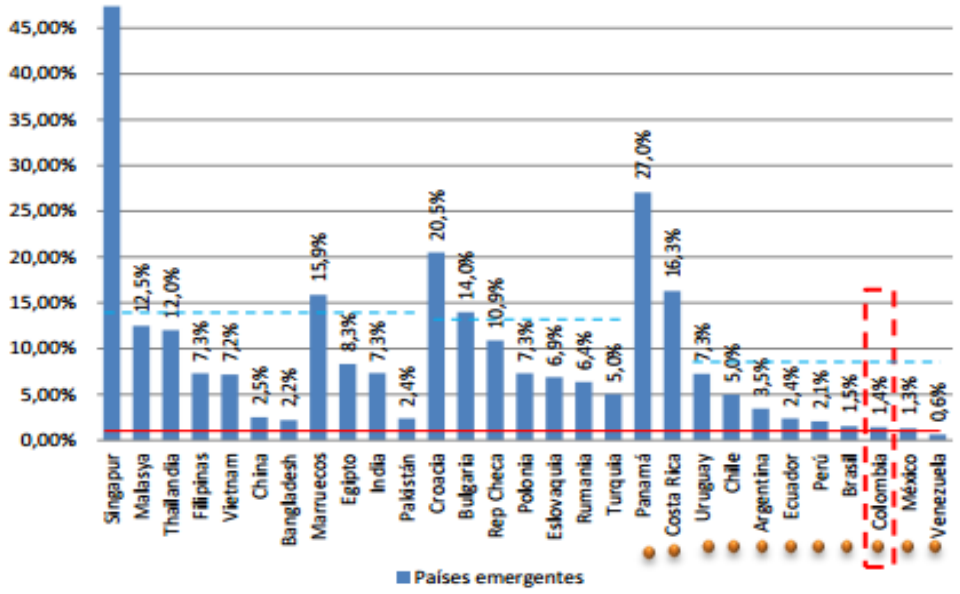
La experiencia estadounidense es llevada a Europa. Los primeros call center aparecen en los años 70, gestionados por multinacionales norteamericanas como IBM, AMEX, 3M, Rank Xerox y Kodak que implementaron allí la experiencia que tuvieron en Estados Unidos y que, años después, llevaron al resto del mundo (Uribe y Morales, 2010).

En los últimos años, las economías emergentes han basado sus factores de competitividad en la producción de materias primas en el sector industrial, y otros le han apostado a los servicios. En 2011, Colombia tenía un mercado de servicios cercano al 55.5% del PIB, inferior a países

[1] Por solicitud explícita de la empresa, el nombre de esta no será revelado en el presente trabajo.

como Brasil, Chile, Argentina, entre otros, y su porcentaje de exportaciones de servicios en ese año fue del 1.4%, como se observa en la siguiente gráfica.

Gráfica 3. Exportaciones de servicios como porcentaje del PIB, en países emergentes



Fuente: Programa de Transformación Productiva 2012.

Según un estudio del sector BPO, en 2012, Manizales tenía una población aproximada de 390.000 habitantes de los cuales el 93% vivía en zona urbana. En cuanto a los niveles de desempleo en Manizales, se puede observar en el informe que en noviembre de 2011, este indicador se ubicó en el 11%; gracias a las estrategias promovidas por la Alcaldía Municipal con los puestos de trabajo en los call center, estimando que en los últimos años se hayan generado más de 6.000 puestos de trabajo (PNUD, 2012).

En América latina, las políticas gubernamentales no responden a los desafíos de desigualdad y pobreza, puesto que las barreras les dificultan incorporar en sus políticas un comportamiento socialmente responsable. Entre estas barreras están el clientelismo, las prácticas corruptas y la desatención a la calidad, entre otras. De esta manera, se observa que estos niveles de deficiencia se presentan para América Latina por debajo del promedio mundial (Vives y Peinado, 2011).

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar las brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en una empresa del sector BPO de la ciudad de Manizales.

2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar los enfoques de responsabilidad social empresarial.
- Establecer la relación entre políticas, prácticas, valores y objetivos corporativos de la empresa con los principios y materias fundamentales de la RSE.
- Identificar los mecanismos de relación utilizados por parte de los empresarios o *shareholders* con los *stakeholders* (partes interesadas o grupos de interés).
- Identificar las estrategias de comunicación y las acciones para la integración de la responsabilidad social empresarial.

3. REFERENTE TEÓRICO

En este capítulo, se dará una mirada del concepto de RSE y los enfoques para abordarla, teniendo en cuenta su evolución y las tendencias conceptuales. Igualmente, se abordarán los elementos claves de las normas existentes en este campo, así como otros conceptos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial, tales como: competitividad, desarrollo sostenible, normas internacionales, entre otros. Igualmente, se abordaron los vacíos en la implementación de la RSE en las empresas.

3.1. ¿Qué es la RSE?

Antes de abordar el tema, es preciso revisar algunos conceptos sobre la RSE, para lo cual, se presentan algunas definiciones de instituciones e investigadores en la materia:

La primera definición responde a la perspectiva del Banco Interamericano de Desarrollo –BID–

> El compromiso de los negocios para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida (Vives y Peinado, 2011).

En este mismo estudio, se agrega:

> La incorporación voluntaria, por parte de las empresas, de preocupaciones sociales y medioambientales a sus actividades comerciales y a sus relaciones con las partes interesadas (Vives y Peinado, 2011).

El Banco Mundial (2006) aborda la RSE de la siguiente manera:

> La Responsabilidad Social Empresarial es: "Hacer negocios basados en principios ético y apegados a la ley. La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera. La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética, y basados en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se generará:
>
> - Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación;

- Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras; y
- Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores.
- Credibilidad: la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza.

Hay una definición de RSE que se encuentra en varias páginas WEB de empresas tan distintas como la del Banco Estado de Chile (Banco Estado, 2013), Acción RSE (2011):

> …una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor (Acción Responsabilidad Social Empresarial, 2011).

En un estudio realizado sobre la RSE en las empresas del Quindío se define así:

> La responsabilidad social Empresarial es conocida como la forma de contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, a través no solo del cumplimiento de sus obligaciones legales de control y fiscales por parte del Estado sino como aquella contribución que queda en la sociedad como el valor agregado del desempeño y el desarrollo de su actividad económica (Romero, Fajardo y Tarapuez, 2011).

Para la ISO 26000, que fue la guía metodológica empleada en este estudio, la RSE es definida como:

> Responsabilidad de una organización 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 incluyen 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 – esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO, 2010).

Cuando se habla de una gestión responsable, se debe tener en cuenta que la empresa debe procurar generar el máximo valor tanto para la empresa como para la sociedad y de esta manera se vea reflejado en su crecimiento y desarrollo, generando impactos sociales y ambientales que, de manera positiva o negativa, juegan un papel en el desarrollo sustentable. Por lo tanto, para cada empresa, las estrategias de RS deben estar determinadas por la cultura organizacional y el contexto de intervención.

En materia de responsabilidad social corporativa se abordan varias posturas, entre ellas algunas financieras como que los objetivos económicos y sociales que no son compatibles, considerando que los directivos deben defender los intereses de los propietarios de la compañía, generando en las empresas mecanismos de control que garanticen la creación de valor. Por este pensamiento, se enfatizan los problemas de eficiencia debido a que las empresas se limitan a realizar las acciones establecidas por la ley. La postura contraria establece que el comportamiento socialmente responsable de las empresas no tiene por qué ser incompatible con la generación de valor y tiene en cuenta los grupos interesados en la empresa. Desde esta perspectiva, se busca equilibrar los intereses de todos los grupos, consiguiendo efectos positivos a largo plazo que contribuyen a aumentar el rendimiento en las empresas (Nieto y Fernández, 2004).

3.2. Evolución de la RSE

Algunos autores han señalado los momentos históricos de la evolución del concepto de RSE, entre los que se encuentran algunas posturas descritas en la presente investigación.

El concepto de RSE empezó en 1953, con el libro “Social Responsibilities of the Businessman”, en ese momento se planteó el gran interrogante de cuáles serían las verdaderas obligaciones de las empresas con la sociedad, a lo cual se evidencia la necesidad de vinculación de políticas en la toma de decisiones (Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012).

En la década de los años sesenta, se consideró que la RSE está en función de la fuerza económica de las empresas, es decir, si una empresa tiene más capacidad económica, tendrá mayor responsabilidad social (Raufflet et al., 2012).

Más adelante Friedman (1966) afirma que la RSE, en el componente directivo de las organizaciones, debería estar enfocado en buscar el beneficio para los accionistas. Así mismo, en los años setenta, manifiesta que está inadecuadamente concebido el tema de las donaciones y gastos en actividades que no tengan nada que ver con el objeto del negocio, pues este tipo de obras obedece a un concepto de filantropía nocivo para la empresa (Vives y Peinado, 2011).

En 1971, Johnson sostiene que es clave para la empresa conocer a cabalidad el entorno de acción, generar programas sociales que impulsen el incremento de los beneficios económicos para la organización y poner especial atención en los grupos interés y en la generación de riqueza (Raufflet et al., 2012).

López y Contreras (2010), en su artículo "El concepto Responsabilidad Social Empresarial desde diversos enfoques teóricos", se plantean las cuatro grandes etapas de evolución de la RSE. La primera se caracterizó por el auge de las actividades económicas y de allí surge el interés por el bienestar de las personas, llamado filantropía.

Según Raufflet et al., (2012), en los años veinte, se dieron algunas prácticas de RSE en temas filantrópicos y de donaciones, como consecuencia de los problemas sociales derivados del libre mercado de la época. El modelo liberal aplicado desató desequilibrios económicos en relación con la distribución de riqueza. Hacia los años cincuenta, hay un nuevo renacimiento de conceptos como la RSC Responsabilidad Social Corporativa que, al ser la empresa con fines de lucro, se diferencia de la RSE al ser una corporación con personería jurídica y con derechos amparados parecidos a los de una persona natural, donde los accionistas limitan la responsabilidad de acuerdo con los aportes que cada quien realiza.

En los años treinta, hay un clamor por la concientización de la relación empresa–sociedad, pues en esta época se establecen compromisos en lo relacionado con la responsabilidad por los progresos sociales en cabeza de estos dos estamentos (Raufflet et al., 2012).

Un tercer momento llega en los años sesenta y setenta, cuando se inician las movilizaciones de diferentes organismos por el análisis de los impactos sociales y ambientales y por la situación de los trabajadores, lo cual permite que se creen estrategias empresariales de gana-gana entre la empresa y los grupos sociales (Raufflet et al., 2012).

La cuarta etapa surge en los años ochenta, con nuevos conceptos, como el desarrollo sostenible y ética en los negocios, como aspectos claves de la RSE (López y Contreras, 2010).

En la Tabla 5, se recopilan varios conceptos sobre RSE, a partir de los años veinte (Crespo, 2010) que muestran la evolución en los enfoques de RSE.

Tabla 5. Conceptos de responsabilidad social

Autores	Periodo	Concepto
Lozano y Soler 2000	Años 20	Primeros avances en temas de RSE, al realizar prácticas organizacionales filantrópicas y voluntariado (de la nobleza y la burguesía), derivadas de la problemática social por el modelo de libre mercado que produjo un desequilibrio en la distribución de riqueza.
Carroll 1999	Década de los 50	Responsabilidad social corporativa, define la corporación como una persona jurídica donde los accionistas no son responsables de las obligaciones de la misma, la responsabilidad está sujeta a los aportes que hayan realizado.
Bowen 1953		Responsabilidades de la sociedad que podían y debían ser asumidas por los empresarios, veía a las empresas como el centro de poder donde se tomaban decisiones influyentes en los ciudadanos.
Steiner 1971	Años 70	Concepto de corresponsabilidad que tienen las empresas para ayudar a la sociedad a alcanzar las metas básicas.
Friedman 1970	Años 70	Critica los fines sociales y las obligaciones que deben tener las empresas con sus empleados.
Jones 1980	Década 80: Investigaciones empíricas.	Plantea que la responsabilidad social corporativa es un proceso a largo plazo, se obtienen logros importantes a través de las acciones o las prácticas.
Drucker 1984	Década de los 80	Esboza que la RSE es una oportunidad para las empresas en convertir un problema social en una oportunidad económica en aspectos como la capacidad productiva, competencias humanas y generación de utilidad.
Freeman 1984	Década de los 90	Teoría de la ética de los negocios de los grupos de interés. Enfatiza en que la empresa debe determinar con quien ser socialmente responsable y ponderar la importancia de los Stakeholders.
Cortina 2003	2000 Transformación laboral	Lo fundamental de la RSE reposa en lo ético sin dejar de lado el principio de libertad, construir una base de autonomía personal y de libertad responsable.
Barroso 2008	Estudio en 40 empresas Yucatán México	Considera la RSE como un compromiso consciente y congruente de cumplir tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos los involucrados en el cuidado del medio ambiente para la construcción del bien común y de una mejor sociedad.

Fuente: Elaboración propia.

Algunas teorías sobre la RSE encuentran que las funciones principales de las organizaciones, se han enfocado en crear valor para sus propietarios; sin embargo, los beneficios deben ser colectivos distribuyendo las ganancias a otros agentes o brindando beneficios a los empleados, involucrando a otros grupos de interés en buenas prácticas empresariales, con el fin de producir un impacto colectivo (Crespo, 2010).

En los años ochenta, aparecen nuevos autores como Drucker (1984), que consideran las prácticas de RSE como acciones de inversión que pueden llevar a las empresas a ser más productivas al aprovechar las competencias humanas, lo que implica convertir en oportunidades los problemas que afronta la comunidad.

La década de los noventa estuvo signada por las teorías administrativas, Wood (2000), que plantea tres principios de la RSE: legitimidad, donde el poder mayor lo cede la sociedad a las empresas; responsabilidad pública, entendida por los impactos ocasionados en el sector en el que se involucren con los actores sociales; y gestión discrecional, según el cual los empresarios juegan un papel fundamental, pues sus acciones deben estar caracterizadas por los valores de las sociedad en la que intervienen. De esta manera, con estos tres principios se podrá evaluar cuáles son los factores claves de impacto en medio ambiente, partes interesadas y problemas que se derivan de la actividad en las empresas.

En los años noventa, aparece, además, un nuevo concepto del autor Freeman (1999) que visualiza los factores externos e internos que influyen en el funcionamiento de la empresa como los stakeholders, con el fin de determinar la importancia y el protagonismo que deben ejercer en la organización (Crespo, 2010).

La idea de RSE renace a partir de los cambios de comportamiento de las empresas con el fin de originar una transformación social, derivada de la caída del Estado de bienestar que deriva en la responsabilidad de un aseguramiento de modo de vida digno de la empresa. Sin embargo, hacia los años setenta, autores como Friedman (1966) afirmaron que la RSE se basaba únicamente en la generación de riqueza para los propietarios. La postura de este autor sobre la RSE ha polarizado los debates en los aspectos económico político y social.

Se califica de socialmente responsable la gestión empresarial en tres dimensiones: la gestión ambiental, la gestión de la cadena productiva (en atención a directrices y normativas en materia

de gobernabilidad y respeto a los derechos establecidos a través de convenios internacionales) y la contribución al desarrollo de la sociedad o de las comunidades de influencia de las organizaciones empresariales. En este ámbito, se establece la RSE con indicadores socioeconómicos y de desarrollo humano (Ciro, 2011).

A finales de los noventa, se señala como ventaja competitiva la filantropía como acciones dirigidas a crear buena imagen en la sociedad, a beneficiar las comunidades con obras de caridad, todo esto relacionado con las estrategias de mercadeo utilizadas por la empresa (Vives y Peinado, 2011).

Durante esta etapa, la RSE empieza a tener en cuenta otros actores en el desarrollo de la intervención, tales como clientes y proveedores, y los impactos ambientales, lo que conduce a afianzar las estrategias en esta materia. A principios del siglo XXI, se vinculan los organismos internacionales en la promoción de la gestión del desarrollo social (Castillo, 1988)

En 1999, se desarrolló entonces la ONU una estrategia de vinculación de las empresas que estaban directamente involucradas en atacar los problemas de pobreza extrema, inequidad en el mundo, lo que dio como resultado la firma del pacto global (Red Argentina de Pacto Global, 2004).

El Banco Interamericano de Desarrollo –BID– ha financiado el desarrollo de normas nacionales y regionales relativas a la RSE, esto hace referencia a organizaciones sin fines de lucro como la Global Reporting Iniciative (GRI), que busca que las empresas puedan cumplir sus objetivos de desempeño, principalmente en aspectos como el ambiental, social y económico; esta herramienta permite realizar los reportes de una manera ágil y confiable, así como ha sucedido con la ISO 26000, como estándar, el cual ha servido de guía para orientar las compañías en el reporte de sus acciones en esta materia (GRI,2011, 2014).

3.3. Tendencias en la RSE

Algunas de las tendencias en materia de RSE que se describen a continuación son Valor Compartido e Innovación Social.

3.3.1. Valor Compartido

"El valor compartido solo puede ser el resultado de una efectiva colaboración entre las partes" (Porter y Kramer, 2011). En el texto citado, estos autores definen la creación de valor compartido como "las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera" (Porter y Kramer, 2011). Este concepto parte de la base de que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas (Acción RSE, 2011).

Para lograr la relación empresa-sociedad, es necesario tener liderazgos que desarrollen competencias y nuevas formas de conocimiento, así como mejores análisis de las necesidades y desafíos de la sociedad (Acción RSE, 2011).

Algunos elementos de la estrategia tienen que ver con el comportamiento responsable de las empresas en el cumplimiento de sus compromisos, mantener relaciones positivas con los grupos de interés, analizar los canales de participación de las comunidades, propender por la preservación del medio ambiente para garantizarle a las generaciones futuras un medio ambiente sostenible y en eso las empresas están implicadas por su impacto (ISO, 2010).

De esta manera, el concepto de valor compartido tiene estrecha relación con el progreso económico y social, y permite entender de una forma clara a las empresas el crecimiento global. De esta manera, cuando se analizan compañías en el mundo que se han comprometido con las iniciativas de creación de valor, hoy se caracterizan por la reinvención de productos y mercados, por su redefinición de la cadena de valor, el desarrollo de clústeres en los que se inserta la empresa, donde todos estos componentes permiten a las compañías ver oportunidades en la creación de valor, que necesariamente producen beneficios de orden económico y de crecimiento para la sociedad (Acción RSE, 2011).

Por lo tanto, el punto de partida en la creación de valor, consiste en que las compañías identifiquen las necesidades de la sociedad, y los beneficios y efectos negativos que pueden ocasionar sus productos y servicios. Es preciso tener en cuenta que las necesidades varían permanentemente con la evolución tecnológica, el desarrollo económico y los cambios en las preferencias sociales. Identificar estas necesidades no atendidas por los mercados obliga a

redefinir los productos y servicios entregados por las empresas, lo que permite la creación de oportunidades de diferenciación y reposición en los mercados.

Porter y Kramer (2011) señalan que las tendencias actuales apuntan a que la conexión entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor sea mucho mayor de lo pensado tradicionalmente y que la creación de sinergias se incrementa cuando las empresas integran variables sociales en su cadena de valor, e innovan en cada etapa del proceso.

Cuando las empresas construyen clústeres en sus locaciones claves, su crecimiento produce un efecto multiplicador, se crean nuevos puestos de trabajo, nuevas firmas y la demanda puede crecer de forma sostenida, lo que garantiza el éxito empresarial y comunitario (Obando, 2014).

Para fortalecer el desarrollo, las compañías necesitan identificar brechas en las comunidades donde operan, en áreas relevantes como sus canales de logística y distribución, proveedores, programas de capacitación y la organización del mercado significativo para su negocio (PTP, 2012). El desafío es enfocarse en las debilidades que restringen la productividad y el desarrollo de las empresas. Para esto, es primordial distinguir las áreas en las que se tienen ventajas comparativas y fortalecer aquellas en las que hay oportunidades de creación de valor compartido.

3.3.2. La innovación social en el contexto de RSE

Las empresas se enfrentan a grandes retos, con el fin de aportar ideas innovadoras que lleven a la resolución de los problemas sociales, económicos y ambientales, que son obstáculos al desarrollo de la sociedad. Esas ideas deben trascender los límites de la productividad y la competitividad, por lo cual varias instituciones internacionales como la Comisión Europea, Naciones Unidas, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre otros, han contribuido al logro de estrategias innovadoras (Vives y Peinado, 2011).

Una iniciativa en el proceso de innovación es el Manual de Oslo (OCDE, 2006), al incluir recopilaciones e interpretaciones en temas de innovación, y vincula empresas con pocos recursos tecnológicos. Sin embargo, en el contexto de países en vía de desarrollo, la aplicación del manual es diferente. Por eso, la recopilación del manual de Bogotá (Jaramillo, Lugones y Salazar, 2001) aborda temas como riesgos económicos, falta de fuentes de financiamiento, falta de potencial innovador, formación de los empleados, sistemas de gestión de calidad, tecnologías de

información, como iniciativa para la construcción y desarrollo de indicadores que se puedan mediar entre si y entre las normas gubernamentales.

En un contexto de globalización, el país tiene proyectado participar en la organización de cooperación y desarrollo económico (OCDE), en un lapso de dos años, siempre y cuando cumpla con tareas como manejo ambiental, uso de químicos, gobierno corporativo de empresas públicas, comercio, asuntos fiscales, empleo, seguridad social, mercados financieros, desarrollo territorial, educación, salud y agricultura. Para esto, debe prepararse con la construcción de normas legales.

Se habla de innovación social cuando las estrategias empresariales implican beneficios para la sociedad, cuando reducen costos, cuando hay un alineamiento entre las empresas y el gobierno para trabajar en la preservación del medio ambiente, la salud, la educación y la justicia. También se logra con la adquisición de tecnología, los cambios en los mecanismos de comunicación, la calidad en la prestación de servicios y acciones creativas. Estos cambios sociales y culturales producen altos impactos en las organizaciones (León, Baptista, & Contreras, 2012).

3.4. Enfoques de la RSE

En el documento concepto de Responsabilidad Social, desde diferentes enfoques teóricos, se plantean las diferencias existentes entre la filantropía, inversión social y RSE, mostrando aspectos fundamentales en cada uno de estos enfoques, desde una mirada a los motivadores, a los objetivos que persiguen y a los impactos generados, en la Tabla 6 se puede observar una síntesis de los expuesto López y Contreras (2010).

Tabla 6 Diferencias conceptuales sobre filantropía, inversión social y RSE

Filantropía	Inversión social	RSE
Motivación: altruista.	Motivación: obtener beneficios a corto plazo.	Motivación: beneficios para los trabajadores, familias y comunidad.
Impacto fuera de la organización.	Impacto externo e interno impacto en el exterior pero con la influencia en la empresa.	Objetivo: lograr beneficios de mediano y largo plazo.
Produce satisfacción del empresario.	Mejora la imagen de la empresa.	Búsqueda de la calidad de vida de la sociedad interna y externa de la empresa.

Fuente: López y Contreras 2010.

López & Contreras (2010) definen algunos enfoques de la RSE de la siguiente manera:

- **Enfoque macroeconómico:** Las empresas deben enfocar sus objetivos, en actividades meramente económicas, ya que de no ser así perdería su competitividad.
- **Enfoque microeconómico:** la RSE, se basa en la satisfacción de los grupos de interés, lo que se refleja en la imagen de la empresa y en la productividad de sus trabajadores.
- **Enfoque de los costos de transacción**: se basa en participar activamente en las gestiones empresariales, donde se beneficien las partes interesadas; con un actuar voluntario; se obtienen beneficios económicos; se mantiene su nivel de compromiso con la sociedad; se protegen los costos de transacción de sus operaciones.
- **Enfoque administrativo:** incluye las necesidades de la sociedad en los objetivos de la organización, para cumplir las demandas y garantizar la sostenibilidad de la organización.
- **Enfoque de la teoría de la regulación:** el principal interés de las empresas es la mitigación de los impactos negativos que ha producido en la sociedad, frente a los asuntos ambientales, sociales y relación con los trabajadores.
- **Enfoque del desarrollo sustentable:** enmarca la relación entre los aspectos ambientales, económicos y sociales, como factores clave de la RSE, para hacer empresas sustentables.
- **Enfoque institucionalista:** hace referencia a las empresas que regulan las acciones de otras, en el cumplimiento de los requisitos para los compromisos organizacionales.
- **Enfoque de los stakeholders:** se crea la necesidad de que la empresa tenga una relación directa con los grupos sociales a los que impacta con sus acciones, llamados también "grupos de interés" y de esta manera plantear los objetivos y estrategias empresariales.

En la tabla 7, se mencionan las principales características de estos enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial.

Hay algunas perspectivas teóricas que permiten a los estudiosos de la RSE extender sus posibilidades de intervención en el campo organizacional (Alvarado, Bigné y Currás, 2011).

- **Derecho a la propiedad**: no solo se debe respetar el derecho de propiedad a los accionistas sino también a los grupos de interés.
- **Teoría de la firma:** constituye el valor del empresario para desarrollar sus actividades comerciales y de la gestión de los recursos.

- **Teoría de la agencia:** permite al empresario, delegar en otro nivel algunas responsabilidades y decisiones. Esta teoría se caracteriza por ser ambigua en la toma de decisiones.

Tabla 7. Características de los enfoques de la RSE

Enfoques Características	Finalidad de la empresa	Objetivo de la RSE	Filosofía	Principales actores
Macroeconómico	Obtener beneficios económicos	La RSE no tiene cabida ya que los agentes son racionales y amorales	Atender las necesidades sociales implica pérdida de competitividad	La responsabilidad de la empresa solo es con los accionistas
Microeconómico	Incrementar beneficios económicos a través del equilibrio accionistas y sociedad	Mejorar la imagen interna y externa de la organización	Realizar inversiones filantrópicas hasta el punto en el que sea rentable (Análisis costo beneficio)	Considera a todos los grupos de interés
Costos de Transacción	Incrementar beneficios económicos a través del equilibrio accionistas y sociedad	Mejorar la relación con los grupos de interés	La empresa debe atender todos los asuntos sociales y ambientales para evitar incrementar sus costos de transacción	Considera a todos los grupos de interés
Administrativo	Obtener beneficios económicos tomando en cuenta los intereses de la sociedad	Satisfacer las demandas de la sociedad para lograr la continuidad de la organización	Los intereses de la sociedad forman parte de los objetivos de la empresa	Considera a todos los grupos de interés
Teoría de la Regulación	Obtener beneficios económicos sin afectar a la sociedad	Disminuir los efectos negativos que la empresa ha causado a la sociedad	La RSE es un elemento de autorregulación	Considera a todos los grupos de interés
Desarrollo sustentante	Obtener beneficios económicos asegurando la sustentabilidad corporativa	lograr el desarrollo sustentable	El desarrollo sustentable implica aspectos económicos ambientales y sociales	Considera a todos los grupos de interés
Stakeholders	Obtener beneficios económicos logrando un equilibrio entre los grupos de interés	Respetar los intereses de los grupos de interés	La gestión estratégica debe considerar aspectos económicos sociales y ambientales	Considera a todos los grupos de interés

Fuente: López y Contreras 2010

- **Teoría de los grupos de interés o Stakeholders**: precisa la relación de la empresa con los grupos de interés y las implicaciones de estos en las decisiones y sostenimiento de la compañía.
- **Respuesta social corporativa**: consiste en analizar las brechas entre el desempeño corporativo esperado por la sociedad y los grupos de interés con el desempeño real de la empresa.

- **Visión estratégica de la firma:** entendida como las estrategias organizacionales para ser más competitivos que el contendor, se define el liderazgo y la visión de recursos como elementos para obtener esa ventaja.
- **Ética aplicada a la empresa:** normas de comportamiento en la ética de la empresa, teniendo en cuenta las implicaciones de dichas acciones en la sociedad.
- **Teoría integradora del contrato social:** normas establecidas en el entorno macro-social y micro-social, que hacen referencia a las normativas que rigen la humanidad y las acordadas por las comunidades.
- **Ciudadanía corporativa:** la RSE va más allá de las responsabilidades legales de la empresa, se trata del compromiso con la sociedad.
- **Teoría institucional:** definir estrategias que permitan cerrar brechas entre el ser y el hacer de las empresas, con una mirada en las comunidades que impactan.
- **Desarrollo sostenible:** la RSE, ha sido una estrategia empresarial para los grupos de interés, para la economía empresarial y para el cuidado del medio ambiente.
- **Teoría del servidor:** se basa en la función de los líderes organizacionales en el cumplimiento de objetivos y metas, por el bien común.
- **Bien común:** está basado en una teoría de la ética, donde se busca el logro de objetivos comunes a la comunidad y a la organización, aunque en algunos contextos, estas normas de comportamiento se limiten de acuerdo con sus características.

Como lo mencionan Yepes, Peña y Sánchez (2013), hay otros enfoques que permiten visualizar el desempeño de la empresa y su relación con los grupos de interés

- **Enfoque legalista:** tiene una relación directa con la normatividad y permite a la empresa relacionarse con la sociedad, cumpliendo los requisitos exigidos.
- **Enfoque instrumental:** a partir de este enfoque, las empresas incorporan prácticas de RSE, lo que redunda en beneficios para ella.
- **Enfoque funcional:** la empresa incorpora la RSE como parte de su estrategia, atendiendo debidamente los requerimientos y necesidades de sus stakeholders.

- **Enfoque estratégico:** la empresa incluye en su planteamiento estratégico la RSE, y hace que esta sea visible en el mercado, por la incorporación y puesta en marcha de planes y programas en la materia que benefician a las comunidades donde interviene.
- **Enfoque a la identidad**: acciones de las empresas para aportarle a las comunidades, atendiendo sus necesidades y hacer que estas generen recordación y sean sostenibles.
- **Enfoque filantrópico:** este enfoque se ha caracterizado por las prácticas voluntarias que las empresas realizan, para brindar oportunidades y ayudar a las comunidades de un modo desinteresado.
- **Enfoque crítico:** se centra en la capacidad de las empresas, las personas y las comunidades, de impactar en los demás, para solucionar problemas sociales y en diferentes ámbitos, especialmente el medio ambiente. Así surgen normas de obligatorio cumplimiento, que sirven como reguladores de estas acciones.
- **Enfoque de los problemas:** se ha entendido que las empresas son responsables de resolver los problemas sociales y ambientales; en este sentido, la orientación es que no solo las empresas tengan una responsabilidad en esta labor, sino también la vinculación de las comunidades en la toma de decisiones.
- **Enfoque del reconocimiento:** las empresas, en su afán por obtener resultados y confianza de sus clientes, incorporan la RSE para obtener mayor ventaja competitiva, lo que se convierte en una oportunidad poco explorada para muchas empresas.
- **Enfoque del compromiso:** este enfoque hace referencia a los pactos entre las empresas y los sectores con que tiene relación, comprometiéndose con estrategias de desarrollo.

En síntesis, hay muchos enfoques con una estrecha relación entre las teorías mencionadas, que convergen en la función de la RSE en las prácticas empresariales, en la correspondencia que debe haber entre las organizaciones y sus grupos de interés y en cómo esta estrategia contribuye a la creación de valor y ventaja competitiva en las organizaciones, creando impactos positivos, recordación de su imagen y manteniendo en el tiempo empresas sustentables y sostenibles.

3.5. Partes interesadas o stakeholders

El tema de los Stakeholders supone el estudio de enfoques y clasificaciones de acuerdo con el entorno empresarial, como lo propone la Comisión Europea, en busca de diferencias y relaciones entre las dimensiones internas y externas de la RSE (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

En la primera, se establecen prioritariamente las gestiones internas que atañen a los trabajadores, se tienen en cuenta los recursos humanos, la salud, la seguridad, la gestión del cambio, el impacto ambiental y la gestión de los recursos naturales. Respecto al enfoque externo, se tiene en cuenta el entorno físico local, los socios comerciales, los proveedores, los consumidores sobre los derechos humanos y los problemas ecológicos de nivel mundial.

Otro componente propuesto por Castillo (1988), es la sistematización de los Stakeholders, donde se establecen las responsabilidades que tienen las empresas hacia ellos y los tipos en que se pueden categorizar:

- Primarias o inmediatas: hacen referencia a los integrantes directos de la organización.
- Secundarias: entorno de la empresa y los integrantes del entorno social representado en administración, comunidad y naturaleza.

Por su parte, Clarkson (1995) identifica y ordena los grupos de interés en voluntarios y no voluntarios; el primer grupo se refiere a los accionistas, los inversores, los empleados, los directivos, los clientes y los proveedores, puesto que están relacionados voluntariamente con la empresa; En el segundo grupo se encuentran los ciudadanos, las administraciones públicas, las comunidades, el medio ambiente y las generaciones futuras que no eligen relacionarse ni mantener una relación con la organización.

Otra clasificación muy utilizada en la literatura es la de Waddock et al. (2002), que identificó tres grupos; los primarios son aquellos cuya participación es necesaria para la supervivencia de la empresa, es decir; clientes, empleados, proveedores, inversores y socios; los secundarios son aquellos que no forman parte de las transacciones y que no son esenciales para su supervivencia como los medios, las asociaciones de comercio y las ONG. Un tercer nivel se refiere a la presión que ejerce la sociedad.

Otros autores señalan que los stakeholders se definen como:

> Partícipes son cualquier grupo o individuo que influye o es afectado por la actividad o los objetivos de la compañía, los que pueden tener un sin fin de formas y clasificaciones y que además, estarán determinados en buena parte por las propias características y dimensiones de la empresa (Medina, Ramírez y Lozano, 2010).

Los proveedores, las comunidades, la sociedad, los gobiernos y las entidades financieras juegan un papel importante en el proceso, al participar de manera activa en las estrategias, buscando el bien de las organizaciones y de las comunidades donde operan.

Estudios y teorías como la de los stakeholders de Freeman (1999) demuestran que son importantes las relaciones con los accionistas y los propietarios de la organización, y que se debe ampliar el foco corporativo e involucrar a todos los grupos que se pueden afectar con el desarrollo de actividades empresariales. Esta teoría cambia el paradigma al contar con las necesidades y las expectativas de otros grupos vinculados.

La gestión con los grupos de interés es un elemento crucial para el desarrollo de estrategias de RSE en las empresas, las relaciones que enmarcan gestiones y logros que históricamente se han establecido con estas, con algunos agentes económicos, empleados, inversores, clientes proveedores que han analizado y concluido que esta interacción se convierte en tácticas para la consolidación y el éxito de las organizaciones (Freeman, 1999).

Es importante la integración de las estrategias de la empresa con las expectativas y demandas de los grupos de interés, teniendo en cuenta que la comunicación, el dialogo, los valores como la transparencia, el medio ambiente, ser socialmente responsables son temas tan cruciales y valorados por estos grupos.

Según los documentos analizados, el primer paso es identificar los Stakeholders por categorías, se debe establecer un modelo de gestión con los grupos de interés donde participan todos los departamentos de la organización; como la alta dirección, administración, compras, mercadeo, recursos humanos, control interno, calidad, área financiera y proyectos. Las empresas establecen la lista de los grupos de interés y definen quiénes pueden verse afectados por el desarrollo de la actividad empresarial. Se toma como proceso abierto debido a la naturaleza cambiante del entorno.

Estos grupos de interés pueden variar por lo cual se identifican anualmente para tener una información actualizada del panorama y se tienen en cuenta las siguientes perspectivas (Granda y Trujillo, 2011):

- **Cercanía:** los que más cerca interactúan con la empresa incluyendo entes internos.
- **Influencia:** los que influyen en la actividad de la empresa.
- **Responsabilidad:** con los que se tienen obligaciones legales.
- **Dependencia:** los que dependen de las actividades de la empresa.

Debido a que las empresas manejan presupuestos limitados para estos ejercicios, es necesario establecer prioridades que permitan unificar los grupos de interés de acuerdo con la relevancia que estos representan para la organización, así mismo agruparlos por características similares.

Los Stakeholders, según la guía "Diálogos con los grupos de interés", son personas o grupos que tienen impacto o se ven afectados por la producción de bienes o servicios o actividades desarrolladas por una organización. Para que las empresas puedan realizar negocios sostenibles deben identificar los factores que rodean la actividad económica de la empresa, posteriormente realizar una cadena jerárquica entre los factores con el fin de determinar la importancia y los modos de interacción, según el Observatorio de RSE (ORSE), la Comisión Europea de RSE (CSR), el Foro para la evaluación de la Gestión Ética (Forética) y la Alianza Europea para la RSE (ORSE, CSR Europe, Forética y The European Alliance for CSR, 2009).

Las prácticas de RSE están relacionadas con la identificación de los grupos de interés, las cuales permiten construir diálogos, comunicación transparente, analizar las necesidades comunes y compartir experiencias de una manera global con los sujetos involucrados, a nivel local, permite comprender las expectativas y problemas de los individuos dentro de la organización y al mismo tiempo apoyar y fortalecer la RSE en la empresa (ORSE, CSR Europe, Forética y The European Alliance for CSR, 2009).

Cada vez más, los consumidores tienen la tarea de presionar los mercados, para que involucren en sus procesos de producción y suministro los temas sociales, ambientales y éticos en busca de un consumo responsable y un aumento en la demanda de productos naturales verdes, creando una ventaja competitiva y mejorando la imagen y la reputación de las empresas.

Los estudios realizados en 2000 en Europa y Estados Unidos muestran que desde esa década ha habido un aumento en las prácticas de consumo responsable. Más del 70% de los consumidores europeos consideran importantes los criterios de RS al adquirir un producto o servicio y algunos están dispuestos a pagar más por los productos si estos cuentan con los criterios responsables en temas medioambientales y sociales. Los consumidores también originan una presión social con las empresas que no tienen comportamientos responsables, mostrando indicadores del 76% donde los consumidores en Estados Unidos, no estarían dispuesto a comprar productos en contra de estas prácticas (Nieto y Fernández, 2004).

3.6. Guías Internacionales

A continuación se describen los principales referentes internacionales en materia de RSE como son: El Libro Verde, la iniciativa Pacto Mundial, el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE 21, la Norma SA 8000, la Guía técnica Colombiana GTC 180, la Guía ISO 26000. Se incluyen además los referentes de normas técnicas internacionales ISO 14001 y OHSAS 18001 que deberían tenerse en cuenta para el cumplimiento de materias fundamentales de RSE.

3.6.1. Pacto mundial: 1999

La idea de un Pacto Mundial fue lanzada por primera vez en 1999 por el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en un discurso dirigido en el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, a altos directivos de las mayores empresas del mundo (ONU, 1999).

Lo elementos que componen el pacto mundial son diez principios que se fundamentan en convenciones y tratados internacionales sobre derechos humanos, derechos laborales, protección ambiental y lucha contra la corrupción. Estos aspectos buscan integrar los principios y estrategias de la práctica empresarial, pues cualquier empresa con más de diez empleados puede adherirse al pacto mundial y de este modo expresar su apoyo a estos principios (ONU, 1999):

- **Declaración Universal de Derechos Humanos**: las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales e internacionalmente reconocidos en su ámbito de influencia, deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos

humanos, como lo expresa la Declaración Universal en el artículo 1. “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros” (ONU, 1948).

- **Relaciones laborales**: las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción, apoyar la erradicación del trabajo infantil, la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- **Medio ambiente:** las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental, adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental y favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- **Lucha contra la corrupción:** las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

  En Colombia hay una Política Pública Integral Anticorrupción que propende por el mejoramiento y acceso a la calidad de la información pública, hacer más eficientes las herramientas de gestión pública, fortalecer el control social para la promoción de la transparencia, hacer seguimiento a la cultura de la legalidad y desarrollar herramientas para luchar contra la impunidad (Comisión Nacional Colombiana para la lucha contra la corrupción, 2015).

3.6.2. Libro Verde: UE 2001

Para el libro verde ser socialmente responsable “no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

El Libro Verde propone una definición de RS que deja por fuera el objetivo empresarial de creación de riqueza económica para sus propietarios (Ciro, 2011): “La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y en un medio ambiente más limpio” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

El Libro Verde como se mencionó previamente, considera dos dimensiones de RSE, una interna que comprende Gestión de recursos humanos, Salud y Seguridad en el lugar de trabajo, adaptación al cambio y gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales y una externa que abarca comunidades locales; socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos, problemas ecológicos mundiales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

La publicación del Libro Verde contribuyó a la incorporación de RS en las políticas públicas en España, reconociendo la opinión de los agentes y proponiendo medidas para el fomento y el desarrollo de las empresas (Archel y Husillos, 2009).

En Europa han aumentado las empresas que trabajan en estrategias de responsabilidad social empresarial, enfocándose en temas medioambientales y económicos con el fin de crear una interacción con los accionistas, los consumidores, los trabajadores, las ONG y adquirir una mayor rentabilidad en las empresas. La Unión Europea interviene en el asunto a medida que las empresas contribuyen al cumplimiento del objetivo establecido en Lisboa y es convertirse en la economía basada en el conocimiento, más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con mejores empleos y cohesión social (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Las empresas que deciden contribuir al logro de un medio ambiente limpio se sienten más comprometidas con la RS, considerándola parte de su identidad. Estas actitudes son consideradas una evolución, aunque surgen preocupaciones de los actores como el deterioro del medio ambiente debido a las actividades económicas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

A nivel internacional los países están involucrados a través de las políticas comerciales, la Unión Europea influye en temas relacionados con los comportamientos de mercados, las prácticas que deben desarrollar las empresas con el medio ambiente deben estar enfocadas en la gestión de recursos naturales que utilizan para la producción de bienes y trabajar para atraer a los empleados, lograr la permanencia dentro de las organizaciones, fortalecer el aprendizaje y conseguir un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Respecto a los recursos humanos, se trabaja en fortalecer la contratación del personal sin discriminación, teniendo en cuenta grupos étnicos, mujeres, personas discapacitadas y mayores

de edad, con el fin de apuntar a reducir el desempleo y aumentar la inclusión (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

La tendencia a la subcontratación y tercerización ha llevado a que las empresas eleven el nivel de responsabilidad a los contratistas en seguridad y salud. Sin embargo, a medida que aumentan los esfuerzos por mejorar estos aspectos, aumentan las presiones y se incrementan las medidas de seguridad en el lugar de trabajo, adoptando requisitos de certificación, formación y gestión (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

3.6.3. SGE 21: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable

Esta norma Europea de sistemas de gestión ética y socialmente responsable (Forética, 2008) establece requisitos que deben cumplir las organizaciones para integrar las estrategias de gestión incorporando los principios de la RSE, con los marcos de referencia de la Comisión Europea, el Pacto Mundial, la OIT y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entre otros. En su estructura se establecen la alta dirección, los clientes, los proveedores, las personas que trabajan para la organización, el entorno social, el entorno ambiental y la competencia.

En Colombia, la empresa INSURCOL Ltda., fundada en 1988, con una amplia trayectoria en instrumentación y sistemas de potencia UPS, es la primera empresa latinoamericana en lograr la certificación SGE 21 en Gestión Ética y Socialmente responsable, en marzo de 2012, que es la máxima condecoración otorgada (DNP, 2014), por los significativos avances de los estándares de responsabilidad social SGE 21. Por su parte, una empresa peruana, SECURITAS, es la segunda en Latinoamérica en alcanzar la certificación, en 2014.

3.6.4. Norma SA 8000 Social Accountability International

La norma internacional SA 8000 (Social Accountability International [SAI], 2008, 2014), está basada en acuerdos internacionales. Incluye la declaración de los derechos humanos, convenciones de la OIT y de la ONU. Mide el desempeño social y la estructura del sistema en las organizaciones. La norma SA 8000 reglamente nueve elementos: Trabajo infantil; trabajo forzoso u obligatorio; Salud y seguridad; Libertad de Asociación y Derecho a la Negociación

Colectiva; Discriminación, Prácticas Disciplinarias, Horas de trabajo, Remuneración, Sistemas de gestión.

Con la aplicación de la norma, se pretende proteger la integridad de los trabajadores, garantizar los derechos humanos básicos, promover las condiciones éticas en el lugar de trabajo y mejorar las condiciones de trabajo en la cadena de suministro (SAI, 2008).

3.6.5. GTC 180: Guía Técnica Colombiana 2008

Instituciones como el Centro Colombiano de RSE, El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), quienes después de un proceso consultivo y técnico crean el Grupo Técnico GT 180 y posteriormente, el documento integrador GTC 180 (ICONTEC, 2008) que define la guía técnica colombiana de Responsabilidad Social.

Esta guía proporciona bases para la gestión empresarial en responsabilidad social, va más allá de los lineamientos legales y permite que las empresas la asuman voluntariamente. Esta guía comparte principios con otras normas. En ella, se pondera el concepto de RSE en la actualidad, lo que impacta a las organizaciones en su forma de proceder, en aspectos decisivos como la inversión, la producción y la comercialización (ICONTEC, 2008).

Se destaca en esta guía la importancia del ser humano, su calidad de vida, la permanencia de las empresas en los mercados, la relación con el crecimiento económico y la productividad que confluyen en la realización de adecuadas prácticas de RSE (ICONTEC, 2008).

Así como otras normas y guías, la GTC 180 (ICONTEC, 2008) menciona los beneficios inherentes a la gestión y las buenas prácticas en Responsabilidad Social, que aportan al mejoramiento de la fidelización del cliente interno y externo, lo que le permite su sostenibilidad.

Para la GTC 180, la RSE es un compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (Stakeholders), en materia de desarrollo humano integral, permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales (ICONTEC, 2008).

3.6.6. ISO 26000: 2010

ISO 26000 (2010) es una Norma internacional que comprende los aspectos relevantes de la RS. Está creada para que la implementen las organizaciones del sector público y privado de todas las economías. Esta norma contiene guías voluntarias, no requisitos y por lo tanto no es utilizada como una norma de certificación como la ISO 9001, la ISO 14001, etc.

El carácter global de algunos asuntos ambientales y de salud, el reconocimiento de una responsabilidad mundial en la lucha contra la pobreza, la creciente interdependencia económica y financiera y la existencia de cadenas de valor geográficamente más dispersas, significa que los temas pertinentes para una organización podrían ir mucho más allá de los existentes en el área en que la organización está ubicada (ISO, 2010).

Las organizaciones deben abordar la responsabilidad social con independencia de las circunstancias sociales o económicas. Instrumentos como la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, la Declaración de Johannesburgo sobre Desarrollo Sostenible, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Declaración de la OIT sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo hacen énfasis en esta interdependencia mundial.

A partir de estos espacios de discusión, se genera el concepto de la RSE, que implica la decisión de las organizaciones de incorporarla en sus prácticas, con plena conciencia ética y por las implicaciones que esto tiene con el medio ambiente.

Los principios de la RSE en el marco de la ISO 26000 (2010) se describen a continuación:

- **Rendición de cuentas:** la rendición de cuentas es la obligación que tiene la dirección de responder ante los entes de control por el cumplimiento de las normativas, leyes y regulaciones, por el impacto global de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente y por el grado de afectación a sus grupos de interés.
- **Transparencia:** la organización debe revelar de forma clara, precisa y completa, la información sobre las políticas, decisiones y actividades, incluyendo los impactos sobre la sociedad y el medio ambiente. Esta información debe estar disponible para quienes puedan verse afectados por la organización.

- **Comportamiento ético:** el comportamiento de una organización debe basarse en valores de probidad, equidad e integridad. Estos valores implican la preocupación por las personas y el medio ambiente, un compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes interesadas.
- **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** aunque los objetivos de la organización pueden limitarse a los intereses de sus dueños, socios, clientes o integrantes, hay otras personas y otros grupos que también pueden participar en las decisiones de la empresa, definidos como stakeholders.
- **Respeto al principio de legalidad:** el principio de legalidad se refiere a la supremacía del derecho, especialmente a la noción de que ninguna persona y ninguna organización está por encima de la ley y que los gobiernos también están sujetos a la ley. El principio de legalidad se contrapone al ejercicio arbitrario del poder, generalmente está implícito en las normas y en la forma en que estén escritas, difundidas públicamente y se hagan cumplir de manera justa.
- **Respeto a la normativa internacional de comportamiento:** este principio consiste en que la organización debe acogerse a la norma internacional de comportamiento y acatar el principio de respeto y de legalidad.
- **Respeto a los derechos humanos:** las organizaciones deben respetar los derechos humanos y reconocer su universalidad, la declaración Universal de Derechos Humanos establece las obligaciones que deben cumplir los estados, asumiendo deberes y comprometiéndose a promover el respeto, la promoción y ser garantes de su protección (ISO, 2010).

Según la norma guía ISO 26000 (2010), las materias que comprende la Responsabilidad Social Empresarial son:

- **Gobernanza de la organización**: es el sistema mediante el cual las empresas implementan decisiones para lograr los objetivos, dependiendo del tamaño, tipo de la organización y del contexto en el desarrolle su actividad. En la Responsabilidad Social, la aplicación de esta materia, contribuye al incremento de comportamientos socialmente responsables. La gobernanza, debe incluir en las organizaciones los principios y las prácticas de redición de cuentas, transparencia, respeto por las partes interesadas y respeto por la ley.

- **Derechos humanos:** son los derechos básicos a los que todas las personas pueden acceder, con un deseo intrínseco de libertad, paz, salud y felicidad. Hay dos categorías de derechos humanos; la primera se relaciona con los derechos civiles y políticos e incluye; la vida, la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión; la segunda se relaciona con los derechos económicos, sociales y culturales e incluye el trabajo, la alimentación, la salud, la educación y la seguridad social.
- **Prácticas laborales:** comprenden políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza en la organización, se extienden más allá de la relación de la organización con sus empleados directos e incluyen el trabajo subcontratado, la promoción de los trabajadores, los procedimientos disciplinarios, la resolución de conflictos, el traslado de trabajadores, la finalización de la relación de trabajo, la capacitación, el desarrollo de habilidades, la salud, la seguridad y la higiene en el trabajo y toda política o práctica que afecte las condiciones de este.
- **Medio ambiente:** las decisiones y las actividades de las organizaciones tienen un impacto en el medio ambiente natural, sin importar su ubicación. Estos impactos se pueden asociar con el uso de recursos vivos y no vivos, la contaminación, los residuos y las implicaciones de las actividades productivas de la organización. Para disminuir el impacto sobre el medio ambiente, las organizaciones enfrentan desafíos para mitigar los riesgos asociados al agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, el cambio climático, entre otros, a medida que la población mundial crece y el consumo aumenta, estos problemas se transforman en amenazas crecientes para la seguridad humana, la salud y el bienestar de la sociedad.
- **Prácticas justas de operación:** se relacionan con la conducta ética en la relación entre las organizaciones y las entidades públicas, y con sus socios, proveedores, contratistas, competidores y asociaciones de las cuales hacen parte. Las prácticas justas de operación se dan en los ámbitos de anti-corrupción, la participación responsable en la esfera pública, la competencia justa, la promoción de la responsabilidad social en las relaciones con otras organizaciones y respeto a los derechos de la propiedad. En la responsabilidad social, las prácticas justas de operación se refieren a la manera en que una organización utiliza su relación con otras organizaciones para promover resultados positivos que se

pueden alcanzar promoviendo la adopción de la responsabilidad social de manera amplia en su esfera de influencia.

- **Asuntos de consumidores:** las organizaciones que proporcionan productos o servicios a consumidores y clientes tienen responsabilidades hacia ellos, como brindar educación e información precisa, usar procesos de mercadotecnia y contratación justa, transparente y útil, promoviendo el consumo sostenible; también minimiza los riesgos de productos o servicios mediante el diseño, la fabricación, la distribución de información, los servicios de apoyo y los procedimientos de retiro de productos. Las directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor dan información sobre los consumidores y el consumo sostenible.
- **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** las empresas deben ser conscientes de las afectaciones que ocasionan a la comunidad en el desarrollo normal de sus actividades, por lo tanto deben establecer mecanismos de comunicación con el fin de medir y reducir el impacto, creando un vínculo de lealtad entre la empresa y la comunidad. Hay una estrecha relación entre la responsabilidad social y el desarrollo económico, por lo tanto las empresas deben buscar este equilibrio con el fin de permanecer a través del tiempo. De la óptima relación que logre la empresa con su entorno y con las personas que hacen parte de su cadena de valor, podrán ser una ventaja competitiva que le permita alcanzar un mayor crecimiento financiero.

3.6.7. Sistema de Gestión ambiental ISO 14001

En la década de los años noventa, dados los crecientes problemas ambientales, varias organizaciones empezaron a aplicar prácticas ambientales y a construir normas de una manera independiente. Por eso, era necesario establecer un indicador universal con el fin de medir de una manera confiable y adecuada la protección ambiental. Con este propósito, en 1992 en la cumbre de la tierra, realizada en Río de Janeiro, Brasil (ONU, 1992), la ISO se compromete a formular la norma ISO 14000, en la cual establece herramientas y sistemas enfocados a los procesos de producción de las organizaciones y de los efectos que pueden tener sobre el medio ambiente.

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) según la ISO 14001 es: “parte del sistema de gestión de una organización empleada para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar

sus aspectos ambientales" (ISO, 2004, p. 3). La norma ISO 14001 plantea como lineamientos: requisitos generales, política ambiental, planificación, implementación y operación, verificación y revisión por la dirección. Es importante mencionar que este estándar fue modificado a partir del año 2015 y considera la estructura general de las normas ISO para los sistemas integrados de gestión (ISO, 2015).

3.6.8. Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001

Debido al creciente interés de las organizaciones por alcanzar y demostrar un sistema de seguridad y salud sólidas en el trabajo, mediante el control de los riesgos coherentes con las políticas y los objetivos, se reglamentan mediante una norma rigurosa para el desarrollo de políticas económicas y otras medidas que fomentan buenas prácticas de salud y seguridad.

Con el aumento de las preocupaciones expresadas por las partes interesadas en estos aspectos, se implementa la norma OHSAS 18001, como estándar voluntario publicado en 1999, con el fin de proporcionar a las empresas un modelo de sistema de salud y seguridad en el trabajo para identificar y evaluar los riesgos laborales, mediante mecanismos de implementación, ejecución, control y medición (ICONTEC, 2007).

Un Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional (S&SO), actualmente denominado por la reglamentación nacional como el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, se define como "parte del Sistema de Gestión de una organización usada para desarrollar e implementar su política de S&SO y gestionar sus riesgos" (ICONTEC, 2007, p.12). La norma OSHAS 18001 (2007) tiene como lineamientos una política del sistema, la planificación, la implementación y operación, verificación y acción correctiva y revisión por la dirección, siguiendo lo establecido por el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar y Actuar).

4. METODOLOGÍA

4.1. Enfoque

Esta investigación obedece a un enfoque sistémico que relacionó los principios y las prácticas de la empresa de servicios seleccionada, con los principios y materias claves de la RSE basados en los lineamientos de la ISO 26000 y en los de las normas ISO 14000 y OHSAS 18001.

Para identificar las brechas para la integración de la RSE fueron considerados los principios, las materias, los mecanismos de relación con los Stakeholders y las estrategias de comunicación, así como la norma OHSAS 18001 y la 14000.

4.2. Tipo de estudio

El tipo de investigación fue Cuali-cuantitativa por su enfoque metodológico y su fundamentación, pues tiende a ser de tipo explicativo, orientado a estructura teórica y también a utilizar información cuantitativa a través del estudio de caso del sector. Con esta investigación, se pretendió identificar las brechas para la incorporación de la RSE en las organizaciones y para tal efecto se realizó un análisis exploratorio para identificar los enfoques de la RSE en la empresa objeto de estudio de la ciudad de Manizales. Un análisis descriptivo para evaluar el nivel de cumplimiento de los lineamientos de la ISO 26000; un análisis ilustrativo que pone de manifiesto las prácticas de RSE de la empresas y un análisis explicativo que pretendió identificar las brechas para la incorporación de la RSE y revelar algunas causas a nivel organizacional.

4.3. Población y análisis

La unidad de análisis fue la empresa seleccionada, en la que en su primera fase, se planteó el análisis del estudio de caso en el sector BPO. Este sector fue seleccionado por la importancia de este en el País, en la región y en la ciudad, dados los impactos que las empresas que pertenecen a él tienen en los mencionados contextos.

El área poblacional para la investigación se estableció con seis departamentos o áreas de la organización, que corresponden al área comercial, nómina, compras y contratación de servicios, área de operaciones y control interno; esta última es definida por el gerente general previa visita, como representante de la alta dirección para brindar la información pertinente a la investigación; estas áreas fueron seleccionadas por la importancia que representa cada una de ellas en el organigrama institucional.

4.4. Diseño metodológico

El diseño metodológico general seguido, constó de tres etapas: la primera consistió en la elaboración y validación de los instrumentos metodológicos y está basada en la revisión bibliográfica, los antecedentes investigativos y literarios y toma como base los lineamientos de la ISO 26000. La segunda se concentró en el trabajo de campo que se llevó a cabo en la empresa y la tercera en el análisis de los resultados para obtener conclusiones que permitieron la identificación de las brechas para la integración de la RSE en la empresa objeto de análisis.

4.5. Operacionalización de las variables

Las variables definidas para el estudio se basaron en los capítulos de la ISO 26000 y por tanto, fueron las siguientes:

- **Principios de responsabilidad social:** comprende las dimensiones generalidades, rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respecto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la Norma internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.

- **Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas**: comprende las dimensiones reconocer la responsabilidad social y la identificación y el involucramiento con las partes interesadas.
- **Orientación sobre las materias fundamentales de la RS:** con las dimensiones gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad.
- **Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en la organización:** comprende las dimensiones relación de las características de una organización con la RS, comprensión de las RS en la organización, prácticas para integrar la RS, comunicación sobre la S, aumento de la credibilidad en materia RS.

La operacionalización de las variables incluyó, dimensiones, sub-dimensiones, ítems, indicadores, fuentes e instrumentos se presenta en un archivo anexo.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Inicialmente, se realizó una revisión de Estado del Arte que permitió identificar los problemas de la RSE en las empresas, por medio de la revisión de documentos y artículos científicos en la materia, disponibles en las bases de datos especializadas.

Se efectuaron visitas a la empresa, para aplicar las herramientas y los instrumentos de recolección de información primaria, los cuales se basaron en la Guía ISO 26000:2010, instrumento de evaluación de la relación con los Stakeholders y mecanismos de evaluación de los enfoques de la RSE en la empresa, ISO 14000 y OHSAS 18001. Estos instrumentos fueron diseñados por los investigadores principales del estudio y validados en pruebas piloto.

Los instrumentos metodológicos se describen a continuación, los cuales fueron diligenciados y procesados en Excel.

- **General**: tiene por objeto recolectar información general y estratégica de la organización, indaga sobre la misión, visión, políticas, valores, sistemas de gestión, responsable de RSE, informes corporativos, entre otros.

- **Enfoques:** este instrumento fue definido considerando los lineamientos planteados por Yepes, Peña y Sánchez (2013). Para tal efecto, se consideraron los enfoques legalista, identidad, estratégico, funcional, instrumental, filantrópico, crítico, enfoque de los problemas, enfoque de reconocimiento y enfoque del compromiso.
- **Stakeholders:** considera el análisis de actores como empleados, clientes, proveedores, sociedad civil organizada, competencia, directivos, gobierno, ONG, y sindicatos y la relación con la organización sobre aspectos como obligaciones legales, afectación por las decisiones de la empresa, inquietudes sobre las actividades de la organización, ayuda a tratar impactos específicos, capacidad de cumplir con las responsabilidades, afectación en la cadena de valor. Por otra parte, analiza la forma de involucrarse con las partes interesadas.
- **ISO 26000:** analiza el cumplimiento de las ISO 26000 considerando sus principales temas: los principios de la RS, reconocer la RS e involucrase con las partes interesadas; orientación sobre las materias fundamentales; Orientación sobre la integración de la RS en la organización.
- **ISO 14000**: plantea un análisis del comportamiento de la empresa frente a los temas de compromiso con el medio ambiente.
- **OHSAS 18001**: permitió analizar las prácticas laborales y la correspondencia de estas en el marco de las normativas de seguridad y salud ocupacional de los trabajadores.

Para el desarrollo del segundo objetivo, fueron considerados los resultados del análisis de implementación del capítulo 4, principios de RSE: 1) Rendición de cuentas, 2) transparencia, 3) Compromiso ético, 4) Respeto a los intereses de las partes interesadas, 5) Respeto al principio de Legalidad, 6) Respeto a la normativa internacional de comportamiento y 7) Respeto a los derechos humanos. Para tal efecto, se evaluó la correspondencia con los principios declarados en el marco estratégico empresarial y el alcance según lo establecido en el numeral 4 de la Guía ISO 26.000:2010.

Se consideraron además el numeral 6 de la ISO 26000: 2010 relacionada con las acciones y las prácticas empresariales sobre las materias fundamentales de la RSE: 1) Gobernanza de la organización, 2) Derechos Humanos, 3) Prácticas laborales, 4) El Medio Ambiente, 5) Prácticas

Justas de Operación, 6) Asuntos de Consumidores, 7) Participación activa y desarrollo de la Comunidad.

Para el desarrollo del objetivo 3, identificación de los mecanismos de relación con las partes interesas, parte de reconocer los Stakeholders y el involucramiento con ellas al igual que el establecimiento de acciones y las prácticas de RSE. Se tomó como base el numeral 5 de la Guía ISO 26000:2010.

Para el desarrollo del objetivo 4, se consideró el numeral 7 de la norma ISO 26000:2010 sobre la orientación de la integración social en toda la organización.

Para la identificación de las brechas estructurales, se tuvieron en cuenta los aspectos de la norma OHSAS 18001, tales como; requisitos generales, políticas de S y SO, planificación, implementación y operación, verificación y revisión por la dirección, así como la norma 14001; requisitos generales, política ambiental, planificación, implementación y operación, verificación y revisión por la dirección.

4.7. Plan de análisis

Partiendo de los lineamientos de la ISO 26000, el análisis de la información se realizó por área o departamento, en relación con el cumplimiento de los requisitos; se empleó una escala tipo Likert (1932) solo de tres opciones: de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Se cuantificaron estos valores en términos de porcentuales considerando los capítulos de la norma ISO-26000, la encuesta de enfoques y la de Stakeholders.

Se analizó esta información empleando las herramientas gráficas y estadísticas del software Microsoft Excel. Para tal efecto se emplearon gráficas de barras y análisis de frecuencia. Los análisis de brechas fueron compilados en gráficas y tablas considerando las clasificaciones empleadas por el Programa de Transformación Productiva.

RESULTADOS

4.8. Sistemas de Gestión

En este capítulo se describen los sistemas de gestión certificados en la empresa estudiada como ISO 9001 o en proceso de certificación como la ISO 27001 y la evaluación efectuada a los sistemas directamente relacionados con Responsabilidad social como son: ISO 14001- Sistema de Gestión Ambiental y OHSAS 18001 Sistema en Seguridad y Salud Ocupacional.

4.8.1. Gestión de calidad ISO 9001

La empresa objeto de estudio en 2011 empezó la estructuración del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008. Tiene definida una política enfocada a la prestación de servicios de call center soportados en personal calificado, tecnología apropiada que permite la satisfacción del cliente y la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión.

Para el cumplimiento de los estándares se ha definido una estructura de procesos como se observa en la figura 1, establecidos por la organización comprenden direccionamiento estratégico, gestión de la calidad, gestión comercial, desarrollo de software, implementación tecnológica, operación contact center, adquisición de bienes y servicios y mantenimiento.

Figura 1. Mapa de procesos empresa objeto de estudio



Fuente: Empresa objeto de estudio, 2014

El trabajo ha permitido que la empresa mejore la eficacia del sistema de gestión, trabajando los objetivos de calidad como la prestación de servicios de contact center con oportunidad y precisión y la medición de la disponibilidad tecnológica para la prestación de los servicios.

La auditoría de seguimiento realizada en el 2014 por Bureau Veritas obtuvo un informe satisfactorio donde se afirma que el SGC se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

4.8.2. Gestión de la información ISO 27001

En 2014, la empresa empezó la implementación del sistema de gestión de seguridad de la información bajo el estándar ISO 27001:2013, con el fin de transformar la cultura corporativa, teniendo en cuenta que la información es un activo importante para la empresa y para el desarrollo de las operaciones y puede verse afectada por varios tipos de amenazas internas y externas como el espionaje, el sabotaje, el vandalismo o por incendio, entre otros. Por eso, surge la necesidad de asegurar la información y de implementar una norma aplicable en que permita protegerla adecuadamente.

El alcance definido por la empresa para este sistema involucra toda la documentación y actividades generadas para la prestación de servicios de contact center y BPO. Los procesos

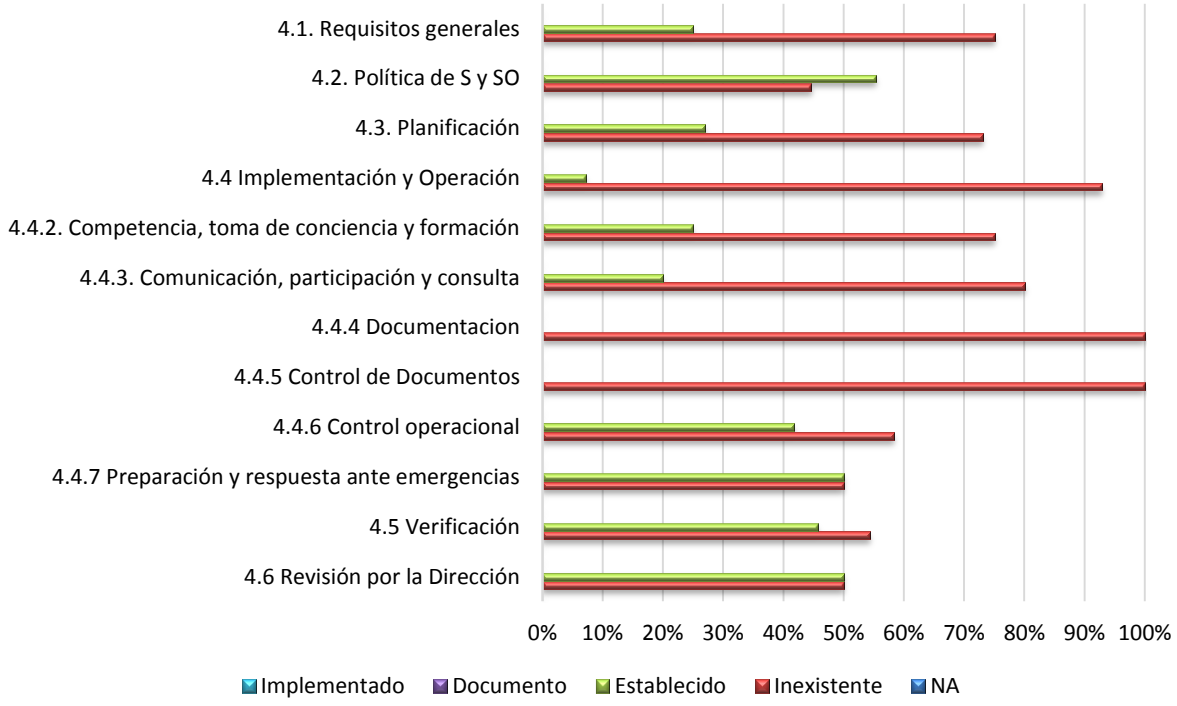
relacionados son direccionamiento estratégico, gestión comercial, desarrollo de software, implementación tecnológica, operación contact center, talento humano, adquisición de bienes y servicios y mantenimiento.

4.8.3. Gestión en seguridad y salud ocupacional

Si bien la empresa no ha implementado el estándar bajo los lineamientos de OHSAS 18001, se realizó su análisis considerando la relevancia para la responsabilidad social.

Los resultados de la aplicación de los instrumentos metodológicos basados en el estándar OHSAS 18001 se presentan en la Gráfica 4 considerando cada uno de los capítulos de la norma. De manera general, se puede afirmar que sólo un 29% de los requisitos de norma están establecidos.

Gráfica 4. Cumplimiento global de los requisitos del Sistema S y SO



Fuente: Elaboración propia.

- **Requisitos generales:** el instrumento diagnóstico aplicado a las áreas de presupuesto y tesorería de la empresa considera en un promedio del 25% que la empresa determina la manera de cumplir con algunos requisitos que ya están definidos en el estándar de calidad.
- **Política de S y SO:** en promedio se tiene establecida la política en un 55% porque realizan actividades como prevención de lesiones y enfermedades, y cumplen con los mínimos requisitos legales relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo. Sin embargo no está formalizada, falta de comunicación con las partes interesadas y con todas las personas que trabajan bajo el control de la organización.
- **Planificación:** los resultados obtenidos muestran que la aplicación de la norma OHSAS 18001 en planificación es inexistente en un 73%, debido a que la empresa no designa un miembro de la alta dirección con responsabilidad específica en S y SO e independiente de otras actividades como lo indica la norma; según la percepción no establece, mantiene ni implementa un sistema de gestión de acuerdo con las normas OHSAS, no se asegura de la presentación de informes de desempeño a la alta dirección. Sin embargo, se destaca la percepción del área de tesorería al referir que la empresa ha identificado los peligros, la valoración de riesgos y la determinación de los controles, evaluando comportamientos y actitudes, identificando los peligros fuera y dentro del lugar de trabajo.
- **Implementación y operación:** las encuestas realizadas muestran inexistencia en implementación y operación (93%). Afirman que falta mayor compromiso de la alta dirección para asegurar la disponibilidad de recursos para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión bajo el estándar de la norma OHSAS 18001. Sin embargo, el área de tesorería considera que la empresa define funciones y asigna responsabilidades en temas de gestión de S y SO para rendición de cuentas.
- **Competencia, toma de conciencia y formación:** el resultado promedio, muestra un 75% de inexistencia en el parámetro de la norma, debido a que no se determina la competencia necesaria del personal que realiza trabajos que afectan la salud, no se proporciona formación y no se tienen en cuenta registros adecuados de formación. Sin embargo, el área de tesorería, en lo que tiene que ver con manejo de registros, funciones y

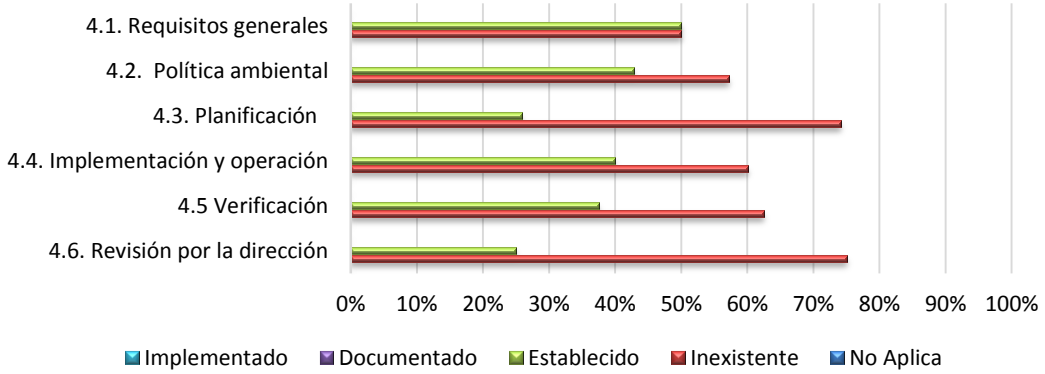
responsabilidades y requisitos del sistema de gestión considera que sí son aplicables algunos que están referidos en el sistema de gestión de calidad.

- **Control de documentos:** los resultados de la encuesta, muestran que el control de documentos es inexistente, ya que no hay una estructura de políticas, objetivos exigidos por la norma OHSAS, igualmente, no se cuenta con un procedimiento documentado.
- **Control operacional:** el área de presupuesto considera que este ítem de la norma es inexistente, pues no manejan controles operacionales, relacionados con mercancías y equipos, control a los visitantes y contratistas en el lugar de trabajo; mientras que el área de tesorería considera que este ítem se aplica en un 83%, lo que indica que se tienen procedimientos documentados para cubrir situaciones, en las que su ausencia podría impactar la seguridad y salud ocupacional.
- **Preparación y respuesta ante emergencias:** en la encuesta realizada, hay una diferencia en la percepción de las áreas. Sin embargo, se identifica el potencial y la respuesta ante situaciones de emergencia y hay revisión periódica. Se observa que la empresa tiene un plan establecido, rutas de evacuación definidas y realiza simulacros.
- **Verificación:** la empresa cuenta con mecanismos de medición cualitativa y cuantitativa de los procedimientos, evaluación periódica de los requisitos legales aplicables, necesidades de acciones correctivas, preventivas y de mejora, en relación con la norma ISO 9001. Sin embargo, no se ha dado el alcance al sistema de S y SO.
- **Revisión por la dirección: según** la ISO 9001 y el área de salud ocupacional, se realiza la revisión de resultados de auditorías, resultados de participación y consulta, información sobre el desempeño de salud y seguridad ocupacional, acciones de seguimiento correctivo y preventivo y mejora continua.

4.8.4. Gestión Ambiental

De igual manera que en el caso anterior, se realizó la verificación del estándar ISO 14001 por su relación directa con la responsabilidad social. Los resultados de la aplicación del instrumento metodológico se muestran en la Gráfica 5. En términos generales, los requisitos están establecidos en un 37%.

Gráfica 5. Cumplimiento Global de los requisitos del Sistema de Gestión Ambiental



Fuente: Elaboración propia

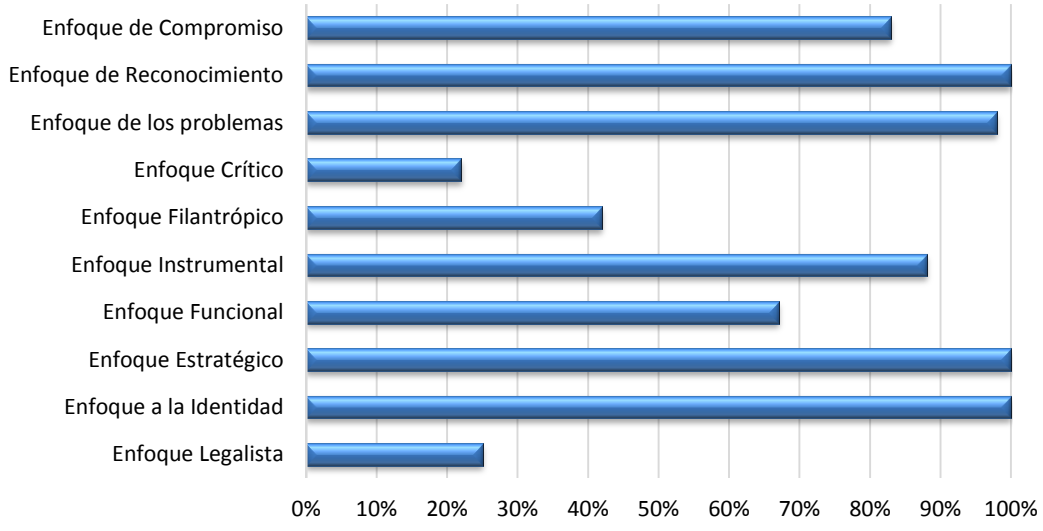
- **Requisitos generales:** la herramienta diagnóstico fue aplicada a las áreas de compras y tesorería de la organización. Se encuentra en promedio que está establecido en un 50%; sin embargo, hay diferencias en las percepciones entre las áreas.
- **Política ambiental:** los resultados de la política ambiental en la empresa evidencian que es inexistente debido a que no se proporcionan marcos de referencia para establecer objetivos ni metas ambientales, no está documentada, ni implementada, por ende no existe comunicación de la política ambiental dentro de la organización. Sin embargo, la empresa ha establecido lineamientos y trabaja en temas de medición de impactos ambientales y demuestra, compromiso de mejora continua y prevención de la contaminación.
- **Planificación:** los temas de planificación de la norma son en su mayoría inexistentes, debido a que no se tienen en cuenta los aspectos ambientales significativos dentro de la organización y no se establece ni se implementa los objetivos ni metas ambientales, por tanto no se miden. Sin embargo, en lineamientos como la identificación y el acceso a los requisitos legales relacionados con aspectos ambientales hay aplicabilidad por parte de la empresa.
- **Implementación y Operación:** la dirección no asegura los recursos esenciales para establecer el sistema de gestión ambiental, no están definidas las responsabilidades y la autoridad para facilitar una gestión ambiental. Sin embargo, la empresa responde positivamente a situaciones de emergencia, accidentes reales y se previenen los impactos ambientales mediante la aplicación de procedimientos de preparación y respuesta de emergencias.

- **Verificación:** el sistema de gestión ambiental conforme a los requisitos de la norma, no se implementa ni se mantiene y no hay un plan de auditoria documentado. Sin embargo, el área de compras considera que la empresa utiliza métodos para el seguimiento y medición derivados de la norma ISO 9001, da un tratamiento a las inconformidades y evalúa la necesidad de prevenir la ocurrencia.
- **Revisión por la dirección:** el diagnóstico aplicado muestra que las áreas encuestadas perciben como inexistente la revisión por la dirección dado que no aplica la evaluación de oportunidades y mejora del sistema de gestión y no se revelan resultados ni cambios de objetivos de la norma.

4.9. Enfoques RSE

Los resultados del análisis de enfoques de RSE en la empresa se consolidan en la Gráfica 6, donde se evidencia alineación con los enfoques de reconocimiento (100%), estratégico (100%) y de la identidad (100%).

Gráfica 6. Enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: Elaboración propia

La empresa poco percibe en sus prácticas de RSE, características propias de los enfoques Legalista (25%) y crítico (22%). A continuación se describen los resultados para los enfoques.

- **Enfoque legalista**: todas las áreas evaluadas están de acuerdo que sólo se aplican el 25% de los criterios de este enfoque; mientras que el 46% están en desacuerdo y el 29% restante no decide al respecto. Las áreas analizadas consideran que este enfoque no corresponden a la realidad empresarial y además opinan que las organizaciones tienen obligaciones con la sociedad siempre y cuando estén establecidas por la ley.
- **Enfoque a la Identidad:** el 100% de las áreas encuestadas están de acuerdo con este enfoque y consideran que la RSE es un factor de innovación y aprendizaje en todos los procesos y servicios, que hace parte del núcleo de liderazgo y puede afectar la visión de la empresa. Así mismo, a través del aprendizaje organizacional, la empresa comparte conocimiento con los diferentes sectores internos y externos, de tal manera que se refleja el enfoque a la identidad.
- **Enfoque estratégico:** de igual manera, las áreas evaluadas consideran que la organización cumple con los lineamientos del enfoque estratégico de RSE, afirman que constituye una oportunidad en la medida en la que se incorpore al modelo de gestión y a la estrategia empresarial. Adicionalmente, las áreas coinciden en que la RSE permite alinear los valores corporativos con las expectativas de la sociedad.
- **Enfoque funcional:** se presentan diferencias entre los encuestados de las áreas evaluadas. El 50% está totalmente de acuerdo con el enfoque, mientras que el restante afirma que solo se aplica en un 33%. Por tanto, el promedio fue del 67% con un coeficiente de variación del 55%. Se puede notar que los encuestados, que pertenecen a las áreas operación 1 y 2 consideran que la empresa tiene un departamento que asigna responsabilidades para alcanzar nuevas demandas de la RSE. Además, opinan que la empresa posee algunos aspectos funcionales que pueden mejorar las prácticas de RSE, contrario a la percepción que tienen de dicho enfoque las áreas de comercial, compras, control interno y nómina que indican que hay una brecha en los mecanismos de comunicación de las estrategias empresariales a las diferentes áreas de la organización.
- **Enfoque instrumental:** en este enfoque el promedio de la categoría de acuerdo fue 88% con un coeficiente de variación del 24%, pues se presentan diferencias en las áreas encuestadas así: el 67% indica correspondencia con el enfoque y afirma que los cambios que ha tenido la empresa, se han debido a la exigencia social de una mayor RSE, consideran que esto supone un costo. Sin embargo, no incorporarla puede afectar la reputación corporativa.

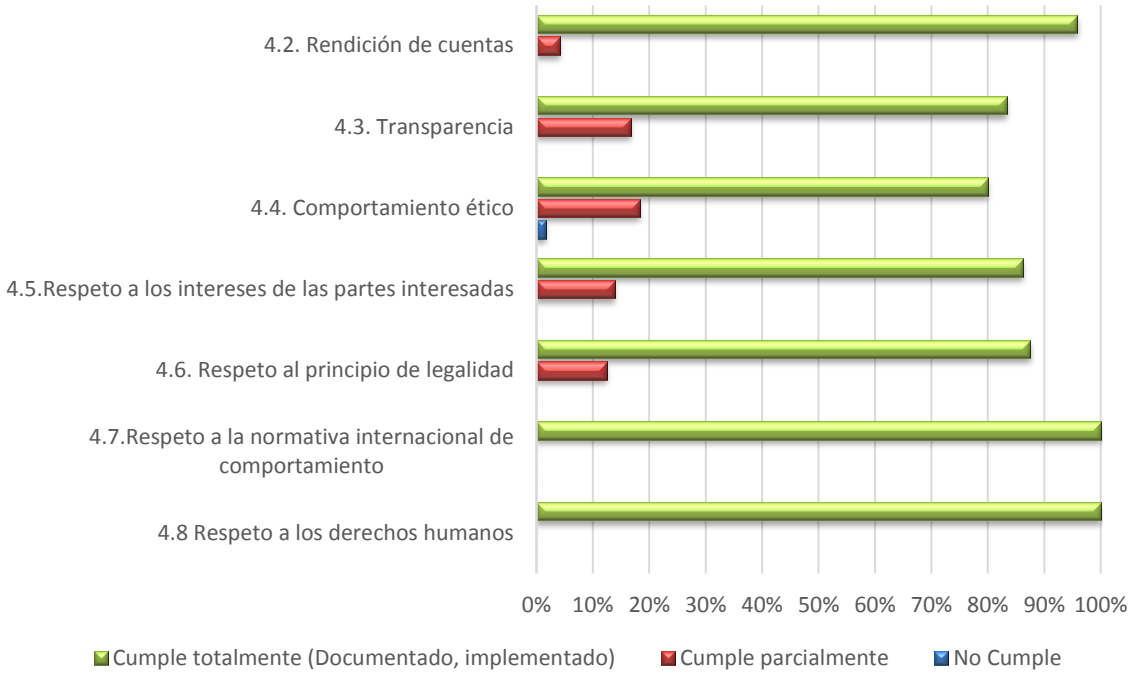
- **Enfoque filantrópico:** el promedio de la categoría cumple totalmente, fue 42% con un coeficiente de variación del 110%; lo que evidencia diferencias entre las áreas evaluadas así: operaciones considera completa integración de este enfoque porque se hacen donativos y apoyos a causas sociales; las áreas comercial y de control interno parcialmente; mientras que nómina, compras y presupuesto afirman que la empresa no cuenta con prácticas de filantropía; específicamente, no existe apoyo a las iglesias, ni comunidades de índole religioso y tampoco, consideran que existan prácticas de servicio y ayuda a las comunidades y gente del medio.
- **Enfoque Crítico:** el promedio de la categoría cumple totalmente fue de 22%, con un coeficiente de variación del 182%; se evidencia que el 66% de las áreas evaluadas están en desacuerdo con este enfoque. Esta percepción se expresa en la opinión frente a los sindicatos y los derechos de los trabajadores. No obstante, la empresa aborda los requisitos legales para divulgar la información de la gestión. De igual forma, consideran que los empleados tienen satisfechas las necesidades básicas para ser más productivos y que la empresa cuida los recursos naturales y vela por la sostenibilidad.
- **Enfoque de los problemas:** el 84% de las áreas evaluadas están de acuerdo con este enfoque. La empresa cumple con las actividades encaminadas al desarrollo social, la lucha contra la corrupción y la toma de decisiones responsables en torno al agua potable, la biodiversidad, la salud pública y el aire puro; sin embargo, estos aspectos podrían mejorar.
- **Enfoque de reconocimiento:** el 100% de las áreas evaluadas da cuenta de que el reconocimiento del público y la valoración de la confianza por parte de los stakeholders es fundamental para el posicionamiento empresarial. Igualmente, considera que la empresa tiene prácticas anticorrupción y estrategias de resolución de conflictos, con el fin de generar mejor ambiente laboral.
- **Enfoque de compromiso:** el 50% de las áreas evaluadas están de acuerdo en que la empresa tiene completamente establecido este enfoque; porque contribuye al cuidado y mantenimiento de la cultura local y establece un modelo organizativo, con el fin de influir en los colaboradores, proveedores y otros con impactos en el desarrollo sostenible. El 50% restante opina que este enfoque únicamente alcanza un 67% de cumplimiento, con un

coeficiente de variación del 22% porque creen que se puede mejorar la sostenibilidad como estrategia para el buen funcionamiento de la organización.

4.10. Principios RSE

La Gráfica 7 ilustra los resultados y análisis de los Principios de RSE, evaluados según los lineamientos de la ISO 26000. Se muestra la alineación en un 100% hacia los principios de respeto a los derechos humanos y respeto a la normativa internacional de comportamiento. En relación con los principios de transparencia, comportamiento ético, respeto a las partes interesadas y principio de legalidad, su cumplimiento oscila entre el 80 y el 88%, se reflejan aspectos por mejorar como las relaciones con los stakeholders, la promoción y prevención de los conflictos de intereses que afecten la organización.

Gráfica 7. Comportamiento de los principios de RSE en la empresa

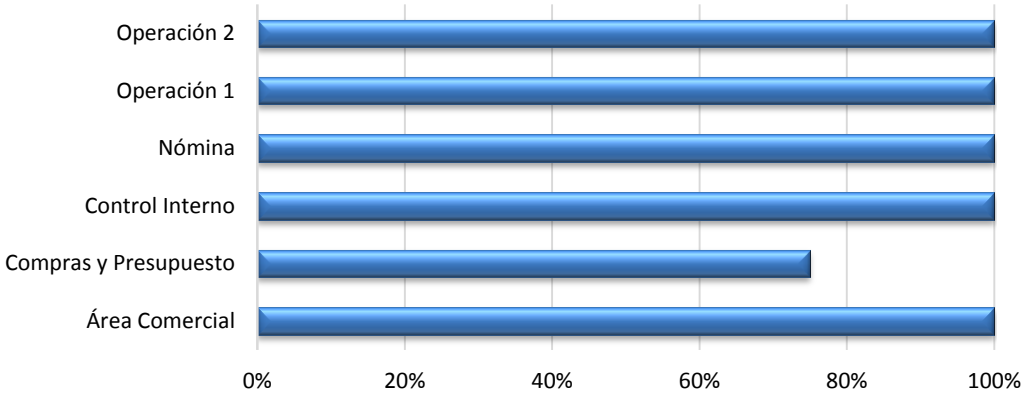


Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se analizan cada uno de los principios de RSE en las diferentes áreas consultadas.

- **Rendición de Cuentas:** la Gráfica 8 muestra la percepción de las áreas con relación a este principio. El promedio fue del 96%, con un coeficiente de variación de 11% dado que operaciones, nómina, control interno y comercial, consideran que se cumple con la rendición de cuentas. Sin embargo, el área de compras y presupuesto afirma que el cumplimiento es del 75%. En consecuencia, se puede afirmar que la empresa rinde cuentas por sus impactos a la sociedad, la economía y el medio ambiente

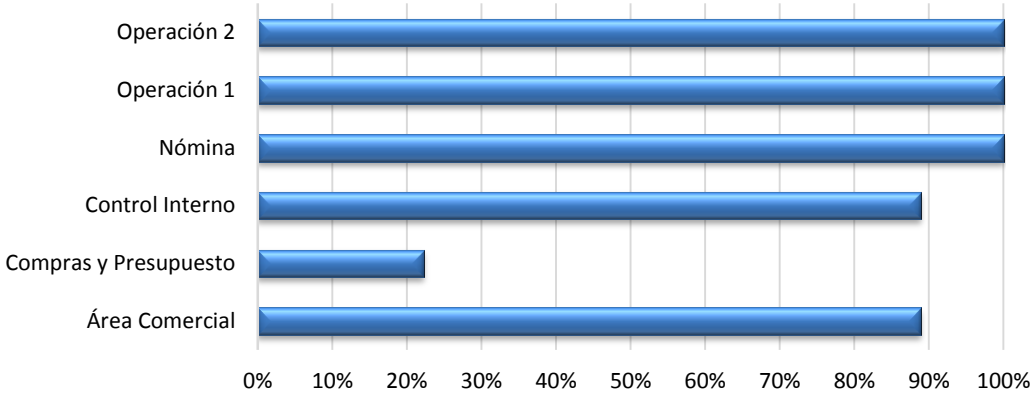
Gráfica 8. Principio Rendición de Cuentas



Fuente: Elaboración propia

- **Principio Comportamiento ético:** en este aspecto se analiza el resultado de la percepción que tienen las áreas de la empresa en este principio, que alcanza un promedio del 80% con un coeficiente de variación del 40%. Aunque la mayoría de las áreas afirman que se da un alto cumplimiento, para el área de compras y presupuesto fue bajo porque consideran que la empresa no promueve la adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético.
- **Principio Transparencia:** la Gráfica 9 muestra la percepción de las áreas evaluadas. El cumplimiento promedio fue del 83% con un coeficiente de variación del 37%. La empresa es transparente en las decisiones y actividades que impactan la sociedad y el medio ambiente, y toma de decisiones para cumplir los objetivos. En la mayoría de las áreas el cumplimiento fue alto. Sin embargo, compras y presupuesto afirma que la organización cumple parcialmente, porque las políticas y decisiones no están reveladas de forma clara y precisa.

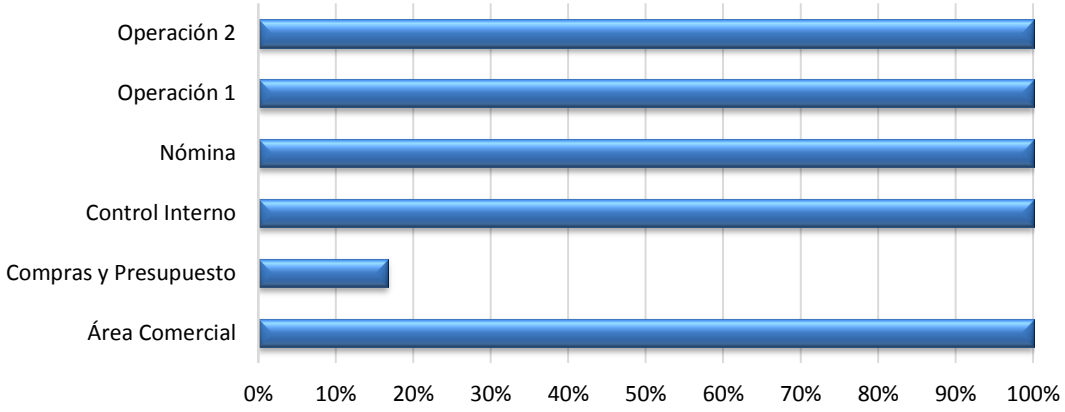
Gráfica 9. Principio de Transparencia



Fuente: Elaboración propia.

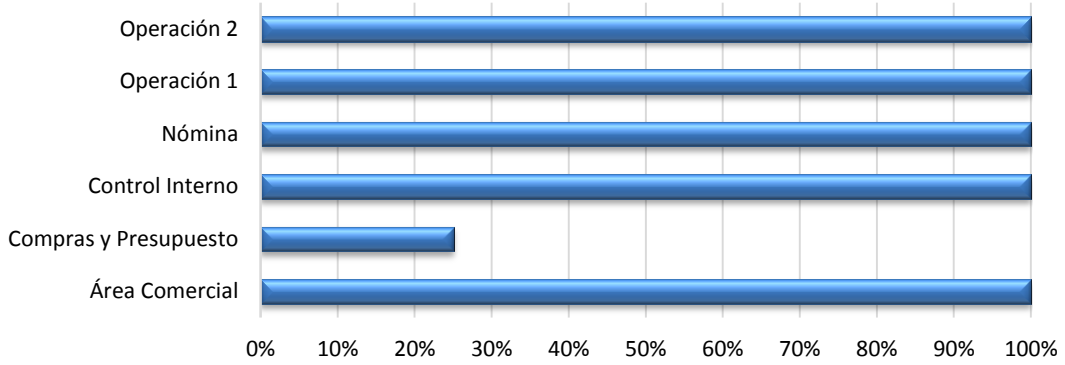
- **Principio del Respeto a las partes interesadas**: en la Gráfica 10, se presentan los resultados. El promedio de cumplimiento fue del 86% con un coeficiente de variación del 40%. En general, la mayoría de las áreas consideran que se cumple este principio a cabalidad. Sin embargo, compras y presupuesto sostienen que la organización no identifica claramente las partes interesadas ni responde a sus intereses.
- **Principio de Respeto al principio de legalidad:** en la Gráfica 11, se presentan los resultados, que alcanzaron un promedio del 88% con un coeficiente de variación del 33%. Se presentan diferencias en la percepción del área de compras y presupuesto con las demás, por efecto de la revisión periódica del grado de cumplimiento de las regulaciones.

Gráfica 10. Principio del Respeto a las partes interesadas.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11. Principio de Respeto al principio de legalidad



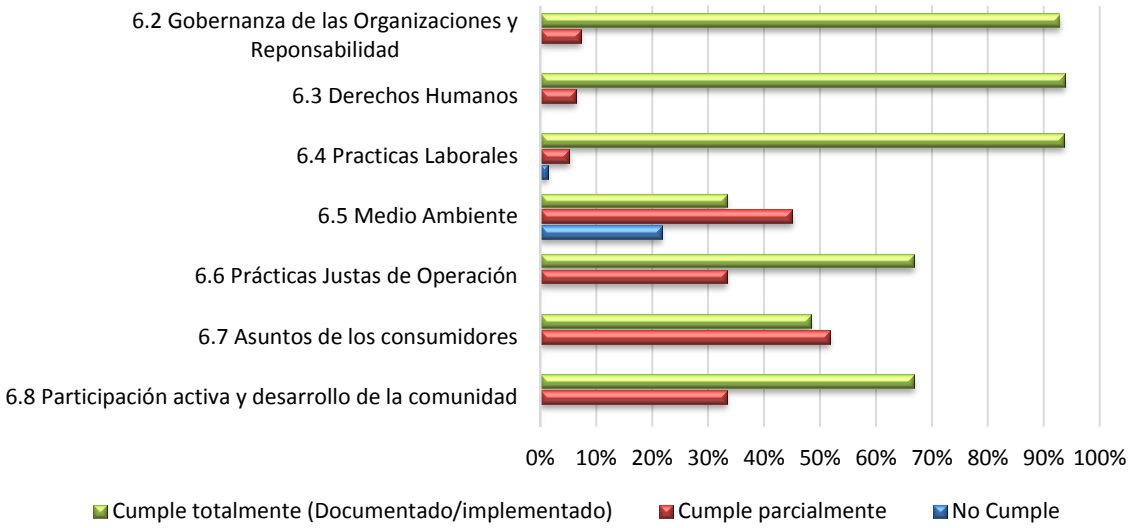
Fuente: Elaboración propia

- **Normas internacionales:** se observa cumplimiento del principio, ya que las áreas consideran que la empresa busca oportunidades y varios canales para influenciar en las organizaciones y autoridades competentes, con el fin de resolver conflictos; así mismo la áreas perciben que la empresa es coherente con la normativa internacional de comportamiento acogiéndose a este principio motivando a su cumplimiento a otras empresas.
- **Derechos Humanos:** las áreas evaluadas perciben un cumplimiento del 100% en el principio de respeto humano, dado que la empresa respeta y promueve los Derechos Humanos establecidos en la carta universal, en relación con la aplicación de los valores institucionales.

4.11. Materias fundamentales RSE

En la empresa objeto de estudio se evaluó el cumplimiento de las materias fundamentales de RSE con base en los lineamientos de la ISO 26000, los resultados se consolidan en la Gráfica 12.

Gráfica 12. Cumplimiento de las Materias Fundamentales de RSE

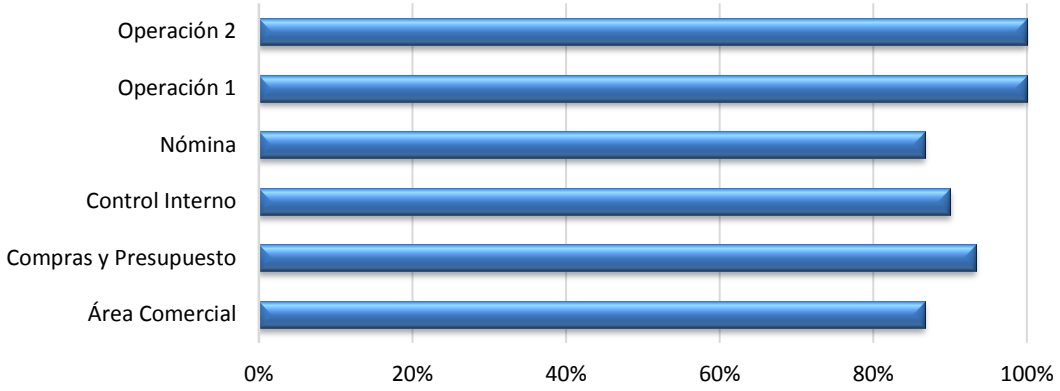


Fuente: Elaboración propia

Los mayores cumplimientos se dan en Derechos Humanos 94% (coeficiente de variación, c.v. 16%) y prácticas laborales 94% (c.v. 11%), seguido por Gobernanza 93% (c.v. 7%); los menores corresponden a Medio Ambiente 33% (155%) y asuntos de consumidores 48% (c.v. 105%). El análisis particularizado por materia fundamental se presenta a continuación:

- **Gobernanza de la organización**: la Gráfica 13 muestra la percepción de las áreas en lo relacionado con la gobernanza; las áreas con menor evaluación consideran que algunos aspectos se cumplen parcialmente en la organización como los procedimientos para mejorar las prácticas de gestión del riesgo, fomentar la participación de los empleados y la gestión de la innovación.

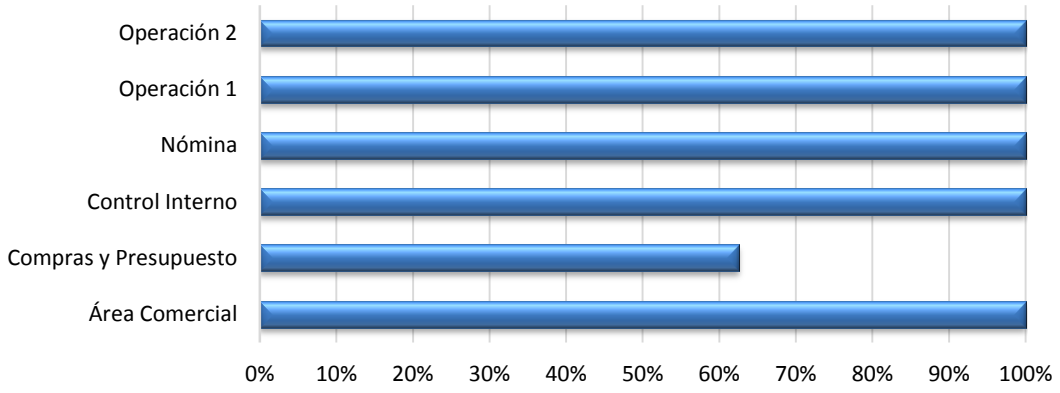
Gráfica 13. Percepción de la Gobernanza de la organización



Fuente: Elaboración propia

- **Derechos Humanos**: en la Gráfica 14, se puede observar que la percepción de las áreas evaluadas respecto a las prácticas en derechos humanos está al 100% para cinco de las seis áreas evaluadas; únicamente el área de compras y presupuesto considera una menor evaluación porque cumple parcialmente con los mecanismos para identificar que los aliados cumplen con los Derechos Humanos.

Gráfica 14. Organizaciones y Derechos Humanos

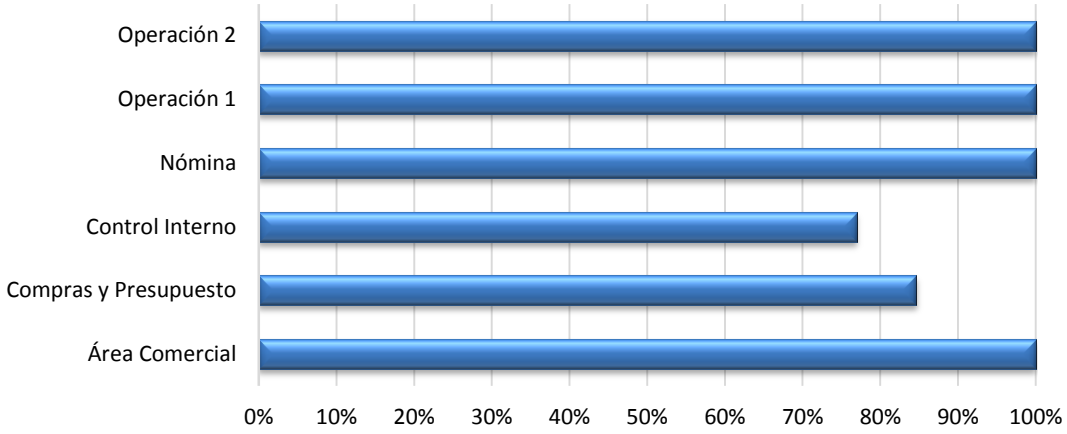


Fuente: Elaboración propia

- **Prácticas Laborales:** en la Gráfica 15, se puede notar que en la empresa, las áreas de operaciones, nómina y comercial, evalúan el cumplimiento de diferentes prácticas laborales en materia de RSE. Sin embargo, las áreas con menor evaluación consideran que hay

oportunidades de mejora en aspectos como: la verificación de las condiciones de trabajo, la seguridad industrial y la revisión de cumplimiento de estas prácticas entre los proveedores y subcontratistas.

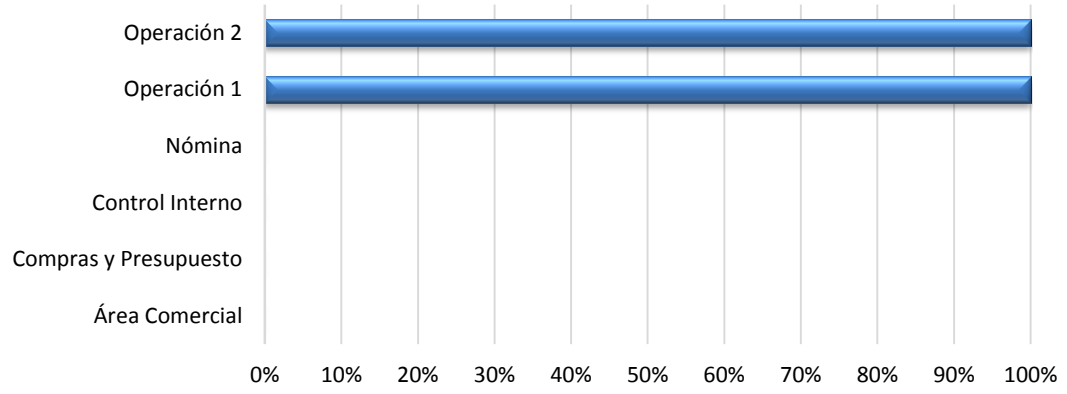
Gráfica 15. Prácticas Laborales



Fuente: Elaboración propia

- **Medio Ambiente:** en la Gráfica 16, se puede ver claramente, como la percepción de las áreas administrativas es la necesidad de medidas relacionadas con el medio ambiente como: la identificación de contaminación y residuos, de fuentes de energía, promoción del consumo sostenible, identificación de impactos negativos, implementación de prácticas prevención.

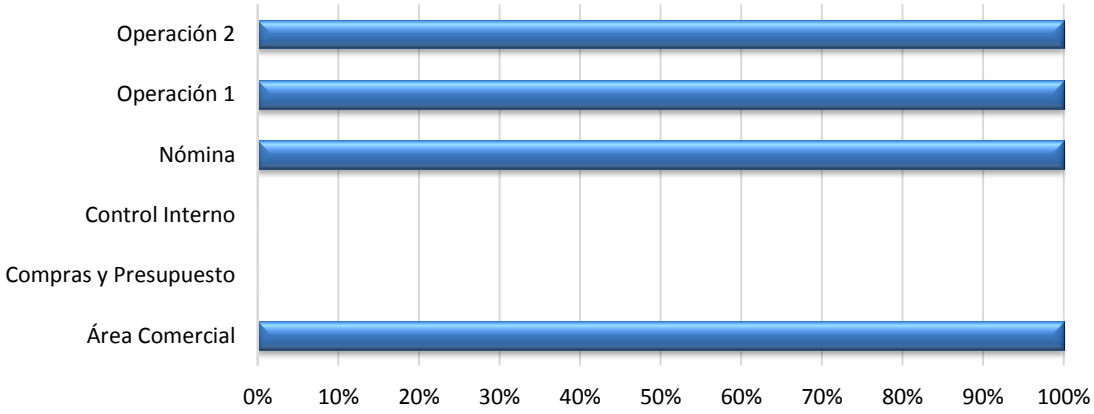
Gráfica 16. Medio Ambiente



Fuente: Elaboración propia

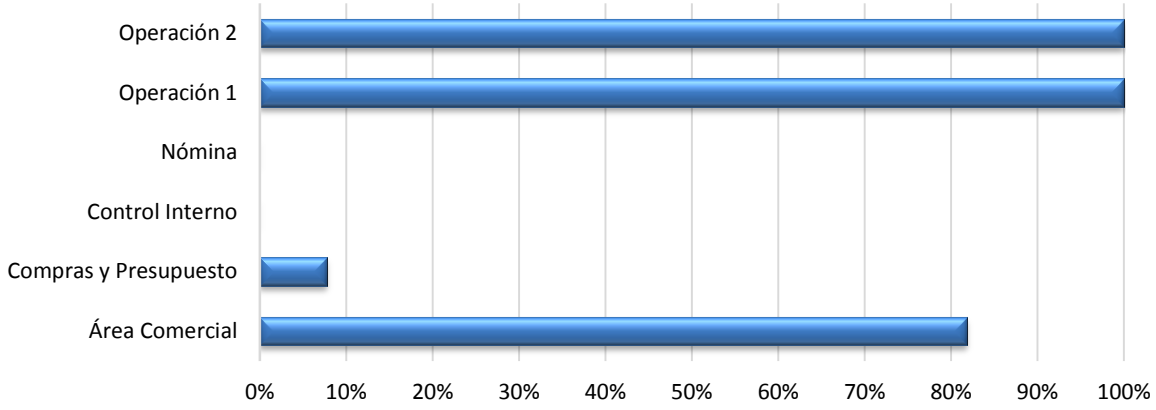
- **Prácticas Justas de Operación:** los resultados por área se observan en la Gráfica 17. Algunas áreas establecen cumplimiento parcial en materia de formación a los empleados para la toma de conciencia respecto a la participación política responsable y el manejo de conflictos. Por otra parte, consideran que hay oportunidades de mejora en temas de políticas y prácticas de compra, distribución y contratación considerando los principios de RSE.
- **Asuntos de consumidores:** la Gráfica 18 resume la percepción por áreas. Se detectan oportunidades de mejora en el establecimiento de lineamientos que minimicen riesgos con la información; procedimientos de quejas reclamos; identificación de los asuntos de consumidores en temas de publicidad y marketing y los aspectos claves relacionados con la calidad de los servicios.

Gráfica 17. Prácticas Justas de Operación



Fuente: Elaboración propia

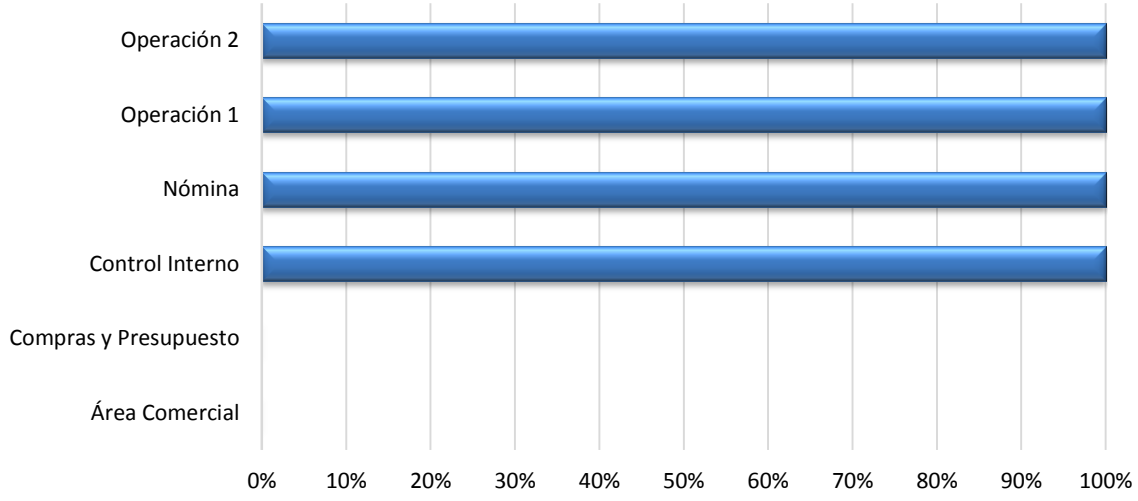
Gráfica 18. Asuntos de consumidores



Fuente: Elaboración propia

- **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** se presentan diferencias en la percepción entre las áreas como se muestran en la Gráfica 19. Se encuentran debilidades en las alianzas con otras instituciones para el apoyo e intercambio de experiencias, recursos y esfuerzos; mecanismos para vincular a la comunidad y priorizar sus necesidades; participación en acciones locales que contribuyan al bien público y a los objetivos de desarrollo de las comunidades.

Gráfica 19. Participación activa y Desarrollo de la Comunidad



Fuente: Elaboración propia

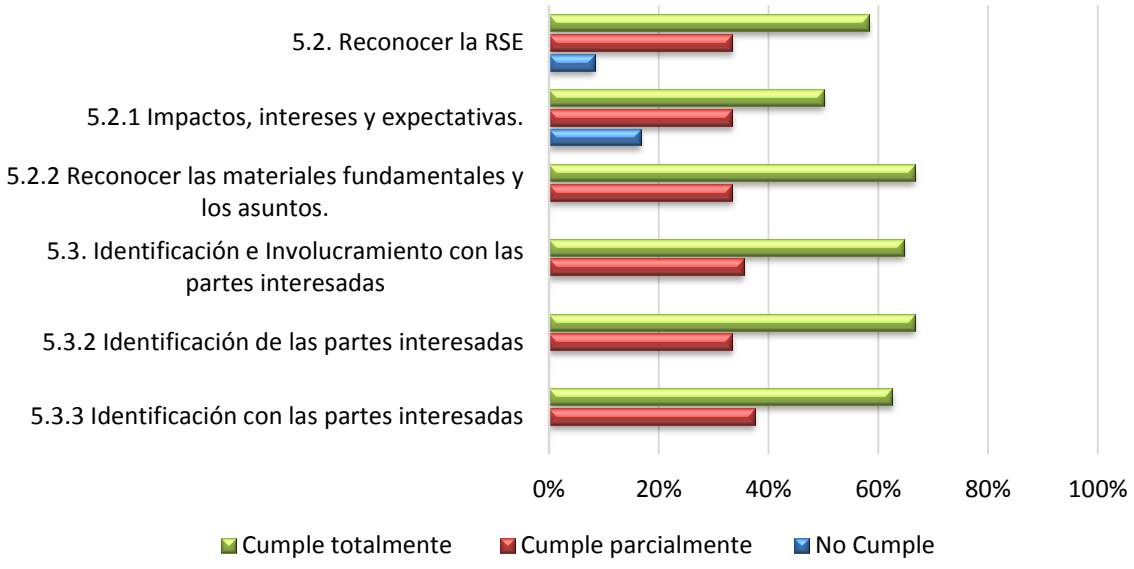
4.12. Partes interesadas

Para el análisis de las prácticas fundamentales de RSE se consideraron los lineamientos de la ISO 26000 y una encuesta específica donde se identificaban las partes interesadas y su relación con la organización.

Los resultados consolidados se presentan en la Gráfica 20 para el cumplimiento de la ISO 26000; en promedio fue del 58% (c.v. 68%) para el capítulo 5.2. Reconocer la RSE y de 65% (c.v. 59%) para el capítulo 5.3. Identificación e involucramiento de las partes interesadas. Los resultados particulares se describen como sigue.

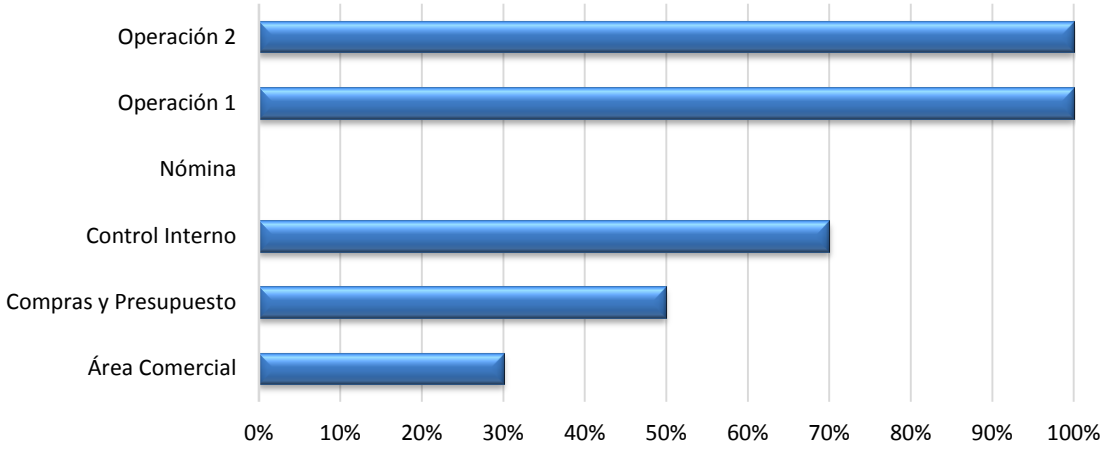
- **Reconocer la responsabilidad social:** la Gráfica 21 muestra la percepción del cumplimiento; se detectan diferencias entre las áreas en especial en los impactos, intereses y expectativas de las partes interesas pues no se percibe el reconocimiento del impacto en la sociedad y el medio ambiente por las decisiones que toma la empresa; además, no se percibe la relación existente entre las acciones de la organización y los intereses de las partes interesadas.

Gráfica 20. Cumplimiento prácticas fundamentales de RSE



Fuente: Elaboración propia

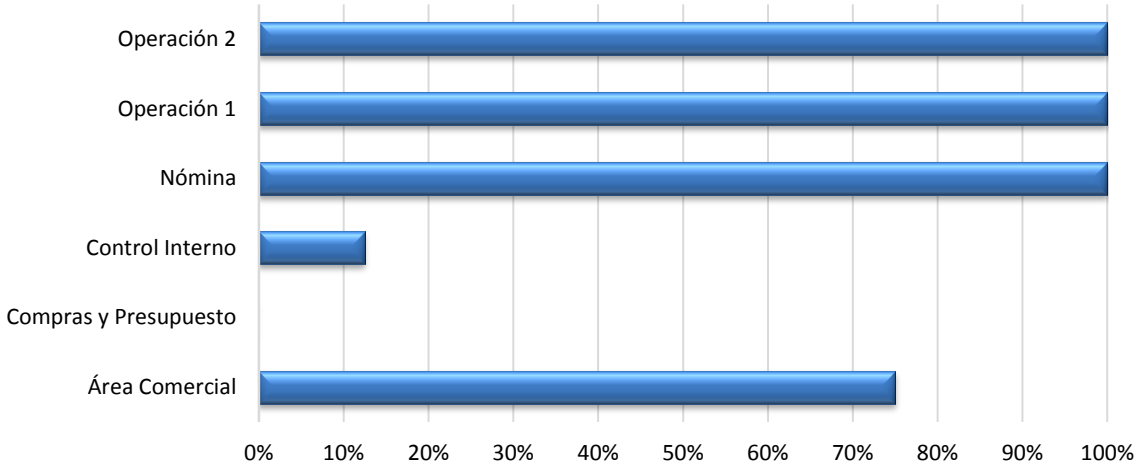
Gráfica 21. Reconocer la responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia

- **Identificación e Involucramiento con las partes interesadas:** la Gráfica 22 muestra la percepción por áreas. Se notan oportunidades de mejora en la identificación de las partes interesadas, la comprensión de los impactos de las decisiones de la empresa y los intereses comunes.

Gráfica 22. Identificación e Involucramiento de las partes interesadas

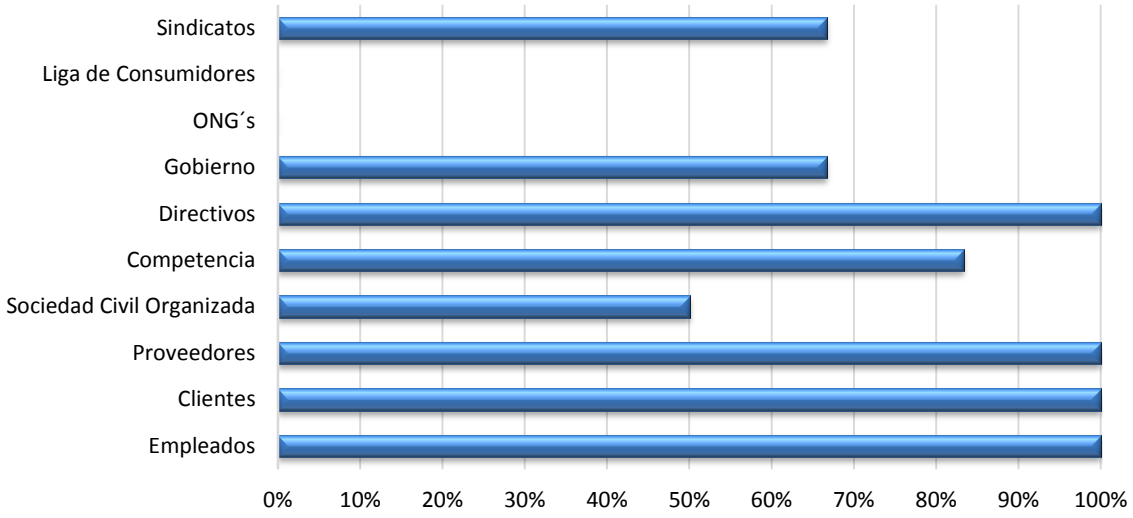


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, los resultados de la encuesta específica sobre Stakeholders se describen a continuación.

- **Partes interesadas vs obligaciones legales la organización:** la Gráfica 23 indica que la empresa identifica que tiene obligaciones legales con los empleados, los clientes, los proveedores, los directivos; sin embargo hay diferencias en la percepción de las obligaciones legales con la competencia, el sector gobierno y la sociedad civil organizada. Por otra parte, no se perciben obligaciones con las ONG.

Gráfica 23. Partes interesadas vs obligaciones legales la organización

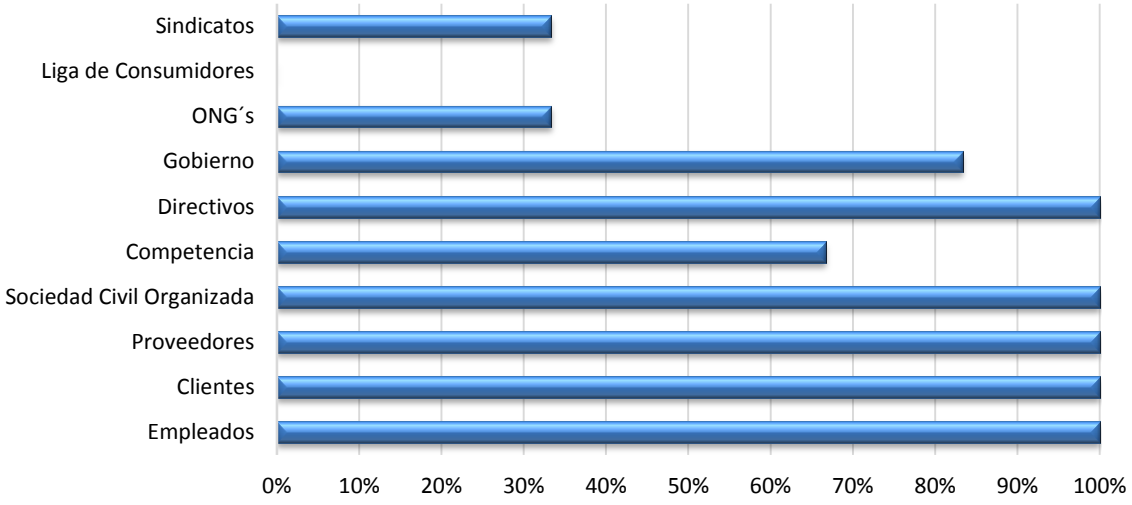


Fuente: Elaboración propia

- **Decisiones o actividades de la organización vs afectados:** según la ISO 26000, la empresa debería tener relación directa con los grupos sociales a los que impacta e identificar quiénes podrían verse afectados positiva o negativamente por las decisiones o actividades. En este orden de ideas, se planteó en la entrevista esta pregunta cuyos resultados se ilustran en la Gráfica 24, hay diferencias en las percepciones en los stakeholders Gobierno, Sindicatos, ONG y competencia. Por otra parte, no se percibe impactos positivos o negativos en las ligas de consumidores.
- **Partes interesadas e impactos específicos:** las diferentes áreas encuestadas coinciden en que los empleados y los clientes pueden ayudar a la organización a tratar impactos específicos Gráfica 25, con un promedio de 83%, las áreas opinan que los proveedores, la

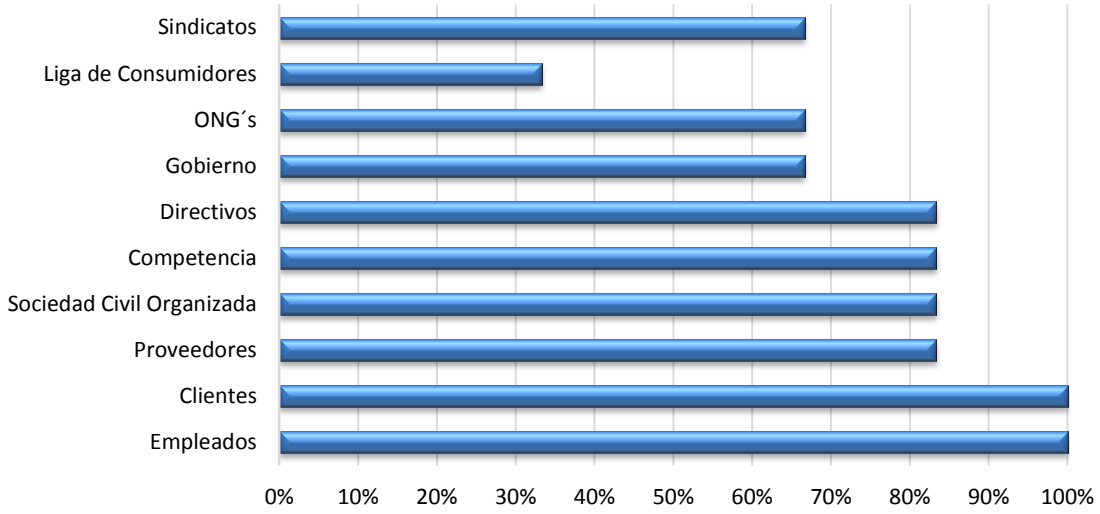
sociedad civil organizada, la competencia y los directivos. Finalmente, en menor porcentaje, el gobierno, ONG, y Sindicatos pueden ayudar a la organización en impactos específicos.

Gráfica 24. Decisiones o actividades de la organización vs afectados



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 25. Partes interesadas e impactos específicos

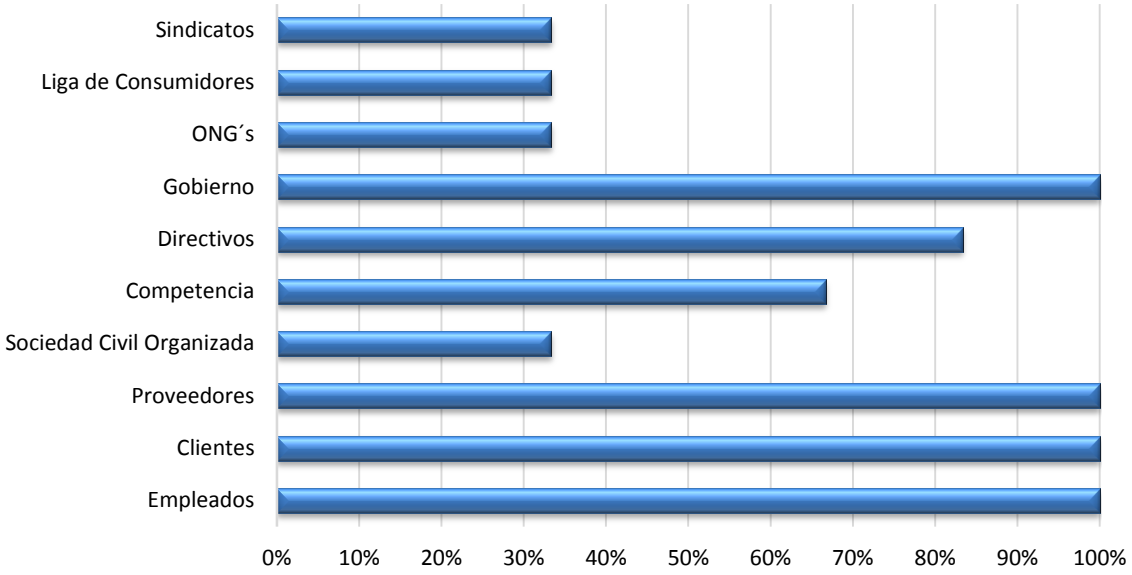


Fuente: Elaboración propia

- **Afectados en la cadena de Valor**: de acuerdo con los resultados arrojados en la encuesta realizada en la empresa objeto de estudio Gráfica 26, las áreas encuestadas consideran que

los empleados, los clientes, los proveedores y gobierno afectan la cadena de valor. Por otra parte, con un menor porcentaje, se identifica la afectación en la cadena de valor por grupos como sociedad civil organizada, ONG y sindicatos.

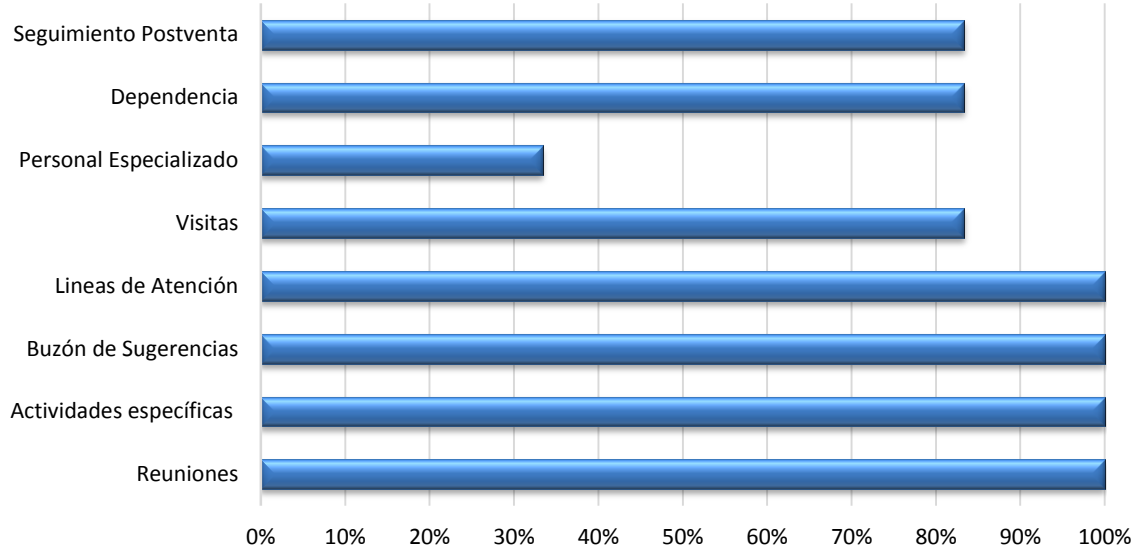
Gráfica 26. Afectados en la cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

- **Mecanismos de relación con las partes interesadas:** Con la encuesta realizada se evidencia Gráfica 27 que la empresa objeto de estudio involucra a sus grupos de interés por medio de reuniones, actividades específicas, buzón de sugerencias y líneas de atención; el mecanismo menos empleado es el relacionamiento con personal especializado.

Gráfica 27. Mecanismos de relación con las partes interesadas



Fuente: Elaboración propia

4.13. Orientación sobre la integración de la RSE en toda la organización

En la investigación realizada en la empresa objeto de estudio, se evaluó a través de la norma ISO 26000, los aspectos relacionados con la Integración de la RSE en las apuestas estratégicas de la organización; La Gráfica 28 muestra los resultados consolidados concernientes a la relación de las características de la organización con la RSE, donde se evidenció un cumplimiento del 50% (c.v. 110%), respecto al capítulo 7.3 comprender la RSE en la organización, muestra un resultado de cumplimiento del 37%, (c.v. 135%), 7.4 Practicas para integrar la RSE en la empresa muestra un cumplimiento del 67% (c.v. 77%), en relación con el capítulo 7.5 Comunicación sobre la RSE, demuestra un cumplimiento del 50% (C.V. 110%); el capítulo 7.6 donde se evalúa el aumento de la credibilidad en materia de RSE muestra un cumplimiento del 50% (c.v. 110%); el capítulo 7.7. relacionado con la revisión y mejora de las acciones prácticas de una organización en materia de RSE cumple con un 33% (c.v. 155%), finalmente el capítulo 7.8 se relaciona con las iniciativas voluntarias para la RSE, evidenciando un cumplimiento en este aspecto del 33% (c.v. 155%), a continuación se describe la percepción de cada uno de los ítems del presente capítulo:

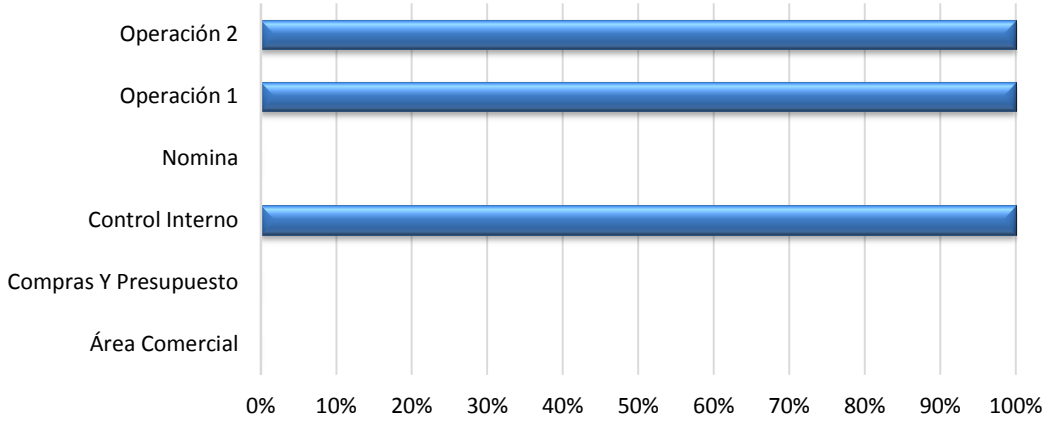
Gráfica 28. Orientación de la RSE en la organización



Fuente: Elaboración propia

- **Características de la empresa con la RSE:** en la Gráfica 29, se observa que en la empresa, hay una percepción positiva de las áreas de operaciones y control interno, sobre la relación de las características de la empresa con la RSE, alcanzando un porcentaje de cumplimiento del 100% en los puntos evaluados; ya que consideran que la empresa cuenta con evidencia de las actividades relacionadas con responsabilidad social, tiene un marco legal fuerte que regule muchas de las decisiones y actividades relacionadas con la responsabilidad social y cuenta con la misión, visión, valores, principios y códigos de conducta, además revisa permanentemente su cadena de valor, contrario a los resultados obtenidos por las áreas de nómina y compras, las cuales consideran que la empresa no tiene prácticas de integración de la RSE aplicadas.
- **Comprender la RSE de una organización:** la Gráfica 30 muestra el comportamiento de percepción de la mayoría de las áreas evaluada, donde opinan que la empresa no cuenta con los medios para integrar las materias fundamentales con la RSE y que no tienen establecidas las acciones para integrar los impactos negativos, además la empresa no cuenta con un modelo establecido para influenciar a los proveedores, colaboradores y otros hacia el planteamiento de estrategias conjuntas que apunten al desarrollo sostenible.

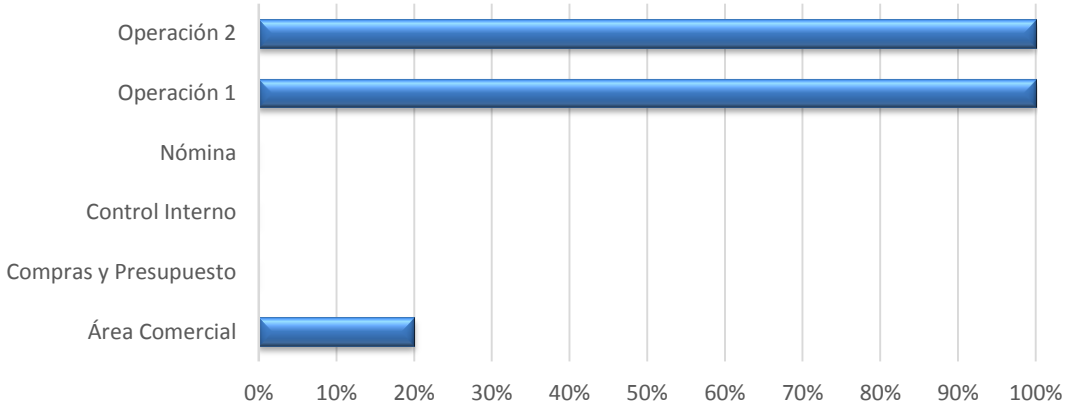
Gráfica 29. Características de la empresa con la RSE



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, las áreas de operación consideran que la empresa cumple a cabalidad con el compromiso de comprender la RSE en la organización, finalmente el área comercial pondera con un escaso 20% el cumplimiento de este criterio, la variación en los resultados muestran una brecha en la comprensión de la Responsabilidad Social Empresarial como una estrategia corporativa en todos los niveles de la organización.

Gráfica 30. Comprender la RSE de una organización

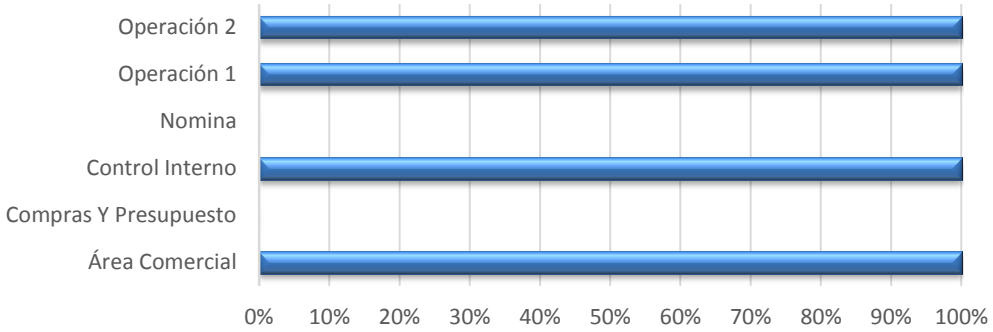


Fuente: Elaboración propia

- **Prácticas para integrar la RSE en toda la organización**: la Gráfica 31 indica los resultados de las ares evaluadas. Muestra que las áreas como operación control interno y comercial

consideran que en la empresa se crea una cultura de responsabilidad social y hace parte de la plataforma estratégica lo contrarío opinan las áreas de nómina y compras y presupuesto. Indica que no hay prácticas para la integración de la RSE.

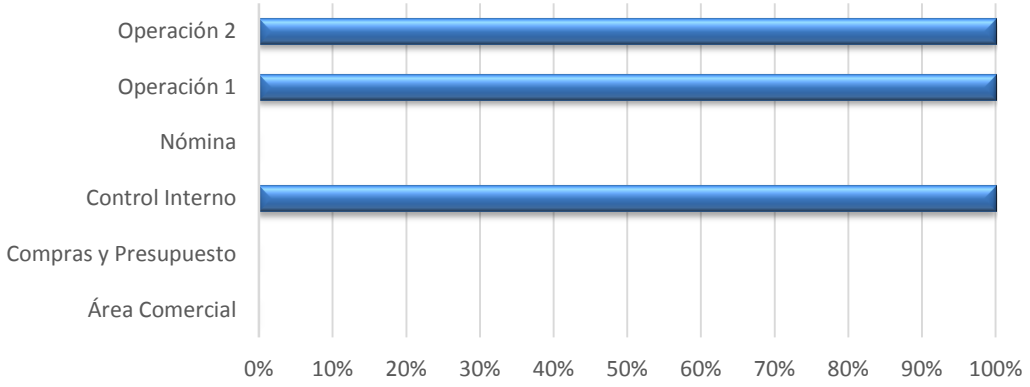
Gráfica 31. Prácticas para integrar la RSE en toda la organización



Fuente: Elaboración propia

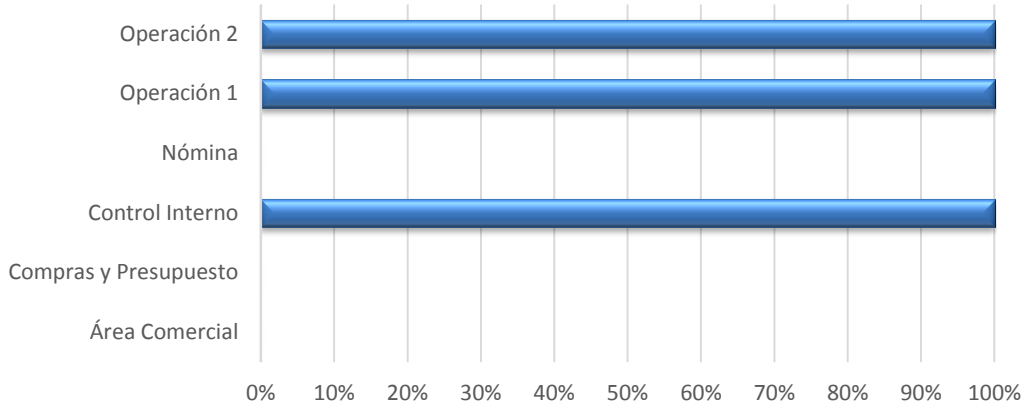
- **Comunicación sobre la Responsabilidad Social:** la Gráfica 32 muestra el resultado obtenido en el instrumento aplicado, relacionado con las estrategias de comunicación implementadas por la empresa, se evidencia que el 50% de las áreas encuestadas como áreas de operación y control interno manifiestan que en la empresa se abordan requisitos legales para divulgar información relacionada con RSE, y se comparte con toda la organización los impactos obtenidos a diferencia de las áreas comercial, nómina y compras, que consideran que no se cuenta con estrategias de comunicación de la RS en la empresa.
- **Aumentar la credibilidad en materia de RSE**: la Gráfica 33 presenta los resultados del instrumento aplicado donde el 50% de las áreas opinan que la organización ha participado en convocatorias de empresas socialmente responsables y que dentro de su informe anual presenta su desempeño en este aspecto, aumentando la credibilidad de la empresa gracias a las prácticas de RSE, lo contrario opinan las áreas de nómina presupuesto y comercial mostrando una brecha en comunicación debido a que en los informes de gestión anual se evidencia el desempeño en este aspecto.

Gráfica 32. Comunicación sobre la Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración propia

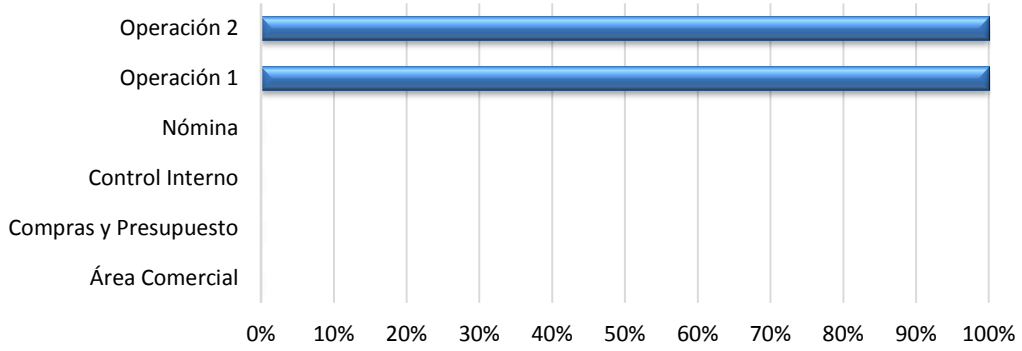
Gráfica 33. Aumentar la credibilidad en materia de RSE



Fuente: Elaboración propia

- **Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización**: en la Gráfica 34, se presenta el resultado de las acciones y prácticas de las RSE, donde el 67% de las áreas administrativas evaluadas, consideran que la empresa no realiza seguimiento de las actividades relacionadas con la RSE, no se ha dado una evaluación de las materias claves de ella. Sin embargo, las áreas de operación perciben que si se contemplan estos aspectos de revisión y mejora en la organización.

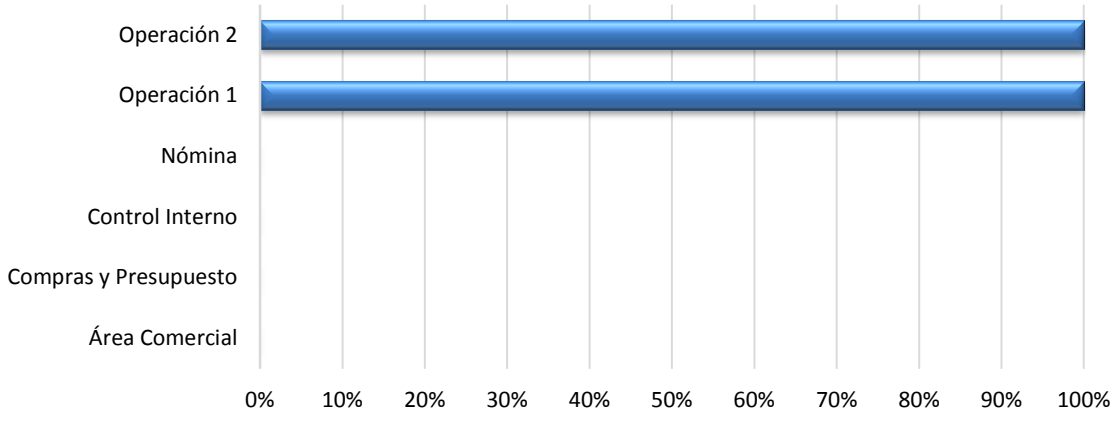
Gráfica 34. Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización



Fuente: Elaboración propia

- **Iniciativas Voluntarias para la Responsabilidad Social:** la Gráfica 35 presenta el resultado de la percepción que tienen las áreas evaluadas frente a las iniciativas voluntarias para la RSE, donde su enfoque es saber si la organización ha desarrollado iniciativas para ayudar a otras organizaciones a que sean socialmente responsables, las áreas encuestadas como comercial, control interno, compras y nómina, opinan que no se tiene implementado ni documentado este criterio es del 0% lo contrario opina el área de operación que dice ser implementada en un 100% pero no presentan evidencias.

Gráfica 35. Iniciativas Voluntarias para la Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración propia

4.14. Brechas en la incorporación de RSE

Teniendo en cuenta la investigación realizada en la empresa objeto de estudio, se encontraron diferentes brechas en la incorporación de la RSE, que se describen a continuación.

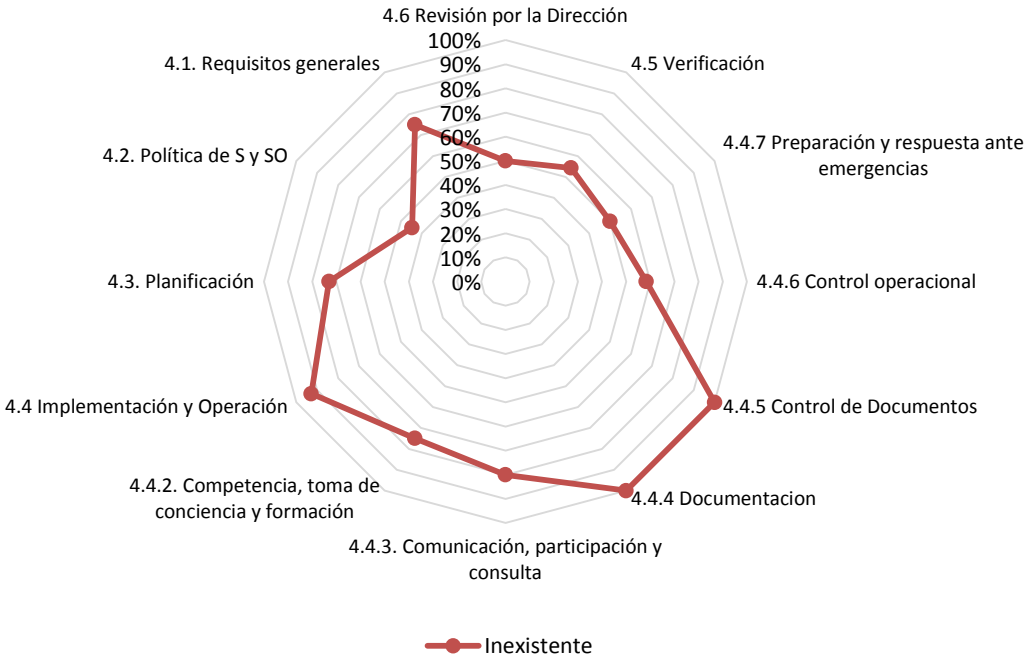
4.14.1. Brechas existentes en la incorporación de la Norma OHSAS 18001

Los sistemas de Gestión relacionados con la prevención, se convierten en herramientas importantes para la planificación de actividades en las organizaciones, brindando pautas para la gestión de la seguridad y salud ocupacional de manera organizada. En la Gráfica 36, se observa el resultado de aplicación del instrumento diagnóstico de la norma OHSAS 18001. Se encuentra una brecha en el sistema de Gestión de la empresa analizada, ya que no cuenta con documentación ni implementación de la norma, lo cual se convierte en una oportunidad para que la empresa la apropie obteniendo ventajas competitivas por la gestión y la prevención de riesgos laborales, mejora continua en integración de los niveles jerárquicos de la organización, incremento de motivación de los trabajadores, mejora los espacios de trabajos haciéndolos más seguros y ordenados, facilita herramientas para disminuir los accidentes laborales y demostrar que se cumple con los aspectos legales para obtener beneficios financieros.

4.14.2. Brechas en la incorporación en la Norma ISO 14001

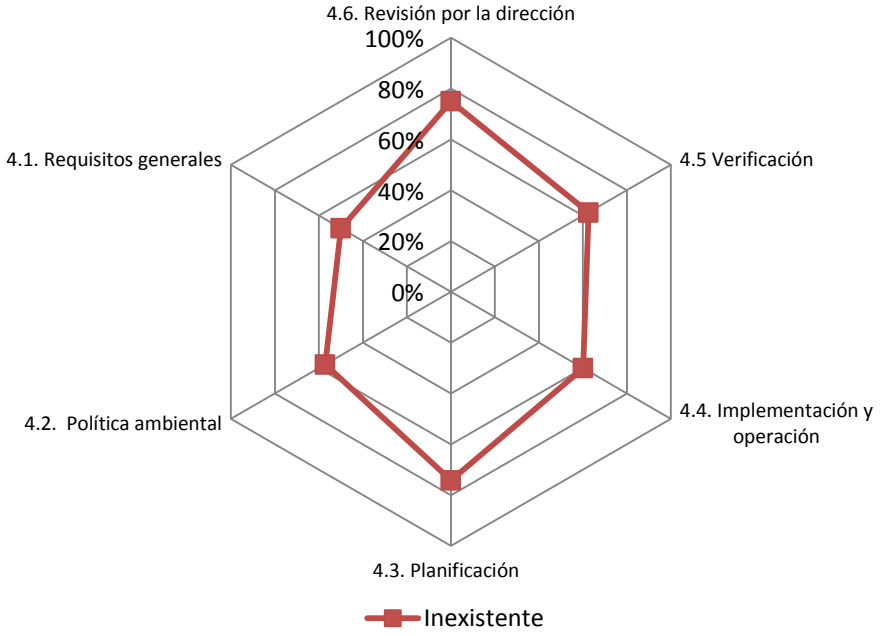
La Gráfica 37 muestra la mayor brecha existente en el Sistema de Gestión de la empresa por falta de documentación e implementación de la norma ISO 14001. La alta dirección debe asumir un compromiso para atender las ventajas de la implementación de un sistema de gestión ambiental, por la importancia de este para el planeta y como requisito de sostenibilidad global. Igualmente, puede considerarse como un requisito futuro de comercio sostenible, puesto que al mejorar las prácticas medioambientales, la empresa obtiene beneficios como; reducción de costos en energía, disminución de impuestos, incremento de la eficiencia, posicionamiento en los mercados internacionales, credibilidad ante los clientes, cumplimiento con las regulaciones medio ambientales y mejoramiento de las relaciones con sus stakeholders.

Gráfica 36. Brechas en OHSAS 18001 en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 37. Brechas en ISO 14001 en la empresa

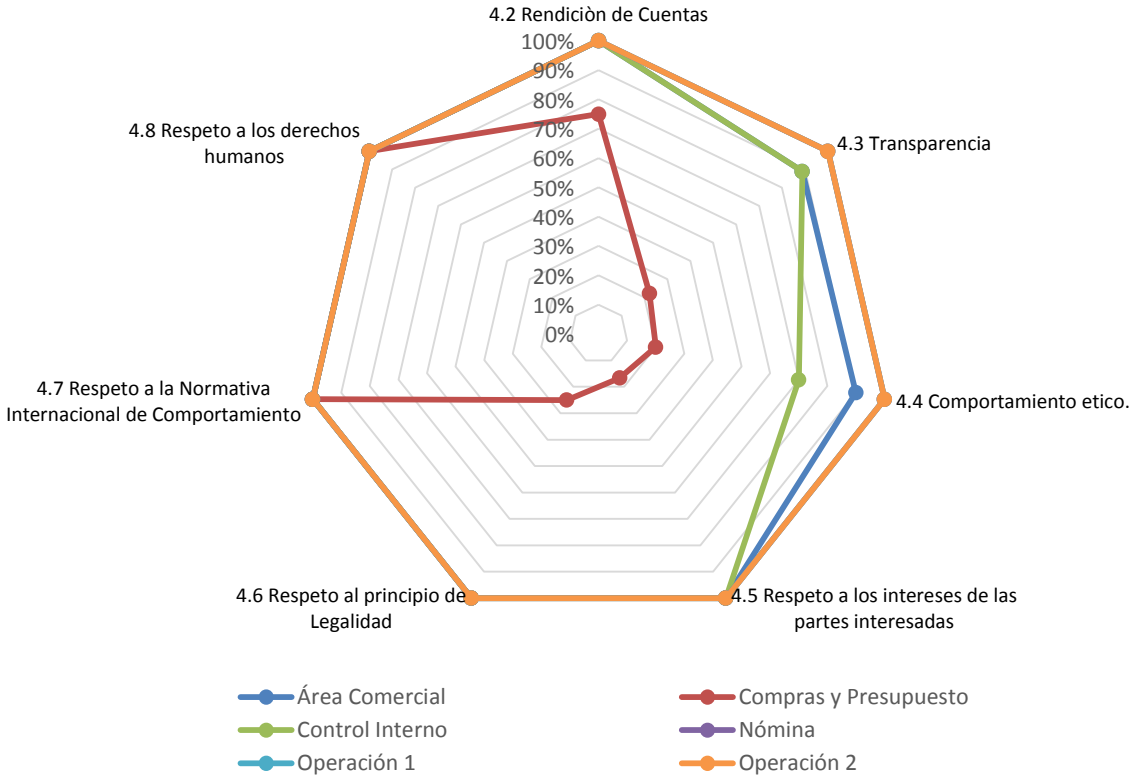


Fuente: Elaboración propia

4.14.3.Brechas existentes principios RSE

La Gráfica 38 refleja la implementación de los principios de RSE en la empresa. Se observa que hay una brecha en los mecanismos de comunicación interna de las acciones concretas que la empresa desarrolla, lo cual se expresa en la opinión de las áreas, en aspectos relacionados con la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético y el principio de legalidad. En consecuencia, este aspecto es una oportunidad para el mejoramiento de las estrategias de comunicación y divulgación de acciones implementadas que favorezcan el conocimiento de los asuntos que la empresa desarrolla y que pueden impactar la comunidad.

Gráfica 38. Brechas en Principios de RSE en la empresa



Fuente: Elaboración propia

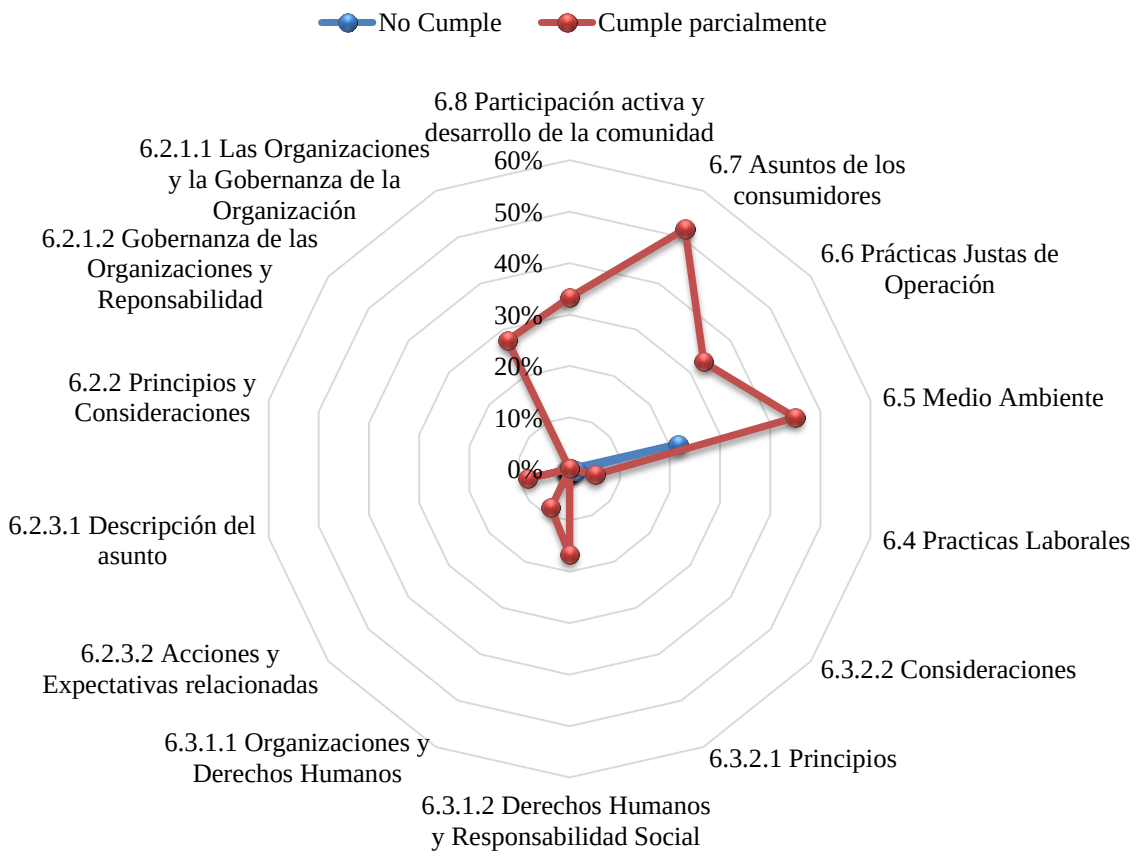
La obligación de rendir cuentas, de tener prácticas que revelen la transparencia, el comportamiento ético y la legalidad producen un impacto importante en la organización y en la sociedad. Por eso, la alta dirección debe comprometerse a responder por los intereses de la

organización ante las autoridades competentes, acatar las leyes y regulaciones, lo que produce un impacto global de la empresa en la sociedad en general.

4.14.4. Brechas existentes en la incorporación de las Materias Fundamentales de RSE

Al realizar la validación de los instrumentos en relación con materias fundamentales, se observan las brechas en la Grafica 39; se aprecia que en el numeral 6.5 de la norma, que hace referencia al medio ambiente, pues la empresa impacta de una manera negativa a la sociedad y a sus grupos de interés, pues no se trata de una manera integral los asuntos relacionados con la contaminación, manejo de residuos, salud ambiental.

Gráfica 39. Brechas en Materias fundamentales de RSE en la empresa



Fuente: Elaboración propia

La responsabilidad ambiental es una condición vital para la supervivencia y la prosperidad humana. Por eso, la empresa debe diseñar estrategias para reducir y eliminar los patrones insostenibles de producción y consumo con el fin de asegurar que los recursos por persona lleguen a ser sostenibles.

Los principales objetivos de la empresa, deben enfocarse en la reducción de los impactos ambientales sobre los servicios que presta y evaluarlos antes de dar al inicio de un proyecto, así como la mejora de su desempeño socioeconómico a lo largo de su ciclo de vida, centrar sus esfuerzo en la innovación y el desarrollo comprometiéndose con la mejora continua del desarrollo ambiental.

4.14.5.Brechas en la incorporación de partes interesadas

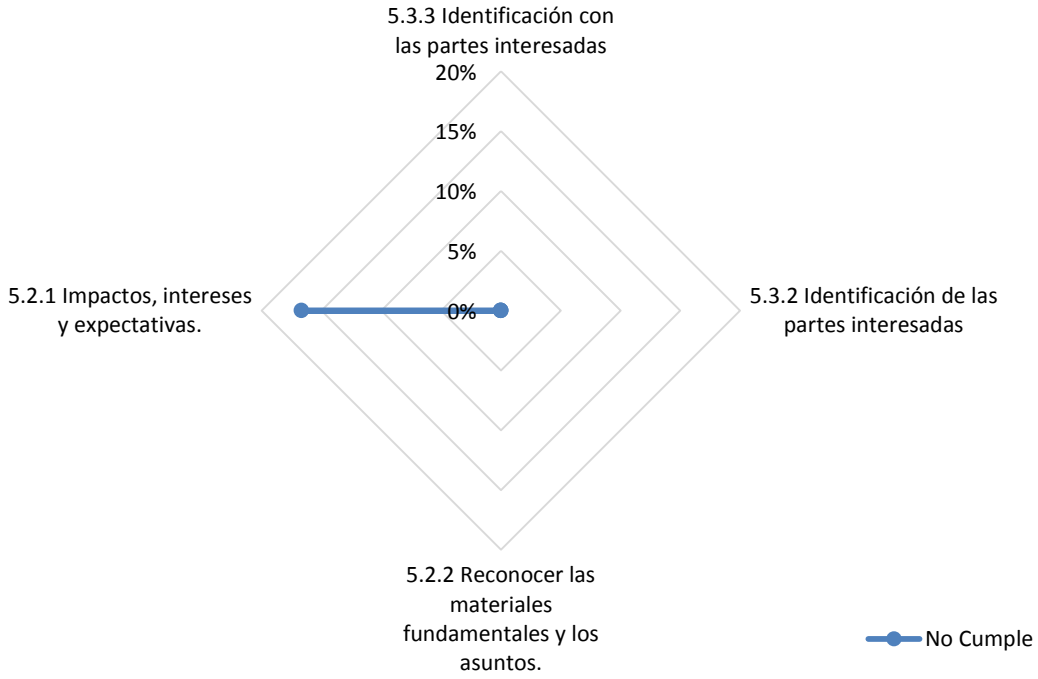
En la Gráfica 40, se nota una brecha en la identificación de las partes interesadas y la relación de la empresa con ellas, según la percepción del área de compras y presupuesto. Con el fin de mitigar esta falencia, se recomienda a la empresa crear espacios de comunicación y socialización de las diferentes estrategias existentes de trabajo con las partes interesadas.

La identificación de las partes interesadas para incorporarlas en la gestión es importante para abordar la RSE en la organización. Una brecha detectada a partir de la aplicación del instrumento es que la empresa adelanta prácticas para la integración, pero se cuenta con la documentación ni la implementación del capítulo de la norma.

La alta dirección debe incluir a las partes interesadas en el proceso organizacional, que permita a estos actores intervenir en las toma de decisiones y realizar controles y vigilancia permanente por las consecuencias que pueda generar la empresa con sus decisiones y disminuir cualquier impacto negativo.

Se puede concluir que hay una brecha estructural en integración de grupos de interés como ONG, sindicatos, para lo cual se propone como estrategia crear espacios para incluir estos grupos de las apuestas y planes estratégicos de la organización.

Gráfica 40. Brechas existentes en las partes interesadas



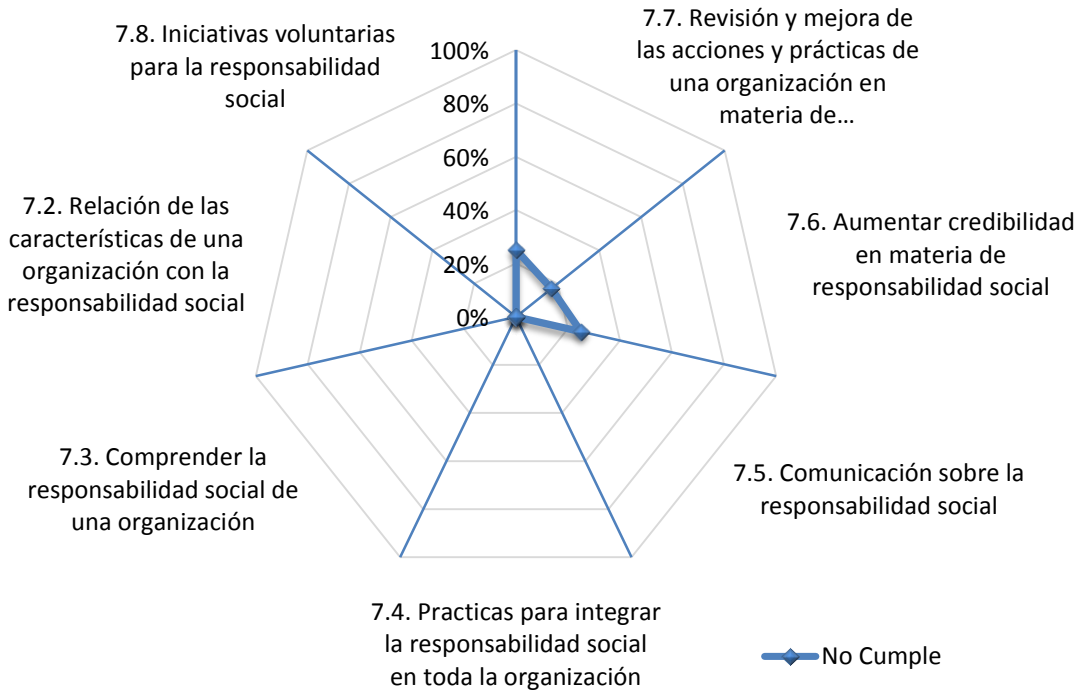
Fuente: Elaboración propia.

4.14.6. Brechas en la ejecución de estrategias de comunicación y de integración de la RSE

La brecha identificada en la Gráfica 41 está relacionada con las estrategias de comunicación, teniendo en cuenta que son un elemento integrador en la RSE y deben cumplir un papel clave en las iniciativas voluntarias, en la revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización, además produce espacios para la inclusión eficaz con las partes interesadas y los sistemas de gobernanza.

No hay mecanismos de comunicación entre la dirección, los empleados y las partes interesadas, lo cual es una oportunidad de mejora de la empresa, que puede enfocarse en actividades en equipo con toda la organización dirigidas a la integración de la RSE, la mejora en los canales de comunicación con proveedores sobre los requisitos de Responsabilidad Social relacionados con los suministros, comunicación permanente con el público sobre emergencias que tengan consecuencias para la responsabilidad social.

Gráfica 41. Brechas en la incorporación Estrategias de Comunicación e Integración de la RSE



Fuente: Elaboración propia.

4.14.7.Análisis y aportes en estrategias de comunicación

Uno de los puntos centrales de la RSE en la empresa es la incorporación de estrategias de comunicación que permitan la integración entre la comunidad, la sociedad, los empleados y los proveedores, entre otros, y donde la organización dé a conocer las actividades encaminadas a prácticas de RS y otras actividades destinadas a la calidad de vida porque es preciso divulgar las acciones de RS, mediante páginas web, por ejemplo, de modo que la empresa pueda desarrollar una cultura de comunicación sensibilizando a empleados y a la sociedad en general.

La empresa objeto de estudio tiene establecida, como uno de los mecanismos de comunicación, la página web, a través de la cual se brinda información institucional, de procesos de contratación, de servicios, marcos regulatorios, informes de gestión, plan estratégico, estrategia anticorrupción y protección de datos, entre otros.

A esta página web pueden acceder las personas que deseen obtener información del negocio, incluyendo grupos de interés como las ONG, el gobierno, las asociaciones de consumidores, las

agremiaciones y los clientes internos y externos. Así mismo la empresa tiene implementados otros mecanismos de comunicación interna como la intranet y el institucional.

Sin embargo no se observa en la implementación de la página web una interacción de la empresa y la comunidad en temas y prácticas de RSE desarrolladas por la empresa, ni un link que lleve al visitante de la página a abordar temas de responsabilidad social corporativa como sí lo aplican empresas del mismo sector como ATENTO que, en su página web maneja un link de RSC, en el que brinda información del compromiso con el desarrollo sostenible bajo tres líneas de acción como empleo y capacitación para el desarrollo de habilidades, compromiso con la sociedad, conciencia del medio ambiente y se publican informes de consumo sostenible y de RSE.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.15. Enfoques RSE

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se encuentra que la percepción de las áreas evaluadas respecto a los enfoques: reconocimiento, estratégico e identidad, están implementados en un 100%, lo cual indica que dentro del plan estratégico de la compañía, vincular los Stakeholders y tener una visión amplia hacia la sostenibilidad, son factores que inciden determinantemente para que sus colaboradores tengan esta percepción.

Es preciso destacar que la empresa, en su plan estratégico, ha venido trabajando desde la perspectiva de la RSE y la innovación como elemento principal de la estrategia, lo que le permite posicionarse en la región y obtener reconocimiento por el aporte social, al lograr en los colaboradores un equilibrio social y laboral y generar empleo estable para la comunidad. Para esta iniciativa, la empresa debe apropiar los lineamientos de la norma ISO 26000 (Empresa objeto de estudio, 2015) con el fin de obtener ventajas competitivas, trasparencia y reconocimiento a nivel internacional, como es el caso de empresas colombianas como Ecopetrol y del orden internacional como Sodimac, Cemex, Coca Cola, BBVA y Bancomer, que han hecho esfuerzos por implementar esta norma que, aunque no es certificable, permite posicionar en el mercado las empresas que siguen sus lineamientos.

Algunos artículos muestran que la RSE se puede leer en tres dimensiones, que se constituyen en enfoques para la organización y pueden ser de dos tipos: útiles para la organización o vistas desde una mirada ideológica y doctrinaria. Estas dimensiones permiten comprender el contenido y la forma de la RSE (Cuevas, 2011).

Los departamentos evaluados perciben que el enfoque legalista y crítico, no se tienen adecuadamente estructurados, lo que limita sus acciones frente al cumplimiento de las normas y la resolución de los problemas que se presentan en el entorno. Al revisar el mapa estratégico de la empresa, se observa que se han establecido dos grandes estrategias enfocadas a la productividad y al crecimiento, así como las siguientes perspectivas: financiera, clientes,

procesos internos, aprendizaje, RSE. Por lo tanto, se recomienda a la empresa, establecer en su mapa estratégico una perspectiva de legalidad que impacte todos los grupos de interés.

Varios estudios de RSE han incluido perspectivas que aportan a las empresas, respecto a la forma de responder a las expectativas de las partes interesadas. Es así como se determinan algunas ellas se mencionan a continuación (Alvarado, Bigné y Currás, 2011).

- Teoría de la Propiedad Coelho, McClure y Spry (2003) Crítica a la asunción de responsabilidades sociales por parte de las empresas.
- Visión estratégica de la firma Lantos (2001) El rol del marketing como líder en las actividades estratégicas de RSE.
- Teoría Integradora del contrato social Reidenbach y Robin (1990) Integración de la RSE y la ética en los procesos de planeación estratégica de marketing.
- Ciudadanía corporativa: Ciudadanía corporativa y beneficios económicos.
- Teoría Institucional: ambientalismo corporativo como estrategia de desarrollo sostenible y la necesidad de revitalizar los límites del marketing a una perspectiva que permita incorporar los aspectos económicos, ecológicos y sociales.

Finalmente, otros estudios demuestran que es necesario vincular la RSE con los procesos de gestión humana, desde una perspectiva de abordaje inicial, pues se continúa considerando que los enfoques son limitados, por lo tanto es preciso recurrir a miradas holísticas con el apoyo de un enfoque sistémico (Peláez, 2014).

4.16. OHSAS 18001

OHSAS 18001 es una herramienta voluntaria que brinda a las organizaciones un modelo de gestión de salud y seguridad en el trabajo, con el fin de implementar, ejecutar, medir y controlar los riesgos laborales y continuar el ciclo de mejora continua, analizando los comportamientos en materia de prevención, permite que la empresa, además de cumplir los requerimientos legales, obtenga ventajas competitivas, proporcione una mejora continua a la gestión de prevención y potencie la motivación de los trabajadores. Por eso, se diligenciaron instrumentos a la empresa objeto de estudio, con el fin de determinar si la empresa se rige por esta norma y su estado de cumplimiento, y se encontró que, aunque no se rige específicamente, algunos aspectos de la

norma presentan un cumplimiento del 29%, de esta forma el 71% restante demuestran que no se encuentra implementada, lo cual produce riesgos en la organización que podrían ser mitigados con la adopción de este sistema de gestión. Esto ofrecería una ventaja competitiva, pues la calidad de sus procesos mejoraría y se reducirían los riesgos de sus stakeholders.

Por esto, se toman como referentes compañías internacionales como Contact Center Huaris CC, que ha recibido certificaciones de calidad en la norma OHSAS 18001-2007, por la firma Lloy´ds Register, lo que la convierte en un ejemplo en el sector BPO. Esta certificación le ha permitido proporcionar a sus clientes mayor poder de negociación gracias al respaldo confiable de la gestión de riesgos de la empresa, al cumplir con los requisitos en Salud y Seguridad Ocupacional, lo que disminuye las demandas laborales.

La empresa Colombiana Insurcol Ltda, es una empresa del sector servicios, dedicada a la ejecución de proyectos de ingeniería y construcción, que se encuentra certificada con la norma OHSAS 18001, por SGS Colombia, lo que le ha permitido ganar confianza con sus clientes y proveedores y credibilidad y competitividad en los proyectos que ejecuta.

De esta manera, la empresa objeto de estudio, por las características propias de su negocio, requiere implementar la norma OHSAS 18001, pues su certificación permite velar por el desarrollo de las actividades en salud ocupacional, mediante el seguimiento y evaluación de procedimientos, documentos normativos, lo que permite dinamizar el mejoramiento continuo y la gestión de la empresa. En esta forma, asegura el cumplimiento de requisitos legales que se traducen en la satisfacción y bienestar del cliente interno y externo. Se tiene en cuenta que en 2014 la empresa ejecutó un plan de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con el análisis de riegos establecidos para la organización, partiendo de requisitos legales y con un plan que apunta al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados en la disminución de accidentes y enfermedades laborales (Informe de gestión de la empresa estudiada, 2014).

4.17. ISO 14001

La gestión medioambiental es el acto de estudiar el medio ambiente de la compañía y de desarrollar sistemas para controlarlo con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa y sus clientes (Clements, 1997).

La ISO 14000, como indicador universal, establece de una manera confiable la protección ambiental mediante herramientas y sistemas que brinda a la organización mecanismos de implementación y medición. Es por esto que se realizó una medición del estado de cumplimiento de la norma en la empresa objeto de estudio, encontrando que el promedio de implementación de requisitos generales de la norma es de un 37%, es decir, no está definida ni documentada, el alcance del sistema de gestión ambiental, respecto a la política ambiental según la información suministrada, la tienen definida y ha suscitado un compromiso de mejora y prevención de contaminación.

Para el año 2015, se planteó una transformación de la norma ISO 14001, llamada "Plan de Transición ISO 14001:2015", que incluye cambios en la Gestión Ambiental Estratégica, donde la empresa, en su planeación estratégica, observa los procesos en este aspecto de una manera intencionada, pone su atención en los problemas o cambios en las circunstancias relacionadas con las necesidades y expectativas de las partes interesadas, de las condiciones ambientales locales, regionales o mundiales que pueden afectar o ser afectados por la organización.

Otro aspecto incluido en esta apuesta es la de liderazgo, valor que permite a las empresas asegurar el éxito del sistema, promoviendo posiciones de mejoramiento para promover la gestión ambiental en la organización.

Igualmente en la nueva perspectiva, se plantea un fortalecimiento de la protección del medio ambiente, enfatizando en la prevención de la contaminación, el uso sostenible de los recursos, la mitigación y la adaptación al cambio climático, la protección de la biodiversidad y los ecosistemas.

Hay algunas iniciativas empresariales en el residuos sólidos y semisólidos con el fin de reducir los componentes nocivos para el medio ambiente, donde empresas del sector BPO como Atento, promueven modelos para el manejo inteligente de residuos, lo que produce impactos de disminución en un 45% de residuos ordinarios. También crea conciencia de los empleados en el manejo de estos, generando cultura hacia la prevención (ENLAZA, 2012).

Hay un cambio en el énfasis relacionado con el mejoramiento del sistema de gestión para proteger el medio ambiente. Este consiste en los compromisos de la política de la organización

que aplica a la reducción de las emisiones, vertimientos y residuos a los niveles establecidos por la organización (Consejo Colombiano de Seguridad, 2015).

4.18. Principios RSE

Algunos principios de la RSE se encuentran incluidos en tratados, convenios en instrumentos internacionales, como la declaración de Estocolmo, Declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo, Agenda 21, Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático, protocolo de Kyoto, entre otros que han sido apropiados por la mayor parte de los estados, y han sido integrados a las legislaciones de los países, lo que las acredita como un derecho ambiental global (Arredondo, Velázquez y de la Garza, 2013).

A continuación, se describe el comportamiento que los principios de RSE tuvieron frente a la percepción de las áreas de la empresa objeto de estudio:

4.18.1. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es la obligación de las entidades estatales de informar y explicar las acciones u omisiones a las personas y organizaciones que la requieran, con el fin de mejorar la gestión de las prácticas administrativas, además es una responsabilidad permanente durante cada etapa de la gestión.

De igual manera, la rendición de cuentas es un componente central de la transparencia, relacionado con la claridad y la publicidad de las acciones empresariales (DNP, 2013).

Según los resultados obtenidos en la presente investigación respecto a la percepción de las áreas evaluadas hacia el principio de rendición de cuentas, conviene resaltar que en un 100%, cinco de las 6 áreas evaluadas coinciden en que la empresa cumple a cabalidad con este requisito, teniendo en cuenta que tiene obligaciones en esta materia, lo hace de manera organizada y sistemática, y es un área respecto a la cual este proceso requiere oportunidades de mejora para alcanzar resultados óptimos.

En este contexto, de acuerdo con el principio de rendición de cuentas, toda empresa debe dar reporte a las entidades que así lo requieran, bajo parámetros de normalidad del desempeño, se

podría concluir que la empresa objeto de estudio, podría realizar planes de mejora para que la divulgación de los procesos de rendición de cuentas a los entes de control, sean conocidos por sus stakeholders.

4.18.2. Comportamiento ético

Según el resultado obtenido en la empresa, este principio está implementado en un promedio de 80%, evidenciado las políticas existentes respecto a aspectos fundamentales como es la apropiación y la puesta en marcha de la política para el tratamiento y la protección de datos personales (Empresa objeto de estudio, 2015).

La empresa debe incorporar prácticas que minimicen esta percepción de las áreas, tales como afirmamiento de sus valores, preocupación por las personas, el medio ambiente y el impacto de sus decisiones en sus partes interesadas. Las empresas del sector BPO están enfocadas en el comportamiento ético, a través del código de ética de la Asociación BPO, para fines de manejo de información confidencial, en procesos que garanticen la seguridad y la privacidad de los datos y el compromiso en el comportamiento ético de las relaciones con la comunidad, gobierno y competencia (ENLAZA, 2012).

4.18.3. Transparencia

Teniendo en cuenta que el principio de trasparencia, comprende que todas las acciones de la empresa impactan a sus partes interesadas (DNP, 2013), se requiere que dé a conocer de manera precisa a sus stakeholders sus decisiones y sus impactos producidos de forma clara y oportuna, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, pues hay diferencias notables en la percepción de la aplicación de este principio en la empresa estudiada.

4.18.4. Respeto por las partes interesadas

Teniendo en cuenta la percepción referente al respeto por las partes interesadas, la empresa está en la obligación de tener en cuenta no solo a sus dueños, socios y clientes sino ampliar el interés de conocer las inquietudes de los demás grupos de interés que impactan la organización,

ya de una u otra forma ellos hacen parte de apuesta permanente de la empresa a ser más sostenible.

4.18.5.Respeto al principio de legalidad

En términos generales, la empresa está sujeta a las regulaciones y normas que la ley exige y a las cuales esta se acoge. Sin embargo, en materia de responsabilidad social, se deben dar pasos para conocer las normas y aplicarlas, y para informar a sus grupos de interés.

4.18.6.Respeto a la Normativa Internacional y Derechos Humanos

Como se mencionó a lo largo de la investigación, es necesario que la empresa tenga en cuenta las siguientes normas (Ciro, 2011).

- Declaración Universal de Derechos Humanos (1948).
- Convención Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos (1966).
- Convención Internacional sobre Derechos Sociales, Económicos y Culturales (1966).
- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Racial (1965).
- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las Mujeres (1979).
- Convención sobre los Derechos de los Niños (1989).
- Convenciones de Personas Indígenas y Tribales (1989).
- Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Inmigrantes y los Miembros de sus Familias (2003).

Estos dos principios para el presente estudio indican, según los resultados obtenidos, que esta empresa, cumple a cabalidad con estas normativas, evidenciando un resultado muy positivo en este sentido. Lo que permite concluir que se han empoderado de las normativas y minimizan riesgos en estos temas.

4.19. La RSE

De acuerdo con los resultados de la investigación, los integrantes de las áreas perciben que en materia de gobernanza son escazas las estrategias que se tienen en este aspecto. Por lo tanto, es importante vincular a la estrategia corporativa las acciones que la empresa adelanta para mantener estrechas las alianzas y el adecuado relacionamiento con las comunidades.

Cabe referirse a la Comisión Europea, en sus consideraciones frente a lo que representa que una empresa sea socialmente responsable y esté comprometida con los aspectos sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y en sus interacciones, con sus partes interesadas de forma voluntaria.

Los conceptos de sostenibilidad y RSC están determinados por OCDE y la Comisión Europea, como la forma en que las empresas incrementan sus capacidades organizativas, relacionales y de gestión, en el mantenimiento y la competitividad empresarial, la cohesión social y el respeto al medio ambiente.

Respecto a los derechos humanos, conviene resaltar el trabajo realizado por la organización. Sin embargo, como los plantea la ISO 26000, es necesario que la empresa establezca mecanismos de comunicación, que permitan reducir el impacto que sus acciones tienen sobre las comunidades, para lograr su fidelización y alcanzar mejores niveles de desempeño a todo nivel.

En aspectos como las prácticas laborales, a pesar de que los resultados muestran que se tienen establecidos algunos mecanismos encaminados a su fortalecimiento por la empresa, es pertinente afianzar procesos en el ámbito económico con los trabajadores por el cumplimiento de las normas que los rigen, y también por la relación entre la empresa desde la perspectiva de negocio, con su componente de rentabilidad, además de la mirada de la responsabilidad social, con su componente de sostenibilidad.

Respecto al medio ambiente, no se cuenta con una comunicación acertada, puesto que las percepciones de las áreas que pertenecen a la operación, califican en 100% las acciones de la empresa en esa materia, mientras las áreas administrativas la califican en cero. En este sentido, se requiere implementar prácticas en beneficio del medio ambiente, en la reducción de impactos negativos a la bio-diversidad, la identificación de mecanismos para reducir la contaminación,

entre otros. Además, se requiere establecer mecanismos de comunicación eficientes que permitan que los grupos de interés, los empleados, los socios y también las comunidades, los clientes, el gobierno y las ONG tengan claridad frente a las responsabilidades y el cumplimiento que la empresa da a estas normas.

Empresas del sector BPO como Teleperformance se han enfocado en la protección de la naturaleza para mitigar los impactos ambientales y obtener certificaciones por incorporar un conjunto de estrategias ecológicas como la construcción de techos verdes, sistemas de ventilación natural, permitiendo ahorrar un 28% de energía y un 45% en costos de acueducto (ENLAZA, 2012). Se recomienda a la empresa implementar este tipo de estrategias, que le permiten beneficiarse de la disminución de impuestos, el retorno de las inversiones, incrementar su ventaja competitiva y ser reconocida como una empresa sostenible a nivel internacional.

Finalmente, respecto a las iniciativas voluntarias para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, es preciso que la empresa adopte los lineamientos a que haya lugar de acuerdo con las prácticas que establece en su plan estratégico, ya que no es notorio el fundamento de las acciones que en responsabilidad social se tienen establecidas, lo cual genera ambigüedad y desconocimiento de los grupos de interés en la identificación de dichas prácticas y su correspondencia con las acciones que desarrolla.

4.20. Partes Interesadas

Tomando conceptos de Clarkson (1995) para identificar y ordenar los grupos de interés en voluntarios y no voluntarios, se observa que el primer grupo son los accionistas que, en conjunto con los empleados, los directivos, los clientes y los proveedores, conforman un primer sector de stakeholders. Un segundo sector, externo a la empresa está conformado por los ciudadanos, la Administración Pública, las comunidades, el medio ambiente y las generaciones futuras. De modo que las organizaciones trabajan en sociedad para alcanzar metas e interactuar con organizaciones y personas. Es por esto que en la investigación realizada en la empresa de servicios se tomaron como partes interesadas (Empleados, clientes, proveedores, sociedad civil organizada, competencia, directivos, gobierno, ONG, Sindicatos) que la organización debe tener en cuenta para cumplir con los parámetros establecidos. Además de los métodos que utiliza para

involucrarse con las partes interesadas. La empresa incluye a los empleados, los clientes, los proveedores, los directivos y la competencia en un porcentaje de participación entre el 75 y 100% cumpliendo así con el concepto de voluntarios expresado por Clarkson (1995), y demostrando que la empresa cuenta con estos grupos para el desarrollo y el crecimiento, en promedio con los entes con los que menos tiene participación la empresa son los sindicatos, la sociedad civil organizada y las ONG.

Con los resultados de la investigación en la empresa estudiada y revisando la teoría de Edward Freeman de la ética de los negocios de los grupos de interés, en la que enfatiza en que la empresa debe determinar con quién ser socialmente responsable y ponderar la importancia de los stakeholders, la empresa tiene definido con qué partes interesadas tiene obligaciones legales. Sin embargo, debe involucrar de una manera más activa a las ONG, la sociedad civil organizada, los sindicatos y las ligas de consumidores con el fin de garantizar normas de protección a consumidores y usuarios finales.

La empresa debe tener una relación directa con los grupos sociales a los que impacta con sus acciones quienes podrían verse afectados por las decisiones o actividades, en este orden de ideas y de acuerdo con la encuesta realizada los empleados, los clientes, los proveedores, la sociedad civil organizada y los directivos se verían impactados en un 100%, de acuerdo con el accionar de la empresa y de estos grupos de interés, pueden expresar las inquietudes sobre las decisiones y las actividades de la organización. Sin embargo, grupos de interés como los sindicatos y las ligas de consumidores no son considerados en sus decisiones ni afectan a la empresa en las acciones según los resultados de la encuesta.

Con el desarrollo de la investigación, se identificaron en la empresa los mecanismos de relación que utilizan con las partes interesadas, y se observa que en el 100% son las reuniones, las líneas de atención, el buzón de sugerencias y las visitas y seguimiento postventa con un 83%. Las que utiliza con menor frecuencia es la de personal especializado con un 33%.

En relación los resultados y discutiendo la teoría de Edward Freeman en 1984 Teoría de la ética de los negocios de los grupos de interés, se resalta que la empresa debe determinar con quién ser socialmente responsable y ponderar la importancia de los Stakeholders, aunque la empresa los tiene definidos y determinados respecto a las obligaciones legales, debe involucrar a

las ONG y a las ligas de consumidores con el fin de garantizar la expedición de normas legales y de protección a los consumidores y los usuarios finales.

La Teoría de los grupos de interés o Stakeholders precisa la importancia de la relación de la empresa con los grupos de interés y de las implicaciones que tienen estos en las decisiones y el sostenimiento de la compañía, partiendo de la estandarización de modelos económicos y la función estatal se desenlaza un nuevo relacionamiento entre las empresas, el sector estatal y los ciudadanos con el fin de analizar algunas perspectivas de RSE sobre logros comunes y acciones en conjunto para contrarrestar la problemática social y ambiental mediante estrategias de regulación y control ciudadano, y mediante políticas publicas incluyentes que contengan procesos permanentes de participación de todos los grupos de interés (Alzate, 2011).

4.21. Estrategias de comunicación e integración de RSE

Las estrategias de comunicación e integración hacen parte del capítulo 7 de la norma ISO 26000, donde se enfatiza que la empresa debe poner en práctica la integración de la responsabilidad social en la organización de una manera proactiva, creando competencias para incluir varias áreas de la organización y determinar una manera efectiva de comunicación.

Los resultados del instrumento aplicado en la empresa para determinar las prácticas de integración en relación con los ítems que componen este capítulo, se observa que el área comercial, control interno y operación consideran que como prácticas de integración existe la cultura de responsabilidad social en la organización y hace parte de la plataforma estratégica. Lo contrario opinan las áreas de compras y nómina con un resultado del 50%, lo que demuestra que las prácticas de integración en toda la organización no son totalmente efectivas y, según la ISO 26000, para incorporar la responsabilidad social en toda la organización se precisa compromiso y comprensión en todos los niveles y, en especial, de los líderes que deben comprender a fondo las implicaciones y beneficios de la responsabilidad social en su empresa.

Respecto a la comunicación de la RSE en la empresa, según lo define la ISO 26000, es una práctica clave en el proceso, manejando información de manera clara, completa, precisa, oportuna y accesible, y su difusión debe ser interna y externa. Al abordar las áreas de la organización para identificar el cumplimiento de este criterio de la norma, se reconoce que el

área comercial, compras y nómina creen que la empresa no cumple totalmente en comunicación de la RSE, y no atiende los requisitos legales para divulgar información relacionada con responsabilidad social. Además, la información interna y externa sobre la implementación de la RS no es completamente clara según el resultado del 50% sobre todas las áreas abordadas.

Este resultado demuestra que aunque la empresa cumple criterios de la norma la ISO 26000, no lo están comunicando de una manera completa como se requiere y a pesar de los esfuerzos por integrar la RSE no ha sido suficiente para impactar el interior y el exterior de ella.

De igual manera, la responsabilidad social empresarial debe ser concebida como el ejercicio ético de la competitividad, en el que todas las actividades de las empresas se comprometan con acciones alineadas hacia las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. De esta manera, se da integración de estrategias de RSE en la organización (Volpentesta, 2012).

Según el análisis realizado, la empresa debe cambiar su rol respecto al proceso de comunicación, informando sobre los servicios ofrecidos, rendición de cuentas y estados financieros, como se evidencia en la página web de la empresa, y también involucrar a la sociedad y a los grupos de interés, incluyendo en la información empresarial el compromiso con el medio ambiente y los temas sociales. Para este cambio de rol, la empresa debe incluir las estrategias de comunicación con un enfoque RSE, a sus objetivos, para establecer diálogos con sus grupos de interés, y captar esas expectativas y las necesidades de la gestión empresarial, y finalmente convertir la comunicación en un pilar central de la estrategia organizacional.

En este sentido, empresas como Ecopetrol sirven de referente a otras compañías como la analizada en la presente investigación. Ecopetrol, en el año 2010, incluyó en su estrategia corporativa una campaña de mercadeo que incluyó actividades de comunicación digital, eventos de relaciones públicas y pautas en medios tradicionales como periódicos y revistas, con mensajes relacionados con el medio ambiente, el cuidado del planeta y el mejoramiento del aire, que hicieron parte de la estrategia de la empresa y de su imagen corporativa (Uribe, 2014).

Con la implementación de estrategias de comunicación, la empresa obtiene beneficios como el aumento en los niveles de satisfacción y fidelización de sus clientes; el posicionamiento de la marca y los servicios que ofrece; el incremento en la motivación y la productividad de los

empleados; y la fidelización y la generación de alianzas estratégicas con los proveedores y los contratistas, por tanto, mejores relaciones con la comunidad en una favorable gestión pública.

CONCLUSIONES

- La empresa del sector BPO objeto de análisis tiene políticas, estrategias y mecanismos para incorporar los principios y materias fundamentales de RSE; sin embargo, evidencia brechas estructurales en prácticas laborales y en medio ambiente, como lo revelan los resultados de evaluación del nivel de cumplimiento de los requisitos de la normas de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001 y el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001.
- En temas de Seguridad y Salud en el trabajo, la empresa ha establecido una política y ha definido planes y programas para la implementación y operación, que son revisados por la dirección; se destacan los planes de preparación y respuesta ante las emergencias; no obstante, se requiere avanzar de una manera más decidida en el tema documental y en la implementación del sistema, donde los requisitos de la OSHAS 18001 y los lineamientos de la nueva política colombiana son base para el funcionamiento de este sistema.
- Con relación al Sistema de Gestión Ambiental, la empresa ha avanzado en el cumplimiento de la reglamentación vigente y en el establecimiento de una política ambiental; se requiere un mayor compromiso por parte de la dirección para la implementación y operación del sistema. Los planes y programas en materia de medio ambiente no están claramente estructurados según los asuntos fundamentales de la ISO 26000 o los requisitos de la ISO 14001; sin embargo, por efectos de la certificación en la ISO 9001, un compromiso de mejora continua y prevención de contaminación.
- La empresa asume la RSE desde el enfoque estratégico, por tanto, la incorpora como una oportunidad para generar ventajas competitivas y es un elemento central en la estrategia empresarial; considera además el enfoque de reconocimiento buscando la visibilidad en el mercado y el enfoque de la Identidad al realizar acciones que aporten al bienestar de las comunidades regionales donde opera; el enfoque a los problemas se aborda por el aporte al desarrollo social de la región, al trabajo mancomunado con instituciones públicas buscando beneficios para la sociedad en general.
- La empresa reconoce como stakeholders a los directos como empleados, clientes y proveedores, directivos; algunas áreas identifican además que también son stakeholders: la competencia, los sindicatos, el gobierno y la sociedad civil organizada. En este aspecto, la

empresa reconoce los stakeholders primarios e inmediatos y algunos secundarios; sin embargo, no considera todos los integrantes del entorno social.

- La identificación de los mecanismos de relación que la empresa utiliza con las partes interesadas son poco difundidos en la organización; en este sentido, se presentan debilidades en las prácticas fundamentales y en la integración de la RSE, específicamente en las estrategias de comunicación y el relacionamiento con los grupos de interés.
- Dado el impacto de las empresas del Sector BPO en las comunidades donde operan, se puede concluir que la incorporación de los lineamientos de la ISO 26000 puede contribuir a mejorar la gestión organización, el ejercicio de planificación estratégica y a adelantar acciones conducentes al cumplimiento no sólo de la normatividad, sino también dar pasos a la sostenibilidad en la medida que hay un mejor relacionamiento con los grupos de interés.

RECOMENDACIONES

A la empresa

- Avanzar en la integración de los lineamientos de la ISO 26000 como eje articulador de la Gestión empresarial.
- Implementar Sistemas Integrados de Gestión en especial los relacionados con medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, con el fin de mejorar la gestión empresarial, prevenir la contaminación, controlar los impactos ambientales, gestionar los impactos sociales y laborales y aprovechar los recursos disponibles; de tal manera que logren mejores resultados en materia de medio ambiente y condiciones de calidad en el trabajo, lo que deriva en ventajas competitivas y sostenibilidad en el largo plazo.
- Materializar acciones para apropiar el enfoque estratégico de RSE, específicamente en temas de cumplimiento legal y normativo y estrategias para afianzar el relacionamiento con los grupos de interés y fortalecer los procesos de mejora continua que conduzcan a la satisfacción de los grupos de interés, aunado al compromiso de la alta dirección por visionar una empresa socialmente responsable.
- Establecer canales de comunicación con los grupos de interés secundarios que lleven al reconocimiento de sus necesidades y expectativas; considerando además las prácticas fundamentales de la guía ISO 26000 en materia de RSE.

Al sector BPO

- Avanzar en el conocimiento, aplicación e implementación de las guías de RSE promueve ventajas competitivas en el mediano y largo plazo en las organizaciones.
- Incentivar planes estratégicos, mediante políticas públicas, con el apoyo del Estado para que las empresas incorporen los lineamientos de guías y normas internacionales que promueven la gestión organizacional.

A la Academia

- Continuar con las investigaciones en temas de RSE y promover programas de capacitación y entrenamiento a las empresas que faciliten la integración de los lineamientos de las guías y normas internacionales en sus planes estratégicos.
- Incluir en el currículum temas específicos de RSE no sólo en programas de administración sino también en las diferentes facultades.

TRABAJOS FUTUROS

- Es preciso considerar que esta investigación bien podría llevarse a cabo en otras empresas del mismo sector, lo cual aportaría al crecimiento y cualificación de este tipo de negocios en la región y en el país.
- Este tipo de investigaciones aportan a las empresas donde se realizan y también a la Universidad que las promueve; en este sentido, es importante ampliar el espectro de investigación en RSE hacia instituciones que promueven la educación formal, educación para el trabajo entre otras, permitiendo hacer un análisis académico de las debilidades que en la materia tienen las empresas en la actualidad.
- Aunque las empresas de hoy cada vez se interesan más por los temas de responsabilidad social empresarial y realizan algunas prácticas, hay brechas de comunicación y de interpretación que reclaman un trabajo futuro de la academia, para crear conciencia, pues la RSE más que un tema de marketing, es una oportunidad para forjar empresas sostenibles.

REFERENCIAS

Acción RSE. (2011). *Emprendimiento como estrategia de RSE*. Obtenido de http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Emprendimiento_como_estrategia_de_RSE.pdf

Agudelo, S. (2009). Responsabilidad social empresarial, una mirada desde Colombia. *Revista de Negocios Internacionales*, 2 (1), 3-11.

Alvarado, A., Bigné, E., & Currás, R. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios gerenciales*, 27(118) (enero - marzo), 115-137.

Alzate, M. L. (2011). Responsabilidad Social hacia un nuevo relacionamiento entre empresas, estado y ciudadanos. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33, 213-233.

ANDI. (2009). *Informe "Encuesta sobre Responsabilidad Social 2009"*. Manizales: Asociación Nacional de Industriales ANDI.

ANDI. (2013). *Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial 2013.* Bogotá: Asociación Nacional de Industriales.

Archel, D., y Husillos, J. (2009). Últimos desarrollos sobre RSE en España. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública Social 65*, 59-84.

Arredondo, F., Velázquez, L. M., & de la Garza, J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales, 29(127), abril Junio*, 161-166.

Asociación Colombiana de Contact Center y BPO. (07 de 03 de 2014). *La nota digital.* Recuperado el 2 de Mayo de 2015, de La nota digital: http://www.lanotadigital.com

Banco Estado. (2013). *Responsabilidad Social.* Obtenido de BancoEstado: http://www.corporativo.bancoestado.cl/Acerca-BancoEstado/responsabilidad-social

Banco Mundial. (2006). *¿Qué es la RSE?* Obtenido de http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf

Barreto, L. A. (2014). *La responsabilidad social como un nuevo modelo de gestión ética en las entidades del estado en Colombia.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman.* New York: Harper & Row.

Cardona, C. J., & Giraldo, L. F. (2010). *Estandarizacion de indicadores de responsabilidad social empresarial propuestas por organizaciones de reconocimiento mundial.* Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Academy of Management Review 4*, 268-296.

Castillo, A. (1988). Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 19, 75-103.

Consejo Colombiano de Seguridad. (21 de Noviembre de 2015). De la norma OSHAS 18001 a la norma ISO 45001. Obtenido de Consejo Colombiano de Seguridad: www.ccs.org.co

Ciro, L. S. (2011). *Responsabilidad social empresarial: implicaciones filosóficas (tesis doctoral).* Leon, España: Universidad de León.

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate socialperformance. *Academy of Management Review,* 20(1), 92-117.

Clements, R. (1997). *Guía completa de las normas ISO 14000.* Barcelona: Prentice Hall

Comisión Nacional Colombiana para la lucha contra la corrupción. (2015). *Informe a la comisión Nacional Colombiana para la lucha contra la corrupción.* Obtenido de Transparencia por Colombia: http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Informes_CNCLCC/TercerInformeCNCLCC2014_2.pdf

Coelho, P., McClure, J., & Spry, J. (2003). The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique. *American Journal of Business,* 18(1), 15 - 24.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas.* Obtenido de Observatorio para la Responsabilidad Social Corporativa: http://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/

Cortés, Á. M., Romero, G., & Zabala, N. (2012). *Documento referencial, para la elaboración de un programa de Responsabilidad Social Empresarial en Cooperativas.* Bogotá: Universidad EAN.

CPC. (2014). *Indice Departamental de Competitividad 2014.* Bogotá: Consejo Privado de Competitividad.

CPC. (2014). *Informe Nacional de Competitividad 2014-2015.* Bogotá: Consejo Privado de Competitividad - Zetta Comunicadores.

ORSE, CSR Europe, Forética y The European Alliance for CSR (2009). *Diálogos con los grupos de Interés.* Madrid: CRC.

Crespo, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial. *Estudios Gerenciales,* 26 (117), 119-130.

Cortina, A. (2003). No hay política legítima sin ética ni ética realizada sin política. Temas para el debate 109, 21-23

Cuevas, R. (2011). Las dimensiones de la Responsabilidad Social en las empresas. *Revista Facultad Ciencias Económicas, XIX(1), Junio,* 7-26.

Daruiz, M., & Peñalver, A. (2014). Emprendimiento y responsabilidad social en las organizaciones dirigidas a la actividad en materia de servicios sociales: Estudio de casos en la región de Murcia, España. *Cooperativismo & Desarrollo,* 22 (104), 35-47.

David, N., & Galvis, D. (2012). *Analisis del estado actual de BPO y outsourcing en Colombia.* Cali: Universidad ICESI.

Dirección Nacional de Planeación. DNP. (2014). *Bases para el plan nacional de desarrollo 2014-2018.* Bogotá: DNP.

DNP. (2007). *Agenda interna para la productividad y competitividad.* Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

DNP. (2013). *Lineamientos para la rendición de cuentas a la ciudadanía.* Bogotá: Dirección Nacional de Planeación.

DNP. (2014). *Bases para el plan nacional de desarrollo 2014-2018.* Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

DNP. (2014). *Reporte Global de Competitividad 2014-2015.* Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf

Drucker, P. (1984). The new meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review* 26 (2), 53-63.

ENLAZA. (2012). *Informe de sostenibilidad 2012 sector de tercerización de procesos de negocio.* Obtenido de Asociación Colombiana de Contact Center: http://www.enlazacolombia.org/home/wp-content/uploads/2013/07/Propuesta-de-contenido-Informe-de-Sostenibilidad-2012-BPOO.pdf

Farné, S. (2012). *La realidad del empleo en la industria de los call center en Colombia.* Bogotá: Cuadernos de trabajo Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social, Universidad Externado de Colombia.

Forética. (2008). SG 21 2008. *Sistema de Gestión, ética y socialmente responsable.* Madrid, España: FORETICA.

Forética. (2015). *Informe Forética 2015.* España: Rafael Gimeno & A. Lopez.

Forum Empresa. (2011). Sostenibilidad y Call Center en América Látina. *Sostenibilidad y Call Center en América Látina*. Santiago de Chile, Chile: Forum Empresa.

Freeman, E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 223-236.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach.* Boston: Pitman.

Friedman, M. (1966). *Capitalismo y libertad.* Madrid: Ediciones Rialp.

Friedman, M. (1970). La Responsabilidad Social de las empresas es aumentar sus beneficios. *New York Times Magazine,* 13 septiembre: 32-33, 122-124.

Granda, G., & Trujillo, R. (2011). La Gestión de los grupos de interés en la estrategia de las organizaciones. *Revista economía industrial,* 381, 71-76.

Global Reporting Iniciative GRI. (2014). *G4 Sustainability Reporting Guidelines.* https://www.globalreporting.org/

Global Reporting Initiative. GRI. (2011). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad.* https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf

Henao, M. C., Quiñones, M. J., & Cáceres, S. A. (2013). *Estrategias de tercerización en Colombia como centro de operaciones enfocado a los call centers en Barranquilla (tesis).* Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. (2015). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con Orientación para su uso. Bogotá.

Jaramillo, Lugones y Salazar (2001). *Manual de Bogotá. Normalización de Indicadores de Innovación tecnológica en América Latina y el Caribe.* Bogotá: Red Iberoamericana de

Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), Organización de Estados Americanos (OEA), Programa CYTED.

Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility Reviseted Redefined. California Management Review 22 (3), 59.

ICONTEC. (2008). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad.* Bogotá: ICONTEC

ICONTEC. (2004). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con Orientación para su uso*. Bogotá: ICONTEC.

ICONTEC. (2007). *Norma técnica NTC-OHSAS 18001. Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos.* Bogotá: ICONTEC.

ICONTEC. (2008). *Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social GTC 180.* Bogotá: ICONTEC.

ISO. (2010). ISO 26000. *Social Responsability.* Ginebra: ISO.

Jaramillo, Lugones y Salazar, 2001)

Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing, 18(7),* 595 - 632.

León, M. D., Baptista, M. V., & Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Forum Empresarial 17(1),* 31-36.

Likert, R. (1932). una técnica para la medida de actitudes. *Archivos de la psicología*, 1-55.

López, A., & Contreras, R. (2010). El concepto Responsabilidad Social Empresarial desde diversos enfoques teóricos. *Ide@s Concyteg 5(58)*, 420-433.

Medina, C., Ramírez, C., & Lozan, H. (2010). Teorías sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Guadalajara, Mexico cp. Foro Virtual de Contabilidad Ambiental y Social.
http://www.econ.uba.ar/www/institutos/secretaradeinv/ForoContabilidadAmbiental/resumenes/Medina_Teor%C3%ADas_sobre_la_responsabilidad.pdf

Montero, M. (2012). La responsabilidad social y la norma ISO 26000. *Formación Gerencial 11(1),* 102-119.

Nieto, M., & Fernández, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review, 1, primer trimestre,* 28-39.

Obando, A.M. (2014). Prácticas de Responsabilidad Social fundamento de la transición hacia un modelo de sostenibilidad en Cemento Argos en el período 2005-2013. Manizalez: Universidad de Manizales, Centro de Investigaciones en Medio Ambiente y Desarrollo.

OCDE. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.* México DF: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos –OCDE– y Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas –Eurostat–.

OCDE. (2015). *Estudios Economicos OCDE Colombia 2015.* Bogotá: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

ONU. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos.* Ginebra: Organización de las Naciones Unidas.

ONU. (1992). *Agenda 21: Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo.* Recuperado el 2015, de Organización de las Naciones Unidas: http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21toc.htm

ONU. (2014). *Objetivos de desarrollo del milenio 2014.* Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.

Osorio, K., & Guapacha, L. D. (2014). *Estudio de factibilidad de la creación y operación de una empresa, dedicada a la consultoría en proyectos de RSE en la ciudad de Pereira.* Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Otero, A. C. (2014). *Reorganización administrativa para una empresa de Outsourcing.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Peláez, J. D. (2014). La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas 22(31),* 83-99.

PNUD. (2012). *Estudio de perfiles ocupacionales en el sector business process outsourcing en la ciudad de Manizales.* Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo: http://es.calameo.com/read/002657448a101de0363d6

Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review, 89(1/2)*, 62.

Programa de transformación productiva. (2012). *Informe de Sostenibilidad BPO 2012.* Bogotá: Mirona. PTP.

PTP. (2012). *Informe de Gestión.* Bogotá: Programa de Transformación Productiva.

Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E., & García, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial.* México: Pearson.

Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1990). Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. *Journal of Business Ethics 9 (8)*, 639 - 653.

Rojas, A. L., & Olaya, J. E. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial: Su origen, evolución y desarrollo.* Cali: Universidad Santiago de Cali.

Romero, M., Fajardo, C., & Tarapuez, E. (2011). Caracterización de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las medianas y grandes empresas del Quindío. *Sophia núm. 7*, 92-105.

Social Accountability International. SAI. (2014). *SA 8000 Standard: 2014.* http://www.sa-intl.org/

Social Accountability International. SAI. (2008). *Responsabilidad Social 8000. Guía SA 8000* Obtenido de Social Accountability International: http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf

Steiner, G.A. (1971). *Business and society.* New York: Random House.

Uribe, C. (2014). *Mercadeo Verde en una empresa dorada.* Medellín: Universidad Icesi.

Uribe, V., & Morales, G. (diciembre de 2010). *Atendiendo a los clientes de los clientes: la industria del call center y sus condiciones laborales.* Recuperado el 23 de 02 de 2015, de Debate Laboral: http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-98924_recurso_1.pdf

Vallejo, C. (2013). *Competitividad y Desarrollo Humano en el eje Cafetero.* Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.

Vargas, G. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial, ciudadanía y desarrollo.* Bogotá: CIDER, Universidad de los Andes.

Villate, & Granados. (2014). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.* Bogotá: IDC Colombia, Programa de transformación productiva.

Vives, A., & Peinado, E. (2011). *La Responsabilidad Social de la empresa en América Látina.* New York: BID - Fondo Multilateral de Inversiones.

Volpentesta, J. R. (2012). Las acciones sociales en Empresas con Responsabilidad Social. *Visión de futuro 16(2)*, 7-26.

Wood, D. (2000). Theory and integrity in business and society. *Business & Society, 39 (4)*, 359-378.

Yepes, G., Peña, W., & Sánchez, L. F. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial, fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.