

UNIVERSIDAD EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración (MBA)

**Propuesta para la implementación del programa de
responsabilidad social empresarial en
Automundial S. A.**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al
título de Magíster en Administración (MBA)**

Bernardo Nicolás Moore Acosta

Asesoras:
Beatriz Uribe (metodológica)
Gina M. Giraldo (temática)

Medellín, Colombia
2014

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción
2. Marco teórico
 - 2.1. Ética empresarial
 - 2.2. Responsabilidad social empresarial (RSE)
 - 2.3. Industria del reencauche
 - 2.4. Automundial S. A.
3. Definición del problema
4. Objetivos
 - 4.1. Objetivo general
 - 4.2. Objetivo específico
5. Marco conceptual
 - 5.1. Definiciones
 - 5.2. Características de la RSE
 - 5.2.1. Generalidades
 - 5.2.2. Expectativas de la sociedad
 - 5.2.3. Relación entre RSE y desarrollo sostenible
 - 5.2.4. El estado y la responsabilidad social
 - 5.2.5. La RSE y el entorno de influencia de la organización
 - 5.2.6. Principios de la RSE
 - 5.2.6.1 Rendición de cuentas
 - 5.2.6.2 Transparencia
 - 5.2.6.3 Comportamiento ético

5.2.6.4 Respeto a los intereses de las partes interesadas

5.2.6.5 Respeto a la ley

5.2.6.6 Respeto a la normativa internacional de comportamiento

5.2.6.7 Respeto a los derechos humanos

5.3 *Stakeholders*

6. Aspectos metodológicos

7. Desarrollo del problema

7.1 Definición de *stakeholders*

7.2 Marco de acción

7.2.1 Diagnóstico previo

7.2.2 Plan de implementación

7.2.3 Plan de control y mejora

8. Conclusiones

9. Referencias

1. INTRODUCCIÓN

El mundo actual es cambiante, con una economía globalizada, con una sociedad que cada día es más exigente, preparada, informada y demandante; una sociedad que ya es consciente de la necesidad de proteger el medio ambiente y de la de suplir las carencias sociales que puedan tener algunos de sus miembros; por esto, esta sociedad está exigiendo a las empresas, como entes activos e integrantes de la sociedad, que tomen una posición preventiva y reparadora hacia la sociedad y el medio ambiente. Preventiva desde el punto de vista siguiente: se necesita que hagan un buen y racional uso de los recursos sociales, ambientales y humanos; en la parte correctiva, es necesario que trabajen en suplir y minimizar los problemas que puedan ocasionar con sus acciones en la sociedad, y, de necesidad, corregir el daño que puedan ocasionarle a todo el entorno que impactan con su operación y asumir las consecuencias correspondientes. Esta obligación de las empresas la confrontan con la sociedad y presiona a que sus directivos piensen en forma genérica acerca de una responsabilidad social empresarial que beneficie a todos. Y lo mejor es que las empresas ya son conscientes, en su gran mayoría, de que tienen que autorregularse y tener mayor conciencia del daño y el impacto que generan en la sociedad en la que residen; también ya son conscientes de que deben cuidar, proteger y beneficiar los intereses de la sociedad para que de alguna forma reviertan la utilización y el impacto de los recursos que tomaron para su normal desempeño.

Este estudio no pretende ser un tratado académico sobre ética empresarial o responsabilidad social empresarial, ni una recopilación bibliográfica profunda del tema, sino que con él se busca definir un marco de acción, mediante el análisis de la revisión bibliográfica del tema y el estudio de casos similares, de conformidad con la directriz que impone la gerencia de la empresa.

El enfoque por seguir en la investigación es cualitativo, en el que la percepción y la apreciación de los actores, acompañadas de la sustentación teórica, son un paso firme del análisis que estructure y delimite el programa por definir.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ÉTICA EMPRESARIAL

Antes de abordar el tema de responsabilidad social, conviene tener claridad acerca de la injerencia e importancia que tiene la ética en el mundo empresarial.

La palabra ética viene del vocablo griego *ethos*, que significa carácter; la ética es una disciplina de la filosofía cuyo objeto de estudio es la moral. Para la filósofa Adela Cortina, la ética es “*Un saber que pretende orientar la acción humana de un modo racional en el conjunto de nuestra vida*” (Cortina, 1996).

Las primeras reflexiones sobre ética empresarial se empiezan a dar cuando las empresas empiezan a ser diferenciadas por su organización formal y jerárquica, en la cual la dirección, en muchos casos, era totalmente separada de la propiedad de la misma; en sus inicios, los primeros conceptos éticos se suscribían en lo primordial al marco religioso, dado que pretendían aplicar planteamientos morales al mundo empresarial; las preocupaciones por las consecuencias sociales de las actuaciones de las empresas llevaron a formular el concepto de responsabilidad social de la

empresa, en el que se crea un supuesto que en la actualidad cobra vital importancia: la existencia de un contrato implícito entre empresa y sociedad.

El auge de este tema se da en Estados Unidos; Europa enmarcó los problemas de la ética empresarial en aproximaciones filosóficas y sociológicas, sin circunscribirlas en la legalidad, lo cual se corrobora por la poca importancia que le dio a la elaboración de códigos éticos empresariales, habida cuenta de que les concedió mayor peso a la autorregulación y a la praxis de los valores sociales. En Estados Unidos se crea un movimiento fuerte, que empieza con la creación de códigos éticos, fundamentados en una estructura legal empresarial; aparecieron grupos y centros de estudios de temas de ética empresarial y se dio inicio a la solidificación de una red ética que lideró un proceso en el que primó una estructuración seria y coherente, que le otorgó aceptación y credibilidad a todo el proceso.

La ética empresarial es la ética de las organizaciones: se pasa del plano individual al colectivo; para Adela Cortina, *“La ética empresarial consistirá, por tanto, en el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidas por una sociedad pluralista –valores que componen una ética cívica– al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario, pero siempre empapado en el postconvencionalismo”* (Cortina, 2000a.);

Este modelo comunitario se expresa en oposición al modelo liberal y republicano, y el postconvencionalismo se refiere a las etapas del desarrollo moral que identifica Lawrence Kohlberg (Quispe, 2011), y esto lo relaciona con la ética empresarial en el marco de una ética cívica global, que implica acuerdo sobre valores mínimos. Se refleja un pensamiento en el cual se deja de pensar en el “yo” y se empieza a pensar en el “nosotros”, mediante el que se busca afianzar

un proyecto de convivencia justa, en el que se respetan las diferencias, y estas, a su vez, nutren el ideario colectivo, de tal forma que los valores que deben guiar nuestra conducta son de amplio conocimiento y aceptación por todos los integrantes de la sociedad. La historia y la tradición enmarcan lo convencional, el postconvencionalismo, rescatan lo que se necesita del pasado para acompañarlo de nuevos espacios para la reflexión y nuevas formas para reinterpretar el presente, nuevos contenidos éticos que, basados en la memoria histórica, ayuden a enfrentar este nuevo horizonte, más plural, más ambiguo y más complejo, en que se desenvuelve la humanidad.

La ética empresarial se ha de vivir como una cultura en la que todos sus miembros crecen en su campo vivencial, y en la la organización empresarial y los desafíos del proceso se miran en forma conjunta, de manera tal que le generará futuro a la organización; un futuro que le garantizará un mejor desempeño en las condiciones cambiantes del mundo actual y futuro. El quid de la ética empresarial es cómo combinar eficacia económica con libertad individual, equidad social y respeto; por lo tanto, esta ética empresarial deberá cumplir con los requisitos rigurosos de una disciplina, en la que la dimensión colectiva prima sobre la individual, en la que, por su carácter sistémico, no será un listado para solucionar problemas específicos de inmoralidad, sino que será un conjunto de valores éticos para que la conducta colectiva e individual esté de acuerdo con la dignidad de los sujetos y con el respeto a todos, incluyendo medio ambiente y recursos naturales.

Este paradigma ético bien aplicado a las soluciones que plantean los procesos empresariales, garantizará la toma de decisiones ajustadas a la ética; siguiendo a Cortina: *“hay empresas que pueden caer en la tentación de utilizar la ética para mejorar su imagen. Pero la ética soporta muy mal la incoherencia. No se puede hacer una cosa y decir la contraria”* (Cortina, 2004). Se

constata que la ética debe ser vivencial y ha de estar basada en valores sólidos y coherentes con el pensar, sentir y actuar de la organización, para que de esta forma sea percibida como un actuar natural de la empresa y eso lo sienta todo su entorno.

“No se puede garantizar que una empresa ética sea más rentable –nada lo puede garantizar– pero sí es seguro que una empresa ética está más preparada para responder a los retos futuros y para perdurar en el tiempo con éxito. Si una empresa actúa con integridad y responsabilidad, con transparencia y respeto, está sentando las bases de la confianza” (Cortina, 2004). La ética no garantiza el éxito económico, pero sí puede servir para atraer inversionistas, instituciones e individuos cuyos intereses primordiales consiste en apoyar empresas éticamente responsables, lo que les da un mejor reconocimiento y una mayor aceptación por la comunidad, que las perciben como organizaciones que están a favor del bien común y que son responsables en su actuar.

En la actualidad, el tema de la ética empresarial toma importancia inusitada debido la cantidad de escándalos por temas éticos empresariales, como los de ENRO y WorldCom, que usaron prácticas irregulares de contabilidad para maquillar sus estados financieros y así incrementar sus valores en bolsa; Parmalat, que ocultó información sobre sus pérdidas operativas verdaderas; la burbuja inmobiliaria estadounidenses, en la cual los bancos, para mostrar resultados destacados, se excedieron en otorgar créditos de alto riesgo para compra de vivienda; otros actos que colocan la ética empresarial en el orden del día son: derrames contaminantes en el océano, muerte o afectación a la salud de personas por contaminación atmosféricas, quiebras de bancos y poca dignificación del trabajo humano, entre otras; por todo lo anterior, se ve que la sociedad demanda, en una forma enérgica y segura, por la conservación de los recursos y por la del medio ambiente,

así como por la dignidad humana. El abordaje de este tema, más que voluntario, es un tema obligado, debido a la presión social que en la actualidad se ejerce; de todas formas, es válido para conseguir que las compañías sean responsables de sus actos ante la sociedad. También el tema de responsabilidad cobra importancia por el fenómeno de la globalización, en el que las empresas crecen en gran proporción y se deslocalizan, por cuanto las leyes existentes son insuficientes y el poder de los gobiernos sobre las empresas es cada vez menor; por lo tanto, hay que tener alguna forma de controlar la afectación sobre un mayor número de personas. De manera adicional a lo que acaba de enunciarse, la imagen y la reputación empresarial se han convertido en ventajas competitivas de las empresas; en este sentido, el tema ético es clave para ganarse la confianza de los clientes; de igual manera, ayuda a incrementar la motivación de sus empleados, genera cohesión cultural y evita casos de corrupción. Como se ve, el tema de ética empresarial es un factor positivo al cual todas las empresas deberían recurrir.

Por último, es bueno aclarar que ética empresarial no es responsabilidad social empresarial; aunque son dos conceptos muy parecidos, deben coexistir juntos para poder actuar en forma correcta, puesto que la responsabilidad social es parte de la ética. Sin embargo, es posible realizar actos aparentemente “responsables” sin estar enmarcados, en sentido estricto, en la ética; por ejemplo: las grandes compañías pueden ser muy generosas en donaciones y en otros tratamientos a algunos de sus grupos de interés pero sus actos no están en realidad enmarcados en un acontecer ético; por ejemplo, el caso ENRO; la responsabilidad social empresarial está constituida por las actuaciones voluntarias emprendidas por una empresa para mitigar los impactos económicos, sociales y ambientales que genera su operación, así como para propender por una sana y fructífera relación con sus accionistas, clientes, proveedores, empleados y la sociedad en general, pero estos

deben estar enmarcados dentro de una ética clara, de tal modo que se definan los principios y valores de la empresa. (Elegido, 2006).

2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Aunque el tema del compromiso social de las empresas siempre ha estado inherente al desarrollo empresarial, en un principio se le dio un tratamiento como acciones filantrópicas y desinteresadas de la empresa y sus dueños a la comunidad y a sus trabajadores; el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) surgió en Estados Unidos en la década de los años cincuenta; su concepción se le atribuye a Bowen en 1953, citado por Carroll (1999): *“RSE son las responsabilidades de la sociedad que podían y debían ser asumidas por los empresarios, teniendo en cuenta que las empresas eran el centro de poder donde se tomaban decisiones que incidían en la vida de los ciudadanos”*.

Proviene del verbo latino *“respondere”* (prometer, pagar), del cual se derivan los sustantivos *“risponsalis”* (quien responde por algo) y *“responsum”* (que está solemnemente obligado a responder de algo o de alguien). La etimología del término responder remite a *“spondere”*, que significa prometer o asumir una obligación. A su vez, la raíz griega de los verbos remite a *“spéndo”*, que significa concretar un pacto, y al sustantivo *“spondé”*, que se refiere al ofrecimiento de una ofrenda. (Schulze, and Pszolla, 2011)

La RSE ha sido un tema de constante investigación y discernimiento; de ella se ha escrito mucho y en la actualidad no hay consenso general en torno a una definición unánime sobre el tema; en la siguiente década se fue estructurando el tema y autores como Joseph W. McGuire (1963) y Clarence C. Walton (1967) detallan en sus publicaciones temas como: alcance, marco conceptual, facetas y función, que dieron más claridad sobre el tema y ampliaron el espectro de discusión.

Milton Friedman (1970) generó una gran polémica ética y presentó un punto diametralmente opuesto, al proponer que “la RSE es producir la mayor rentabilidad para sus dueños”; se trataba de una propuesta que eximía de compromiso alguno a las empresas frente a la sociedad; él reafirmaba esa tesis con la siguiente idea: “Las empresas no pueden cumplir la labor del estado; esto atenta con el principio de la libre empresa. Las empresas están diseñadas para producir dinero.”

Más tarde, en el transcurrir de los años setenta, y después de muchas publicaciones, en general en torno a definiciones, Manne y Wallich (1973) propusieron tres elementos diferentes involucrados en la RSE: a) el establecimiento de objetivos, b) la decisión de perseguir dichos objetivos y c) la financiación de los mismos.

Peter Drucker (1984) planteó que las acciones de RSE son una oportunidad para las empresas, ya que es la posibilidad de convertir un problema social en una oportunidad económica, en aspectos como la generación de ganancias, la capacidad productiva, las competencias humanas, etc.

Según el ICONTEC (2007), la RSE *“es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan*

con las partes interesadas y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, les permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico”, en esta definición se enmarcan, como puntos importantes, la voluntariedad de la RSE, el compromiso con las partes interesadas, el actuar bajo la legitimidad legal y la importancia de un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ecológico.

“Responsabilidad social corporativa es esencialmente un concepto por el cual las empresas deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medio ambiente”. (Comisión de Comunidades Europeas, 2001).

Se podría deducir que la RSE es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de una empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de su influencia; se la considera como un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se instrumentan en toda la gama de operaciones corporativas y en los procesos de toma de decisiones, y que significa poner en marcha un sistema de administración con procedimientos, controles y documentos.

Muchas empresas del mundo reconocen hoy los beneficios de incorporar prácticas y políticas socialmente responsables; de igual manera, existen estudios empíricos que demuestran los impactos positivos de la RSE en aspectos como la productividad, la satisfacción de los grupos de interés (*stakeholders*), la disminución en la rotación de personal y la de los costos de las empresas (Barroso Tanoira, 2008). También es necesario, como dicen Porter y Kramer (2006), que “...cada

empresa puede identificar el conjunto de problemas sociales que está mejor equipada para ayudar a resolver y del que puede obtener el mayor beneficio competitivo”.

La responsabilidad social empresarial se ha ganado espacio en muchos escenarios mundiales de gran relevancia, ya que es un tema de total actualidad y de mucha importancia; en cuanto a acuerdos internacionales, el primer consenso sobre ética y responsabilidad social ocurrió en el “Foro de Davos” (1973), que propuso un “código de comportamiento ético para las gestión de las empresas” (Universidad Javeriana, 2007); más tarde, la mesa redonda de Caux (1994) concertó unos principios para los negocios: más allá de las leyes del mercado, las empresas han de asumir la responsabilidad con respecto a la dignidad y a los intereses de sus actores; además, sus actividades deben estar orientadas por valores comunes, con la obligación de procurar el bien común global y local.

Según Herchen (2007), existen tres elementos centrales en relación con el concepto de responsabilidad: el sujeto, el objeto y la relación entre los dos términos. El sujeto es la persona o entidad que tiene la responsabilidad; el objeto es para quien es necesario adquirir esa responsabilidad, y la relación entre ambos es la forma como se da ese intercambio de responsabilidad: de un lado ofreciéndola y del otro recibéndola.

El mundo religioso actual no se ha excluido de este tema, y más cuando propende por el bienestar general de todos; el tema de la RSE fue tocado en 1993, en la declaración interconfesional para la construcción de códigos de éticas en los negocios internacionales que reúne a musulmanes, judíos y cristianos; esta declaración reconoció cinco valores fundamentales: respeto a la vida, juego

limpio, honestidad, justicia y protección al medio ambiente (Dialogue Institute, 1994; Botero Botero, 2009).

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) hizo su aporte al tema, que sirve como base para desarrollar el sistema de responsabilidad SA8000. (SAI, 2008)

CERES (...), en *Global Reporting Initiative*, propone indicadores para evaluar la sostenibilidad económica, social y ambiental de cualquier organización, con énfasis en los indicadores ambientales.

La Comunidad Económica Europea (CCE, 2002), con su proyecto de libro verde del año 2001, propende por la generación de estándares de RES, mediante toma de conciencia en los cambios que implica asumir una gestión responsable; este proyecto avanza en la actualidad, y aunque ha habido adelantos, no se ha logrado hasta la fecha un consenso. El compromiso social juega un rol central en los países anglosajones, mientras que el medio ambiente es primordial para los países del norte de Europa; por su parte, para el oeste de Europa este tema no es de trascendental importancia. Wieland y Schmiedeknecht (Schulze and Pszolla, 2011) definen seis temas principales de RSE para organizaciones y empresas internacionales que pueden actuar en los países de la Unión Europea con modelos debidamente normados con leyes y reglas nacionales:

- Derechos humanos (Derecho social, político, económico y cultural, etc.)
- Condiciones del trabajo (Condiciones laborales, contrato, seguridad, etc.)
- Medio ambiente (protección de la naturaleza, producción sustentable, uso de recursos, etc.)

- Protección de los consumidores (facilitación de informaciones, seguridad, etc.)
- Actitudes justas (anticorrupción, compromiso político, competencia justa, etc.)
- Compromiso social (aporte al desarrollo social, cambio demográfico, conformidad con los derechos humanos, etc.)

En Norteamérica hay múltiples organizaciones que promueven la inversión responsable social en ética, lideradas por ONG y centros académicos.

Según Capriotti y Schulze (2010), “los tres principales foros internacionales de la responsabilidad social empresarial” son:

- La Organización Internacional del Trabajo (OIT), fundada en 1919: trata sobre derechos de los trabajadores como un fundamento, mediante instrumentos y estándares empresariales propios. Hoy en día tiene más de 185 convenciones relativas a los derechos laborales.
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), fundada en 1975: desarrolló las principales ideas con sugerencias por empresas multinacionales de los países miembros; en el año 2000 refundó su ideario con sugerencias para la actitud respecto a la RSE de sus miembros y de otros países que quieran adaptarlas. Estas ideas conllevan derechos humanos, derechos de los trabajadores, medio ambiente, corrupción, protección de los consumidores, transferencia de tecnología, competencia, imputación e información en general.

- El *Global Compact* de las Naciones Unidas (UNGC), que se estableció en 1999: es una iniciativa de responsabilidad social con el convencimiento de que se puede ser un poco más justo con el planeta, de acuerdo con una praxis comercial más justa y ética en el mercado globalizado; es un espacio para que las empresas y otros sectores traten de resolver sus diferencias mediante acciones voluntarias, referidas a los aspectos laborales, ambientales y de derechos humanos. La idea la propuso el secretario general de la ONU en ese período, señor Kofi Annan.

La incorporación de políticas y prácticas de RSE en Latinoamérica es un proceso en crecimiento y la mayor parte del interés se presenta en las grandes empresas y del estado; en el contexto regional existen por lo menos dos organizaciones que desarrollan el tema de RSE: la red “Empresa” y la red regional del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (*World Business Council for Sustainable Development*, WBSCD) (CEPAL, 2004): También se destacan algunas ONG como el Instituto Ethos (1998), Acción Empresarial (2012) y el Instituto Argentino de RSE (2002).

Es claro que la RSE es una tendencia que toma fuerza en América Latina, pero hay mucha diversidad de comprensiones sobre su alcance; por fortuna, la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad es un tema que aparece en forma recurrente en el discurso de los empresarios y en la agenda de la sociedad en la región.

Cabe aclarar que, aunque ya hay presencia activa del estado, en cuanto a regulación de ciertos temas, las iniciativas que promueven RSE son de tipo voluntario, lo cual no generaría una

dinámica activa para su implementación en un número significativo de empresas de América Latina.

Conviene destacar los avances que han tenido países como Brasil, de lejos el que más ha trabajado en el tema, con un alto profesionalismo y un buen desarrollo de programas, mediante la generación de alianzas público-privadas y con alta participación de la sociedad civil; el Instituto Ethos, antes mencionado, es hoy el principal referente de la región; fue creado en Brasil en 1998 y tiene en la actualidad más de 7000 empresas asociadas, que suman el 30% del PIB brasileño (Reyno Momberg, 2006).

También México, Argentina, Chile y Perú han implementado programas relevantes en la puesta en marcha y el desarrollo de la RSE. México, por ejemplo, emplea un modelo “paternalista”, enfocado en la asistencia; Argentina ha propiciado una alta participación de la sociedad civil con las ONG; Perú y Chile están iniciando el proceso de implementación, y solo se han enfocado en acciones que tienen relación con el patrimonio histórico, para el caso peruano, y en el proceso de difusión (comunicacional) de la RSE todavía hay baja participación de las empresas.

En Colombia, la RSE tuvo su nacimiento con la ayuda de la Iglesia Católica y su papel protagónico en la filantropía, esta última herencia de un estado benefactor y consecuencia del desarrollo industrial, aunado al crecimiento económico del sistema capitalista (Botero Botero, 2009).

La iglesia ha propiciado las acciones voluntarias de los empresarios a favor de los sectores menos favorecidos de la sociedad; como muestra, en 1911 se tiene al sacerdote jesuita José María Campoamor, que fundó el Círculo de Obreros, actual Fundación Social, entidad mediante la cual se fomentó el ahorro de los obreros y la creación de escuelas y comedores para niños pobres en las ciudades.

Los industriales colombianos crearon fundaciones filantrópicas, con gran interés y preocupación por los temas sociales, que dan inicio a este concepto de RSE; se crearon la ANDI, en 1944, la, un año después la Federación Nacional de comerciantes (FENALCO), y en 1951 la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI); en 1954 se creó la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA), la cual, a partir de agosto del mismo año, pagó los primeros subsidios (Botero, 2009).

Como parte de este proceso, y en clara posición integradora, el gobierno del presidente Carlos Lleras Restrepo creó el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), con los fines, en su orden, de brindar atención a los hijos de los trabajadores y de capacitar a la fuerza laboral para mejorar sus ingresos y, por ende, su calidad de vida.

En la década de los sesenta, la legislación nacional hizo su aporte con leyes que contribuyeron a mejorar la protección de los empleados y a favorecer, en el sentido tributario, la creación de fundaciones sociales en las empresas; en 1977, Enka y Fabricato decidieron medir su gestión social

por medio de los primeros balances sociales. Este tema se generalizó, auspiciado por la ANDI, que elaboró el primer modelo de balance social en los años ochenta.

En los años noventa, el Consejo Gremial Colombiano reorganizó la función social de los gremios del país, mediante la creación de la Fundación Colombia Empresa; de igual forma, y por iniciativa de la Fundación Social y la Fundación Interamericana, se creó el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), organización no gubernamental que trabaja en pro de la investigación y promoción de la RSE y cuyo objetivo es construir sistemas de gestión en tal actividad que generen beneficio a la sociedad colombiana; para esta organización, la RSE es *“la forma de gestionar una organización mediante la interacción y relación armónica con sus diferentes grupos interés dando respuesta a sus expectativas financieras, sociales y ambientales de manera que se contribuya al desarrollo sostenible y a la creación de valor en todo el sistema”* (CCRE,2008).

De conformidad con la finalidad del CCRE, se creó un gremio que decidió implementar una norma o registro que propenda por un beneficio del trabajador y su entorno: el Consejo Colombiano de Seguridad (CCS); este organismo, mediante la norma o registro denominado RUC (Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Gestión en Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente – SSOA para Contratistas), busca brindar condiciones óptimas en cuanto salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente. Esta norma ha logrado posicionarse en el mercado y ahora es casi que necesaria en el mundo empresarial para acceder a nuevos mercados y buscar un equilibrado desarrollo económico con durabilidad en el tiempo; dicha norma en su articulado hace necesaria la implementación de un programa de responsabilidad social, por medio del cual la

empresa en forma voluntaria propenda por el bienestar de ella y de todos sus grupos de interés (CCS, (2010).

Si se regresa al contexto latinoamericano, la concepción de la RSE como parte de la gestión integral de los negocios es un tema como un poco más de 20 años de presencia en la región; todas las iniciativas clave se iniciaron en la década de los noventa. Aunque todavía se nota la fuerte presencia de la filantropía, es sorprendente el interés y la cantidad de iniciativas, seminarios, organizaciones, trabajos universitarios, entre otras modalidades, que aparecieron en los dos últimos años en la región sobre el rol de la empresa en la sociedad. La preocupación por la RSE ha sido liderada en los diferentes países, en lo primordial, por organizaciones sin ánimo de lucro promovidas, a su vez, por organizaciones que tienen su origen en Europa o en Estados Unidos.

No se encontró evidencia de organizaciones regionales de consumidores o accionistas, ni de otras organizaciones de la sociedad civil, que de manera pública y proactiva exijan un comportamiento empresarial responsable, ni políticas gubernamentales claras que indiquen una tendencia hacia la regulación de lo que hasta ahora es un comportamiento voluntario de las empresas. De manera adicional, el tema de la RSE hace parte de la agenda pública del sector privado, la sociedad civil y el gobierno.

El país de la región con mayor avance en este tema es Brasil, en donde existe la mayor cantidad de empresas que ofrecen reportes públicos que siguen los lineamientos propuestos por el Instituto Ethos (1998) y llamados de “balance social”. Merece resaltarse el caso de la Bolsa de Valores de

São Paulo, que ha iniciado una clasificación de empresas similar al *Dow Jones Sustainability Index*, que refleja el compromiso con la RSE de empresas cuyas acciones se transan en bolsa.

Entre otros países de la región que tienen trabajo serio de RSE, están Argentina, cuya crisis de 2011 fue el detonante de una mayor conciencia social, pero aún no alcanza el nivel suficiente para que este tema sea parte integral de las empresas. Chile ya tiene estructurado organizaciones privadas que están propendiendo para que la RSE sea incluida en la agenda de los empresarios como parte de sus estrategias de negocios. Por último, México, que ya entró en el proceso de pasar de filantropía a una escala más integral, en la que las buenas intenciones de las empresas en el sentido de retribuir algo a la sociedad de la cual se han lucrado han venido en crecimiento, pero no lo es todo; es el país que está tomando el liderazgo de proponer una agenda regional en la que se empiece a diferenciar de la propuesta por Europa y los Estados Unidos, de tal modo que, por ejemplo, la reducción de la pobreza tenga la relevancia que exige la región como una de las principales necesidades para obtener la equidad social.

2.3 INDUSTRIA DEL REENCAUCHE

El procedimiento de reencauche consiste en cambiar la banda de rodamiento sin alterar la composición de la llanta ni sus carcasas, y este es el proceso central de la empresa Automundial S. A., motivo de este trabajo, por lo que se contextualizará un poco acerca de este tipo de industria, sus detalles, su historia, sus características y su mercado.

En América Latina, el reencauche de llantas surge a medida que madura la cultura sobre la reutilización del casco, de la concientización del compromiso ambiental y de la verificación de un buen rendimiento por kilómetro, lo que redundará en una significativa disminución de costos; Brasil y México llevan mucho trabajo adelantado en cuanto a cobertura y desarrollo del sector, que ha logrado consolidarse como importante dentro de sus economías. También países como Ecuador han dado un gran impulso al sector, al institucionalizar el reencauche como obligatorio para los transportadores de carga.

Las preocupaciones ambientales y de uso racional de los recursos naturales que se han generado en los últimos años, aunadas a la disminución de costos en las empresas, han hecho que el reencauche de llantas sea una opción viable y económica en la que todas las partes involucradas ganan. En principio, la actividad misma de la empresa es del tipo de recuperación o reciclaje, ya que se toma una llanta vieja y se le vuelve a dar una vida útil, de tal forma que se ahorra en insumos de fabricación de nuevas llantas, en especial el petróleo y el caucho. También es algo favorable para el ambiente, ya que se disminuye el número de llantas para disposición final y, por ende, decrece el número de llantas destinadas al proceso de quema, el cual genera liberación de toxinas y materiales sólidos contaminantes del ambiente.

En países como Colombia, las grandes empresas transportadoras, tanto de carga como de pasajeros, han implementado el uso de llantas reencauchadas, con la cual se ha generado una considerable disminución en los gastos de compra de llantas sin perjudicar el rendimiento y la seguridad de los vehículos, ya que el costo de las llantas reencauchadas es entre un 30 y un 50%

menor que el de las nuevas; en consecuencia, se ha dinamizado este sector, que ya se encuentra regulado y normalizado por el Estado, como se puede observar en la siguiente tabla:

Participación del mercado del reencauche en Colombia

Reencauchadora	Plantas	Numero de llantas procesadas (promedio mensual)	Porcentaje de participación en el mercado
Automundial	4	14.000	23%
Goodyear	9	11.000	18%
Michelin	5	9.000	15%
Regigantes	1	4.500	8%
Dural	2	2.500	4%
Metrollantas	1	1.300	2%
Otras plantas	58	17.700	30%
Total	80	60.000	100%

(Fuente: Asociación Nacional de Reencauchadores (ANRE), 2013).

En Colombia hay registradas o conocidas 80 plantas de reencauche, de las cuales el 57% de participación de la producción está en tres empresas de notable reconocimiento y calidad, que están empresas certificadas y dentro del marco de la legalidad. La mayoría de empresas del sector actúan según la modalidad informal; de ahí la importancia de las medidas gubernamentales sobre la normalización y regulación del sector. En Colombia, la actividad está regulada por la Superintendencia de Industria y Comercio, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Retomando el tema de la liberación de toxinas y materiales sólidos contaminantes, estos no solo son liberados a través de las emisiones al aire, sino que están presentes en el polvo de los hornos e, incluso, en el “cemento” (nombre usado para la mezcla entre el caucho líquido y los solventes

que permiten adherencia entre el caucho sólido y el casco) que se produce en las plantas dedicadas al proceso de reencauche.

El proceso de reencauche está compuesto por las siguientes etapas:

- Inspección inicial: permite evaluar el estado del casco y determinar si es apto para el reencauche.
- Pelado o raspado: proceso en el cual se remueve el caucho remanente del casco y se le da la curvatura y las condiciones geométricas óptimas para el proceso de reencauche.
- Preparado o careo: proceso en el cual se remueven todos los daños no estructurales de la carcasa.
- Reparación o parcheo: se colocan unidades de reparación en las partes que en las que el casco lo necesite.
- Cementado: aplicación de un caucho líquido especial que protege el casco contra la oxidación de sus cables estructurales y ayuda a la adhesión del nuevo caucho.
- Relleno: proceso en el cual se llenan las cavidades realizadas en procesos anteriores con caucho sin vulcanizar.
- Embandado: proceso en el cual se le coloca al casco una banda precurada unida a una capa de caucho que sirve como adherente para la unión entre casco y banda.
- Vulcanizado: proceso mediante el cual se lleva a cabo la polimerización del caucho, en la que se genera la unión entre el casco y la nueva banda precurada. Este proceso se efectúa a temperatura y presión controladas.
- Inspección final: se revisa el producto final de tal forma que cumpla con la conformidad y se da una muy buena apariencia física.

2.4 AUTOMUNDIAL S. A.

Automundial S. A., empresa fundada en 1916, en sus inicios era una distribuidora de líneas importadas en el ramo automotor y siempre ha estado a la vanguardia en los avances mundiales. Fue así como importó a Colombia las primeras llantas de Cordón (Silvertowncord) de la B.F. Goodrich.

En 1966 fue inaugurada la sede de Automundial en Puente Aranda y en 1968, en este mismo sitio, se instaló la planta de reencauche en caliente en la ciudad de Bogotá, lo que convirtió a la empresa en la pionera del reencauche en Colombia.

En 1977, Automundial, a la vanguardia de la tecnología decidió reencauchar con el proceso de banda precurada o reencauche en frío.

En 1988 se inauguró la planta de reencauche de la ciudad de Cali y en 1993 la de Bucaramanga.

En 2003 se inició un proceso de modernización, que involucró la adquisición de maquinaria europea de avanzada, lo que llevó a la planta a los más exigentes niveles de tecnología mundial.

La alta inversión realizada en equipos, cercana a 8.000 millones de pesos, comprendía desde máquinas inspeccionadoras, raspadoras y embandadoras de última tecnología para la industria del reencauche, hasta equipos de producción de materias primas, entre las que se encuentran equipos

de tipo Banbury para mezclas, extrusora para las preformas de prensado y una línea de pulido para el terminado de la banda.

En 2004 adquirió la compañía de reencauche Retécnica S. A., ubicada en la ciudad de Medellín.

En la actualidad, Automundial cuenta con 11 puntos de venta: tres en Bogotá, dos en Cali y uno en cada una de las siguientes ciudades: Bucaramanga, Pereira, Barranquilla, Ibagué, Duitama y Medellín.

La empresa, consciente de la importancia y la necesidad de satisfacer las expectativas de los clientes y de poder demostrarlo por medios formales, lideró la creación de la norma técnica colombiana para reencauche de llantas NTC 5384 y la expedición de la resolución 3156 del 28 de diciembre de 2006 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la cual fue reemplazada por la resolución 0481 del 4 de marzo de 2009 del mismo ente estatal. De manera simultánea, se inició en su parte interna el proceso de implementación del modelo del sistema de gestión de calidad, con base en la norma de ISO 9001:2008 y en la actualidad se trabajando en la mejora e integración con la guía RUC (Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Gestión en Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente – SSOA para Contratistas).

La infraestructura logística le permite a la empresa recorrer todo el territorio nacional con una flota de 27 vehículos y un equipo humano capacitado para asesorar en los aspectos técnicos y comerciales a cada uno de los clientes.

Por medio del servicio especializado de flotas (SEF), la empresa llega a sus clientes para ofrecerles la mejor atención a su parque automotor en sus propias organizaciones, mediante la realización de los estudios, análisis y administración por medio de los paquetes de software *CTW Lite* y *CTW Administrativo*, que permiten conocer el estado de sus vehículos y la mejor manera de manejar el costo kilométrico de sus flotas.

Como parte integral del desarrollo de las actividades diarias y la implementación de un sistema de gestión de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente, Automundial necesita incorporar dentro de su gestión el tema de responsabilidad social empresarial, por voluntad propia y como requisito para acceder al RUC.

Al analizar los diferentes conceptos actuales en Colombia y en el mundo sobre la responsabilidad social empresarial, la dirección estratégica de la compañía orienta su gestión de forma integral a favor del desarrollo sostenible; es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento racional y adecuado de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente.

Puesto que se tiene claridad acerca de que la RSE no es un acto de filantropía, pero que tampoco vuelve a la empresa como una entidad de beneficencia, el direccionamiento se dará en la orientación de la empresa hacia la adopción de una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones; esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo y le asegura crecimiento económico.

El alcance de este estudio será presentar una propuesta de marco de acción, que sea analizada por la alta gerencia y la junta directiva de la empresa para su aprobación y posterior implementación real.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Definir un marco de acción para la implementación del programa de responsabilidad social empresarial en Automundial S. A., con el fin de acceder a una certificación normativa en el RUC (Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Gestión en Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente – SSOA para Contratistas).

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Definir un marco de acción para el programa de responsabilidad social de la empresa Automundial S. A. con el propósito de brindarle un insumo que le permita a la organización acceder a una acreditación normativa de tipo RUC.

4.2. OBJETVO ESPECÍFICO

Identificar los grupos de interés y sus requerimientos específicos para la implementación del programa de RSE.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 DEFINICIONES

Marco de acción: espacio o referencia en el que tendrá impacto el trabajo y en el que quedará enmarcada la acción por seguir.

Stakeholders: grupos de interés del programa de RSE.

5.2 CARACTERISTICAS DE LA RSE

5.2.1 GENERALIDADES

La esencia de la responsabilidad social es la voluntad de las empresas a incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y ser conscientes de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente.

Esta práctica conlleva un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, de tal modo que los intereses de las partes interesadas sean tenidos en cuenta, que cumpla con la legislación aplicable y que sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; además, que esta forma de proceder se integre en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

5.2.2 EXPECTATIVAS DE LA SOCIEDAD

La responsabilidad social implica entender y atender las expectativas e intereses más amplios de la sociedad; el principio fundamental de un programa de RSE es el respeto a la ley y el cumplimiento de las obligaciones legalmente vinculantes.

La RSE también debe cobijar acciones que van más allá del cumplimiento de las leyes y el reconocimiento de obligaciones no legalmente vinculantes para con otros; estas obligaciones surgen de valores éticos y morales.

Aunque el alcance de la RSE será diferente en cada país y cada cultura, las empresas deberían respetar la normativa internacional de comportamiento, como la que establecen la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos que busquen dignificar las condiciones laborales, ambientales y sociales.

5.2.3 RELACION ENTRE RSE Y DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible es un concepto ampliamente aceptado y un objetivo rector que obtuvo reconocimiento internacional después de la publicación en 1987 del informe “Nuestro Futuro Común” de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (ONU,1987)

El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades.

El desarrollo sostenible tiene tres dimensiones: económica, social y ambiental, que son interdependientes; por ejemplo, la erradicación de la pobreza requiere tanto protección del medio ambiente como justicia.

Desde 1987, diversos foros internacionales han reiterado la importancia de estos objetivos, como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo de 1992 y la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de 2002.

La RSE tiene a la organización como su centro de interés y se focaliza en las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente.

La RSE está estrechamente ligada con el desarrollo sostenible, dado que este concepto se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, que se pueden usar como una forma de resumir las expectativas más amplias de la sociedad y que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar de modo responsable.

Por lo tanto, el objetivo global de una organización responsable en el sentido social debería contribuir al desarrollo sostenible.

El objetivo del desarrollo sostenible consiste en alcanzar la sostenibilidad de la sociedad del planeta como un todo. No se refiere a la sostenibilidad o a la viabilidad continua de una organización específica.

La sostenibilidad de una organización individual puede ser o no ser compatible con la sostenibilidad de la sociedad como conjunto, la cual se logra abordando los aspectos sociales, económicos y ambientales de manera integral.

5.2.4 EL ESTADO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social de las organizaciones no es ni puede ser un sustituto de las labores y responsabilidades del estado. La RSE debe garantizar la aplicación efectiva de las leyes y restantes regulaciones con el fin de fomentar una cultura de cumplimiento de las mismas.

5.2.5 LA RSE Y EL ENTORNO DE INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Una organización responsable en el sentido social es la que acepta el deber de abordar los impactos de sus decisiones y actividades a través de un comportamiento transparente y ético que está integrado en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones.

Además de ser responsable de sus propias decisiones y actividades, en algunas situaciones, una organización puede tener la capacidad de afectar el comportamiento de partes con las que tiene una

relación; se considera que tales situaciones caen dentro del entorno de influencia de una organización.

Una organización se considera responsable por los impactos que afectan en forma directa su área de influencia, como derrames, contaminaciones, dignificación del trabajo, afectación al medio ambiente circundante, cumplimiento de la legislación, etc. Sin embargo, habrá situaciones en las que la capacidad de una organización de influir sobre otros esté acompañada de la responsabilidad de ejercer esa influencia. Por ejemplo, la obligación moral de oponerse a los abusos contra los derechos humanos cometidos por otros puede ser un aspecto importante de la responsabilidad social de una organización.

La responsabilidad de ejercer influencia en cualquier situación dependerá de diversos factores, entre ellos la capacidad real de la organización para influir en otros y en el asunto afectado. Por lo general, la responsabilidad de ejercer influencia aumenta con la capacidad de influir. Una organización es responsable de los impactos de las decisiones y actividades sobre las que tiene control. Tales impactos de las decisiones y actividades pueden ser extensivos.

Una organización puede decidir si tiene o no relación con otra organización y la naturaleza y alcance de esa relación.

Habrà situaciones en las que una organización tenga la responsabilidad de estar alerta ante los impactos creados por las decisiones y actividades de otras organizaciones y de tomar medidas para evitar o mitigar los efectos negativos asociados con su relación con esas organizaciones. Para el

caso de Automundial S. A., los efectos negativos más claros son la producción de material contaminante, como el ripio de caucho que queda de su actividad productiva, la contaminación por emanación de solventes en el proceso productivo, la contaminación por ruido generada por su operación normal y la contaminación ambiental originada por las llantas destinadas a disposición final.

El entorno de influencia de la cadena de la organización por lo común incluirá partes de las cadenas de valor o de suministro; podría también incluir las asociaciones formales e informales en las que participa así como las organizaciones pares o competidores.

Al evaluar su entorno de influencia, una organización debería ejercitar la debida diligencia y considerar el involucramiento de las partes interesadas de una forma incluyente y sin ningún tipo de reparos.

5.2.6 PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En la norma ISO 26000 (ISO, 2007) se detallan siete principios de la responsabilidad social; cuando se aborda y ejerce la responsabilidad social, el objetivo global para una organización es maximizar su contribución al desarrollo sostenible. Se toma como base esta norma debido a que es una directriz genérica de responsabilidad social que ha sido aceptada internacionalmente y que es uno de los posibles modelos por seguir.

Si bien no existe una lista exhaustiva de principios para la responsabilidad social, dentro de esta norma se plantea que las organizaciones deberían respetar los siete principios que se describen a continuación:

5.2.6.1 RENDICIÓN DE CUENTAS

“Una organización debe ser responsable por sus impactos en la sociedad y el medio ambiente”
(ISO, 2007).

La rendición de cuentas impone la obligación a los gestores de tener que responder a quienes controlan los intereses de la organización, y a la organización la de tener que responder ante las autoridades legales en relación con las leyes y regulaciones.

La rendición de cuentas también implica que la organización debe responder frente a quienes se ven afectados por sus decisiones y actividades, así como ante la sociedad en general, por los impactos globales de sus decisiones y actividades en la misma.

Tener que rendir cuentas tendrá un impacto positivo, tanto en la organización como en la sociedad. El grado de rendición de cuentas puede variar, pero debería siempre corresponderse con el grado o extensión de la autoridad.

Las organizaciones con máxima responsabilidad son las que deberían poner más cuidado en la calidad de sus decisiones y su supervisión; la rendición de cuentas también incluye la aceptación

de responsabilidad cuando se cometen errores, la toma de medidas necesarias para repararlos y la toma de acciones para prevenirlos.

Una organización debería responder por los resultados de sus decisiones y actividades, incluyendo las consecuencias significativas, y debería prevenir la repetición de situaciones debidas a decisiones o actividades no intencionadas o imprevistas, así como la de los impactos significativos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente.

5.2.6.2 TRANSPARENCIA

“Una organización debe ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente” (ISO, 2007).

Una organización debería revelar en forma clara, precisa y completa, y en un grado razonable y suficiente, la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente.

Dicha información debería estar disponible con facilidad y debe ser accesible y entendible de modo directo para aquellos que se han visto o podrían verse afectados de manera significativa por la organización.

Deberá ser oportuna y basada en hechos y presentarse de una manera clara y objetiva, para permitir que las partes interesadas evalúen con exactitud el impacto que las decisiones y actividades de la organización producen sobre sus respectivos intereses.

El principio de transparencia no exige que la información registrada se haga pública, así como tampoco exige que se proporcione información protegida por la ley o que pudiera producir incumplimientos de obligaciones legales, comerciales, de seguridad o de privacidad de las personas.

Una organización debería ser transparente en cuanto al objetivo, la naturaleza y la ubicación de sus actividades; la manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en las diferentes funciones de la organización; las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social; su desempeño en asuntos pertinentes y significativos de responsabilidad social; el origen de sus recursos financieros; los impactos conocidos y probables de sus decisiones y actividades en sus partes interesadas, la sociedad y el medio ambiente, y la identidad de sus partes interesadas y los criterios y procedimientos utilizados para identificarlos, seleccionarlos e involucrarlos.

5.2.6.3 COMPORTAMIENTO ÉTICO

El comportamiento de una organización debería basarse en los valores éticos universales como la honestidad, la justicia, la transparencia, la equidad y la integridad; este comportamiento ético

implica la preocupación por las personas, la sociedad en la cual impacta, el uso racional de los recursos naturales, la conservación del medio ambiente y el compromiso de abordar los intereses de las partes interesadas.

Una organización debe promover en forma activa una conducta ética, mediante el desarrollo de estructuras de administración que ayuden a promover una conducta ética dentro de la organización y en sus interacciones con otros y la identificación, adopción y aplicación de sus propias normas de comportamiento ético apropiadas a su propósito y a sus actividades.

Una organización debe obrar fomentando y promoviendo el cumplimiento de sus normas de comportamiento ético; definiendo y comunicando las normas de comportamiento ético que se espera de sus estructuras administrativa, de personal, de proveedores y de contratistas, y, cuando corresponda, de sus dueños, gestores y, en particular, de aquellos que tienen la oportunidad de influir en forma significativa en los valores, la cultura, la integridad, la estrategia y la operación de la organización.

5.2.6.4 RESPETO A LOS INTERESES DE LAS PARTES INTERESADAS

“Una organización debe respetar y responder a los intereses de sus partes interesadas; aunque los objetivos de la organización pueden limitarse a los intereses de sus respectivos dueños, miembros, clientes o constituyentes, no puede desconocer que hay otros grupos de intereses que, también pueden tener derechos, demandas o intereses específicos, que deberán ser tenidos en cuenta” (ISO, 2007).

Una organización debería: identificar a sus partes interesadas; ser consciente de los intereses de sus partes interesadas y respetuosa con los mismos y responder a las inquietudes que manifiesten; reconocer los intereses y derechos legales de las partes interesadas; reconocer que algunas partes interesadas pueden afectar las actividades de la organización; evaluar y tener en cuenta la habilidad relativa de las partes interesadas para contactar, involucrarse e influir en la organización; tener en cuenta la relación de los intereses de sus partes interesadas con las expectativas más amplias de la sociedad y del desarrollo sostenible, así como la naturaleza de la relación de las partes interesadas con la organización, y considerar los puntos de vista de las partes interesadas que puedan verse afectadas por una decisión, incluso cuando no tengan un rol formal en la dirección de la organización, o no sean conscientes de su interés en las decisiones o actividades de la misma.

5.2.6.5 RESPETO A LA LEY

“Una organización debería aceptar que el respeto a la ley es obligatorio” (ISO, 2007).

El respeto de la ley se refiere a la supremacía de la misma, y, en particular, a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de las leyes del país y de que los gobiernos también están sujetos a la reglamentación. Tal respeto a la ley está implícito en las regulaciones y actos de forma escrita, difundidos públicamente y de obligatorio cumplimiento, de acuerdo con procedimientos establecidos.

En el contexto de la responsabilidad social, el respeto a la ley implica que una organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables. Esto implica que una organización debería dar los pasos necesarios para conocer las leyes y regulaciones aplicables para informar a aquellos dentro de la organización de su obligación de cumplirlas así como para implementar las medidas necesarias para que se cumplan.

Una organización debe: cumplir los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera; asegurar que sus relaciones y actividades están dentro del marco legal previsto y pertinente; mantenerse informada de todas las obligaciones legales, y revisar con periodicidad su cumplimiento.

5.2.6.6 RESPETO A LA NORMATIVIDAD INTERNACIONAL DE COMPORTAMIENTO

“Una organización debe respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto a la ley” (ISO, 2007).

En países en los que la ley o su implementación no proporcionen las salvaguardas ambientales o sociales mínimas, una organización debería esforzarse por respetar la normativa internacional de comportamiento.

En países en los que la ley o su implementación entran significativamente en conflicto con la normativa internacional de comportamiento, una organización debería esforzarse por respetar tales normas en la medida de lo posible.

En situaciones en las que la ley o su implementación entran en conflicto con la normativa internacional de comportamiento y en las que el hecho de no cumplir con esa normativa implique consecuencias significativas, una organización debería, en la medida de lo posible y pertinente, revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades en esa jurisdicción.

Una organización debe considerar las oportunidades y canales legítimos para tratar de influir en las organizaciones y autoridades pertinentes, con el fin de resolver cualquier conflicto.

Una organización debería evitar ser cómplice en las actividades de otra organización que no estén en consonancia con la normativa internacional de comportamiento.

5.2.6.7 RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS

“Una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad” (ISO, 2007).

Una organización debe: respetar y promover los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos; aceptar que estos derechos son universales, esto es, que son aplicables de forma indivisible en todos los países, culturas y situaciones; en situaciones en las que los derechos

humanos no se protegen, dar pasos para respetar los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones, y en situaciones en las que la ley o su implementación no proporcionan la protección adecuada de los derechos humanos, acatar el principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento.

5.3 *STAKEHOLDERS*

La identificación e involucramiento de las partes interesadas (*stakeholders*) es clave para abordar la responsabilidad social de una organización.

Las partes interesadas son organizaciones o individuos que tienen uno o más intereses en cualquiera de las decisiones y actividades de una organización.

Los intereses (o *stakes*) de estos grupos pueden verse afectados por la organización, por lo cual se crea una relación con ella; esta relación no es necesario que sea formal.

La relación creada por estos intereses existe con independencia de que las partes sean conscientes de ello; puede ocurrir que una organización no sea siempre consciente de todas sus partes interesadas, aunque debería intentar identificarlas.

Puede suceder que muchas partes interesadas no sean conscientes del potencial de una organización para afectar sus intereses.

En este contexto, el interés se refiere a algo que puede ser la base real o potencial de una reclamación; dichas reclamaciones no de necesidad implican una demanda financiera o derechos legales.

A veces, puede únicamente implicar el derecho a ser escuchado: la pertenencia o significatividad de un interés quedan más claramente determinadas por su relación con el desarrollo sostenible.

Los individuos o grupos que se vean afectados por una organización con alta probabilidad vayan a verse afectados por ella se consideran entre sus partes interesadas.

Entender cómo se afectan los individuos o grupos por las decisiones y actividades de una organización hará posible identificar los intereses que establecen una relación con la misma. Por tanto, la identificación de sus impactos de las decisiones y actividades por parte de una organización facilitará la identificación de la mayoría de sus partes interesadas.

El significado del término “partes interesadas” es muy amplio y las organizaciones pueden tener muchas partes interesadas. Más aún, las diferentes partes interesadas tienen intereses variados y a veces contrapuestos.

Las partes interesadas pueden tener tanto intereses comunes con la organización, como intereses en conflicto; de igual manera, pueden tener intereses con impacto positivo e intereses con impacto negativo.

Algunas partes interesadas son parte integral de la organización; esto podría incluir a los miembros o empleados de la organización, así como a los accionistas u otros dueños de la organización.

Se debería reconocer que estas partes interesadas comparten un interés común en el propósito de la organización y en su éxito. Sin embargo, esto no quiere decir que todos sus intereses con respecto a la organización sean los mismos.

Los intereses de la mayoría de las partes interesadas pueden tener relación con la responsabilidad social de la organización. Los intereses comunes de las partes interesadas pueden tener relación con las más amplias expectativas de la sociedad.

Los grupos que apoyan causas sociales o ambientales pueden ser partes interesadas de una organización, cuyas decisiones y actividades tienen un impacto pertinente e importante en sus causas.

Una organización debería examinar si los grupos que declaran hablar en nombre de partes interesadas específicas o que apoyan causas determinadas son representativos y creíbles; en algunos casos, no será posible que intereses importantes estén representados en forma directa.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En esta investigación, el enfoque es de tipo cualitativo; en él, y de manera adicional a la revisión y sustentación bibliográfica, se analizarán casos de empresas similares en los entornos nacional y

latinoamericano; también se realizarán entrevistas de tipo no formal con la gerencia de la empresa, la dirección de gestión de mejora y la dirección de gestión humana.

De ser necesario, también se acudirá a la asesoría de expertos en áreas que se requiera reforzar, según surja del proceso investigativo y del análisis.

Toda la información, después de recolectada, pasará a análisis; con posterioridad, con base en las conclusiones que arroje este análisis y en los criterios dictados por la empresa, se estructurará el marco de acción que se propondrá.

7. DESARROLLO DEL PROBLEMA

7.1 Definición de *stakeholders*

Dada la importancia que tienen los grupos de interés para el éxito de un programa de responsabilidad social, es crucial tener claro cada grupo de interés, para definir qué tipo de relación y compromiso se adquiere. En dicho tipo de relación deben primar los valores y principios de la compañía, es decir, todas las actuaciones deben estar enmarcados, para el caso de Automundial, en sus valores:



AUTO MUNDIAL
Somos más que llantas!

PRINCIPIO O VALOR CORPORATIVO	ORIENTADO A:
HONESTIDAD	Hacer su labor como la tiene que ser, ser cuidadoso con los recursos que se le asignan, ser transparente para responder por cualquier requerimiento que se le pregunte
VERACIDAD	Decir siempre la verdad. Ser confiable
ACTUAR ETICO	Mostrar una conducta de rectitud en todos sus actos y proceder en la organización para con todos los grupos que con ella interactúan
IGUALDAD	Fomentar la igualdad con respecto a nuestra condición humana
DIGNIDAD	Fomentar la dignidad en todo su contexto.
OPORTUNIDADES	Fomentar la creación de opciones para que todos los interesados puedan acceder a ellos con el fin de realizar mejoras tanto a su vida laboral como empresarial
CUMPLIMIENTO	Fomentar la total realización de labores asignadas, obligaciones pactadas y compromisos adquiridos
RESPECTO	El respeto en relación con las leyes, las obligaciones, las relaciones personales y laborales, con los bienes asignados, y el respeto a uno mismo

Fuente: elaboración del autor.

Siguiendo con lo documentado en el numeral anterior, se definen los *stakeholders* de acuerdo con la importancia y el grado de alto relacionamiento y de impacto mutuo. Es determinante saber quiénes conforman cada grupo, qué esperan ellos de la empresa y qué propone la empresa para con ellos:

Grupo de interés	Lo componen:	Qué esperan ellos de Automundial	Qué propone Automundial	Principios que regirán
<i>Accionistas</i>	Accionistas, socios, dueños	Transparencia en la gestión - Sostenibilidad en el tiempo - Utilidades	Gestión administrativa transparente y responsable financiera, económica y socialmente.	- Honestidad - Veracidad - Actuar ético
<i>Empleados</i>	Personal operativo, personal administrativo y directivo	Estabilidad - Buena remuneración - Trabajo digno - Trabajo seguro - Crecimiento personal	Crecimiento laboral y personal - Políticas claras de dignidad y seguridad laboral (normas) - Programas que propendan por su desarrollo y la mejora de su calidad de vida y la de su familia.	- Igualdad - Dignidad - Veracidad
<i>Clientes</i>	Cientes finales, minoristas, mayoristas, consumidores	Recibir un producto o servicio adecuado y que cumpla o supere sus necesidades.	Políticas comerciales claras y bien publicitadas - Veracidad y confiabilidad en la relación comercial - Cumplimiento de acuerdos.	- Honestidad - Veracidad - Actuar ético
<i>Proveedores</i>	Proveedores de equipos, productos, bienes y servicios	Ser tratados correctamente - Cumplimiento de acuerdos comerciales - Veracidad en la relación	Políticas comerciales claras y bien publicitadas - Veracidad y confiabilidad en la relación comercial - Cumplimiento de acuerdos.	- Honestidad - Veracidad - Actuar ético
<i>Estado</i>	Administraciones locales y entidades del gobierno a las que se rinden cuentas o se pagan impuestos.	Cumplimiento de leyes y obligaciones impositivas.	Honestidad, rectitud y cumplimiento de toda la normatividad existente en las áreas que nos involucran. Buscar acercamiento de ayuda mutua con las organizaciones sociales en las comunidades donde estamos asentados	- Honestidad - Veracidad - Cumplimiento
<i>Medio ambiente</i>	Organizaciones medio ambientales que propender por el uso correcto del componente suelo, aire y agua	No agredir ni lesionar el medio ambiente.	Reducir el impacto nocivo de nuestro proceso de una forma responsable y efectiva.	- Actuar ético
<i>Comunidad</i>	Vecinos a instalaciones y comunidad en general	Ser una empresa modelo que se preocupa por el bienestar social de la comunidad	No impactar negativamente sobre la comunidad. Generar canales de ayudas y colaboraciones que propendan el bienestar social.	- Veracidad - Actuar ético
<i>Asociaciones sociales</i>	Asociaciones gremiales, de consumidores y ONG	Ser partícipes de una sociedad nueva en la cual se respete el medio ambiente, las normas, el trabajo digno y la igualdad para todos.	Ser transparente y verídico cuando se nos requiera para dar información. Propender por una relación armónica basada en el respeto y generar canales para la estructuración y consolidación del gremio de reencauchadores en el país	- Actuar ético - Respeto
<i>Empresas competidoras</i>	Competidores locales-Competidores internacionales Asociación empresarial .	Ser tratados correctamente, competencia justa, relación de ayuda y respeto entre todas	Ser propiciantes de una competencia justa y digna, y un actuar comercial que no agrede o lesione la dignidad de las empresas competidoras	- Actuar ético - Respeto

Fuente: elaboración del autor.



Fuente: elaboración del autor.

7.2 Marco de acción

El término marco de acción significa un tipo de plan o guía que prioriza las iniciativas o actividades más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. Dicha guía brinda una estructura metodológica coherente a la hora de llevar a cabo un proyecto. El plan involucra los departamentos y áreas y establece responsables que se encargarán de su cumplimiento en el tiempo y en la forma; también incluye un método de seguimiento y control, para que los responsables puedan saber si las acciones que están realizando siguen el camino correcto o se apartan de él.

Para este trabajo, se definirá marco de acción como la guía que prioriza y estructura las actividades y acciones para la implementación del programa de responsabilidad social empresarial en Automundial S. A.

Este marco de acción es una mezcla y compilación de varias técnicas usadas para tal fin; es una guía aplicada a la empresa en mención, de tal forma que se sigan los lineamientos expuestos en la norma ISO 26000 y que sea una herramienta administrativa fácil y amigable para que el programa de RSE se integre de manera completa en la estrategia del negocio; en la actualidad hay métodos como el cuadro de mando integral para la sostenibilidad (*Sustainability Balanced Scorecard* o SBSC), diseñado por Kaplan y Norton (1997), que es una herramienta moderna que permite la planificación de la empresa y que podría ser implementada bajo el marco de la técnica expuesta en *Project Management* (PMI, 2004).

El cuadro de mando integral, o BSC, es una herramienta que permite definir metas operativas e indicadores y facilita el control del desempeño organizacional; se basa en cuatro perspectivas que determinan el desempeño organizacional:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento (gestión humana)

Estas perspectivas están relacionadas en una cadena causal en la que el éxito financiero es el objetivo que se busca por parte de la empresa, pero para poder alcanzarlo es necesario cumplir unas condiciones de obligatorio cumplimiento:

- La oferta de productos adecuados para el mercado, lo que garantiza la existencia de clientes
- La calidad de los productos depende de los procesos de producción
- Los procesos dependen de una buena capacitación de los trabajadores

La motivación y el entrenamiento de los empleados son condiciones básicas para que una organización tenga una mayor productividad.

Se aclara que no existe un método único; hay varios métodos que tienen aspectos positivos en algunas áreas, por lo cual resulta muy recomendable para la empresa tomar lo mejor de cada uno y adaptarlo a la estructura empresarial que se tenga.

En cuanto a la propuesta de marco, después de un análisis y de conformidad con los lineamientos organizacionales de la empresa para sus grupos de interés, se propone agruparlo en cinco grandes categorías:

1. Responsabilidad con los clientes

En este grupo se debe garantizar que la calidad del producto o servicio cumpla con los requerimientos del cliente y con la propuesta de valor que le imprime la compañía; también se debe garantizar la orientación de la empresa al servicio de los

clientes, de modo que sea una propuesta con valor agregado diferenciable en el mercado y que atrae y cautiva la clientela.

2. Responsabilidad con el medio ambiente

En este grupo se debe garantizar la sostenibilidad del planeta; se debe tener claro que es necesario dejar un planeta viable para las próximas generaciones, mediante la concentración en una producción más limpia y la propensión hacia la conservación del medio ambiente.

3. Responsabilidad al interior de la empresa

En este grupo, la empresa debe salvaguardar la integridad de sus empleados y promover su crecimiento, tanto profesional como personal; se debe integrar un programa de salud y seguridad industrial, así como un programa de capacitación para todo el personal, de acuerdo con la estructura jerárquica que posee la empresa.

4. Responsabilidad con los grupos interesados

Este grupo es variado y poco homogéneo, pero se deben tener políticas claras para todo el grupo de interesados; este grupo debe incluir proveedores, clientes, accionistas, trabajadores, vecinos y comunidad cercana a las sedes de la empresa.

5. Responsabilidad con la legalidad

La empresa debe tener claro el cumplimiento de las leyes y las obligaciones impositivas, complementando la anterior obligación con el apoyo a políticas sociales

estatales o privadas que logren impactar en forma positiva la sociedad. En este grupo, de acuerdo con su concepto, también se puede incluir lo referente a transparencia empresarial.

Para hacer viable la integración de los grupos expuestos en los párrafos precedentes, se necesita una técnica que permita el diagnóstico, la implementación, el control y la mejora, de tal forma que sea un ciclo totalmente iterativo y que permita un uso fácil y una viabilidad a toda prueba, sin que eso requiera grandes inversiones de tiempo y recursos cuando ya esté implementado, y que contemple las mejoras de acuerdo con el acontecer normal de la empresa, el mercado y el país.

7.2.1 Diagnóstico previo

Antes de empezar a implementar un programa de cualquier tipo, es importante y necesario saber qué hay, qué se tiene y cómo se está en ese momento; por eso, el diagnóstico previo surge como un proceso en el que se debe abarcar todo el espectro del negocio; las técnicas más recomendadas son entrevistas o cuestionarios para todos los involucrados y revisión de indicadores, libros y cifras de la empresa. Este proceso debe ser realizado de manera que sea libre de toda prevención y ha de ser levantado en la forma más honesta y transparente posible.

Entre las herramientas sugeridas se plantean: entrevistas con cada área de trabajo, con la gerencia, con un grupo significativo de clientes, con el responsable de la gestión humana o de

recursos humanos, con el grupo de los interesados, con actores del entorno social, con proveedores y con contratistas. Cada entrevista debe estar constituida por dos partes: la perceptiva y la analítica.

La perceptiva recoge, como su nombre lo indica, las percepciones de las personas responsables de la empresa en materia de responsabilidad social empresarial y de comportamiento ético de la empresa en las siguientes áreas:

- Gerencia general: temas globales relacionados con la estrategia, las políticas y los compromisos que haya asumido la empresa en forma voluntaria, así como el grado de comunicación de los mismos.
- Clientes: trato a los clientes, evaluación de su satisfacción, cumplimiento de la promesa de valor y canales de comunicación con ellos (peticiones, quejas y reclamos).
- Recursos humanos: derechos y deberes laborales, clima laboral, programas de formación, selección y promoción, comunicación interna y conciliación entre la vida laboral y la personal.
- Entorno social: relaciones con los vecinos y la comunidad en general, así como con asociaciones, ONG y otros grupos de interés.
- Proveedores y contratistas: trato, comunicación, cumplimiento, alianzas, fidelización y selección.
- Medio ambiente: acciones que disminuyen el impacto negativo de la actividad con el entorno, mejora de procesos e innovaciones.

Para la parte analítica de la entrevista, se propone el trabajo con varios indicadores que midan la capacidad de la empresa para el acceso y manejo de la información; estos indicadores pueden ser cualitativos y cuantitativos.

El tamaño de la muestra, así como la cantidad de preguntas, más que ser medidas estadísticas deben incluir todo lo que sea necesario para abarcar los temas enunciados con anterioridad, por lo cual se seguirá en términos generales un lineamiento estadístico pero sin su rigurosidad.

De este diagnóstico se deben desprender las debilidades y fortalezas que tiene la empresa sobre la responsabilidad social, así como también las acciones y buenas prácticas que se tienen o que se deben implementar; también conviene resaltar que este proceso sirve para concientizar a los trabajadores y a la dirección empresarial sobre la ética y las buenas normas de conducta.

Los pasos por seguir son los siguientes:

Pasos por seguir en la etapa de diagnóstico

- 1** Reunión informativa a nivel directiva
- 2** Estructuración y selección del equipo de trabajo
- 3** Planificación de cuestionarios y entrevistas
- 4** Realización de entrevistas
- 5** Tabulación y análisis de datos
- 6** Elaboración del informe de resultados
- 7** Presentación de resultados a la dirección de la empresa
- 8** Elaboración de acta para reafirmar compromisos

Fuente: elaboración del autor.

- Reunión informativa con la alta dirección: la implementación de un programa de RSE debe empezar desde la alta dirección; por lo tanto, la fase de diagnóstico como punto de partida deberá ser socializada e impulsada por la misma. Esta reunión con la gerencia y los órganos de dirección que ella determine deberá tratar temas básicos como la información general acerca de la RSE, el interés de la empresa por implementar la estrategia de la RSE, los beneficios esperados y los recursos que estarán disponibles para su implementación.
- Estructuración y selección del equipo de trabajo: la gerencia, en unión con la alta dirección de la empresa, determinará y seleccionará el coordinador para el proceso de diagnóstico y, si se quiere, para todo el proceso de implementación. También se determinará cuáles serán los alcances de su cargo así como sus funciones y el personal disponible para el normal desarrollo del programa de RSE.
- Planificación de cuestionarios y entrevistas: el coordinador y su equipo de trabajo deberán buscar la manera óptima para implementar los cuestionarios y las entrevistas, de tal forma que se posibilite extraer la mayor cantidad de información posible en forma fácil y coherente. De acuerdo con los recursos se podrá contratar personal especializado para este tipo de actividades.
- Realización de cuestionarios y entrevistas: se deberán regir por un cronograma y se deberá respetar el tiempo establecido para tal fin.

- Tabulación y análisis de datos: se determinará la forma de agrupación de los resultados para la tabulación, y su respectivo manejo estadístico. Este tema deberá ser consultado con expertos del tema para tener un soporte confiable de la información.
- Elaboración de informe de resultados: con los resultados obtenidos (numéricos o de apreciación) se deben establecer las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en cuanto a la RSE; también se deben categorizar los aportes de los diferentes encuestados, los que, acompañados con las conclusiones y recomendaciones, deben servir como un referente para la administración en el diseño del programa por implementar.
- Presentación de resultados a la dirección de la empresa: el grupo de trabajo deberá presentar a la dirección de la empresa el informe final con los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios realizados. También se sugiere que sean el coordinador y su grupo quienes planteen una senda o guía por seguir, que puede ser del tipo de administración de proyectos (*Project Management*) o de cualquier otro tipo que ellos estimen apropiado o conveniente. Lo importante es que se vean las diferentes etapas, los tiempos de cada una, los recursos con los que se deberá contar y los resultados esperados en cada una de ellas.
- Elaboración de acta para reafirmar compromiso: este paso es fundamental, porque es necesario tener claro el alcance del proyecto, así como la asignación y consecución de recursos (de personal, de infraestructura y económicos); esta acta es la carta de navegación para el equipo de trabajo; por lo tanto, debe contener las responsabilidades que tiene cada actor involucrado y los tiempos aproximados en que se quiere que se

implemente cada actividad y el proyecto mismo, así como los mecanismos para solucionar inconvenientes o desavenencias con el personal de la empresa.

7.2.2 Plan de implementación

Después de agotar la fase de diagnóstico previo, es necesario empezar la implementación del programa de RSE, para lo cual los resultados de la fase anterior son la base del trabajo por realizar.

Las fortalezas, las debilidades, los recursos disponibles y la situación actual de la empresa y su sector, que se descubren en la etapa de diagnóstico, dan pie al proceso de estructuración y elaboración del plan de RSE de Automundial S. A.; todo lo anterior delimitará las líneas de acción, con las prioridades que estén de acuerdo con la estrategia de la empresa. Este plan de elaboración consistirá de varios planes de acción de corto, mediano y largo alcance, según haya sido la situación detectada; cabe resaltar que el plan de RSE es una gestión empresarial a mediano o largo plazo en lo relevante a temas como gestión del cambio, mejora continua y búsqueda de satisfacción de los *stakeholders*.

A continuación se detallan los principales pasos por seguir:

Pasos por seguir en la etapa de implementación

- 1 Determinación de objetivos y recursos del RSE
- 2 Determinación del equipo de trabajo
- 3 Análisis de resultados de la etapa anterior
- 4 Definición de planes por seguir
- 5 Priorización de acciones
- 6 Elaboración de cronogramas de acuerdo con los recursos
- 7 Aprobación del programa de implementación
- 8 Puesta en marcha

Fuente: elaboración del autor.

- Determinación de objetivos, beneficios y recursos del RSE: después de conocer los resultados de la etapa anterior, y en completo acuerdo con la estrategia gerencial, la dirección de la empresa deberá tener claro hacia dónde quiere llegar en el plan de RSE; acá se debe replantear o complementar, si fuere el caso, la visión de la empresa; por lo tanto, deberán enunciarse el objetivo principal por seguir, así como los objetivos específicos que logran la consecución del objetivo principal (determinación de la tabla de objetivos).
- Determinación del equipo de trabajo: Al igual que en la fase anterior, se debe escoger un equipo de trabajo idóneo y que dé la seguridad de un trabajo responsable y bien hecho, transparente en su actuar y coherente con los lineamientos de la empresa; el coordinador debe ser una persona que tenga una visión holística de la organización y conozca bien el negocio; se sugiere que el número de integrantes del equipo, incluyendo el coordinador, sea impar; ya que eso ayudará a la toma de decisiones.

También en este momento debe adoptarse la definición de los recursos de todo tipo para este equipo de trabajo; la dirección de la empresa debe tener claro que el alcance del proyecto será algo por completo de acuerdo con los recursos asignados (determinación de la tabla de recursos).

- Análisis de resultados de la etapa anterior: el equipo de trabajo asignado, en compañía de alta dirección de la empresa, deberá analizar los resultados de la fase anterior, para saber cada sección de manera específica en qué lugar del proceso está y conocer sus puntos fuertes y sus debilidades, para poder así estructurar un plan que permita alcanzar los objetivos planteados. Se sugiere realizar estas reuniones de manera individual por secciones y luego hacer varias reuniones de todas las áreas o departamentos, de tal forma que se determinen las diferentes interrelaciones existentes y se puedan definir planes y responsables de cada área.
- Definición de planes por seguir: una vez conocida la directriz gerencial y el lugar en que se encuentran las secciones, llega el momento de implementar planes en asocio con cada una de las direcciones de áreas o departamentos. Estos planes nacen de los objetivos específicos y de recomendaciones o sugerencias del equipo de trabajo de cada área o del equipo de la implementación de la RSE (determinación de la tabla de acciones).
- Priorización de acciones: el equipo de trabajo deberá definir los criterios para evaluar las acciones para así priorizar, de conformidad con la disponibilidad de recursos. Puede suceder que, debido a lo limitado de los recursos, no se puedan realizar ciertas acciones que son importantes y tales que pueden dar espera más allá del proceso de

implementación y puesta en marcha del programa de RSE (determinación de la tabla de priorización de acciones).

- Elaboración de cronogramas de acuerdo con los recursos: el equipo de trabajo, con la ayuda de algún software apropiado especializado, debe elaborar los diferentes cronogramas de las acciones, así como un cronograma general del proyecto. En la determinación de este cronograma, los factores de tiempo y recursos son claves y deben ser analizados con todo detalle.
- Aprobación del programa de implementación: después de tener elaborado todo el programa de implementación de la RSE, es necesaria la aprobación por parte de la gerencia, ya que, en primer lugar, ella es la que direcciona y vela por la estrategia de la empresa, y, en segundo lugar, es la que apropia los recursos para el desarrollo del programa. En este punto, todo el plan puede tener reajustes, mejoras o cambios, según lo determine la gerencia; por lo tanto, el equipo de trabajo debe tener un alto grado de apertura al cambio y a las nuevas ideas, así como poseer habilidades de negociación para poder sacar adelante la mayoría de lo planeado. También se debe determinar cada cuanto tiempo se deben presentar informes de avances a la gerencia y cómo quiere la gerencia que se le entreguen, así como las presentaciones para la implementación de cada acción para toda la empresa. El plan por implementar debe ser aprobado por la gerencia y deberá ser conocido por todos los directores de área o departamento; también deberá ser difundido con la debida periodicidad a todo el personal, de tal modo que se muestren los planes o acciones que ya están implementados y que forman parte de su normal devenir (determinación de la tabla del plan de acción).

- Puesta en marcha: una vez aprobado el plan de implementación, se procede a su ejecución de acuerdo con lo preestablecido; en esta fase del proceso es necesario un proceder metódico y una disciplina decidida del equipo de trabajo, ya que el normal funcionamiento del programa de implementación dependerá de sus integrantes; aunque de manera eventual se presenten inconvenientes, es el grupo de trabajo el que tiene que propender por que se solucionen de manera pronta y efectiva, de tal forma que no se incurra en sobrecostos o en alargamiento de plazos; estos dos ítems son fatales en el desarrollo de los proyectos.

7.2.3 Plan de control y mejora

Cuando ya está implementado el programa de RSE, es necesario estar revisándolo para realizar acciones correctivas o de mejora que permitan la viabilidad en el tiempo de dicho plan, en beneficio de la empresa y de sus *stakeholders*.

Después de haber puesto el programa en funcionamiento, es necesario evaluar los riesgos que pueden llevar a un impacto de reputación así como el no cumplimiento de las expectativas de los *stakeholders*. Otro riesgo clave para todas las organizaciones son los medios de comunicación, en los que prima por lo general la masificación de las actividades negativas sobre la de las positivas. La diferencia entre la mirada externa y las actividades que realiza la empresa, así como el interés en cumplir este compromiso social, son muchas veces causas de reportajes en los que se deja en entredicho la imagen positiva de la empresa y tiran por la borda

todas las cosas positivas que se han hecho para tal fin, hasta el punto de tildar a la organización como carente de compromiso social. En la actualidad, las redes sociales son una fuente de poder inagotable de los clientes, los consumidores y la comunidad en general; por eso, el manejo de medios y, en especial, de algún tipo de crisis con los medios, cobra inusitada importancia. Por lo tanto, se debe trabajar en cuanto a la forma de responder a los medios y a la forma como se transmite la información al exterior de la empresa. Identificar los deseos y necesidades de todos los actores debe ser un diálogo fluido y continuo, de tal forma que garantice a la empresa una buena reputación.

Se toca el tema de los riesgos en esta etapa del proyecto, porque ya está funcionando el programa de RSE, y es cuando la empresa empieza a retroalimentarse del exterior y de sus *stakeholders* acerca de cómo es percibida y qué se espera de ella. El análisis de riesgos tiene su razón de ser en la fase de control y mejora, ya que no son estáticos, y la situación cambiante del mundo hace que se deban evaluar y analizar con alguna periodicidad.

Pasos por seguir en la fase de control y seguimiento:

Pasos por seguir en la etapa de control y mejora

- 1 Determinación de indicadores de control y mejora
- 2 Determinación de responsables de cada indicador
- 3 Cronograma de evaluación y retroalimentación
- 4 Implementación de acciones de mejora
- 5 Determinación de los riesgos de la RSE
- 6 Implementación de acciones para minimizar riesgos
- 7 Retroalimentación al sistema de RSE

Fuente: elaboración del autor.

- Determinación de indicadores de control y mejora: la función única de estos indicadores es medir la ejecución del plan de acción de la empresa. Es necesario detallar metas alcanzables y en temas neurálgicos de la empresa; estos valores de referencia, aunque puedan ser presentados por el equipo de trabajo, los determina, en principio, el gerente general, que también es el que establece su periodicidad.
- Determinación de responsables de cada indicador: se trata en cada caso de la persona encargada de velar por el cumplimiento del indicador, y, a la vez, será el líder en el camino de implementación de las mejoras que fueren del caso, con el fin de alcanzar las metas preestablecidas por la gerencia. Se sugiere que los responsables tengan nivel directivo, ya que así será más fácil tanto la consecución de recursos como la implementación de acciones de mejora.
- Cronograma de evaluación y retroalimentación: aunque ya haya sido establecida la periodicidad del indicador, se debe dejar por escrito, como un programa gerencial, la regularidad de las reuniones para analizar los indicadores del programa de RSE, así como las acciones de mejora que se implementen y su efectividad (determinación de la matriz de evaluación y retroalimentación).
- Implementación de acciones de mejora: es necesario detallar, estructurar y divulgar las acciones de mejora por implementar. Cada responsable de implementarla deberá tramitar los recursos y ejecutar el cronograma propio de implementación; para el efecto, deberá acordar con la gerencia de la empresa la asignación de los recursos para

tal fin.

- Determinación de los riesgos de la RSE: para el caso Automundial S. A., el comité de gerencia será el encargado de la determinación de los riesgos, para lograr lo cual deberá tener claridad acerca de que, a causa de la actividad propia de la empresa, serán de relevancia los siguientes riesgos: impacto por mal tratamiento en valor de marca; financiero; falta de interés por algunos temas de RSE, manejo de medios, mala reputación y reacción a crisis, entre otros.
- Implementación de acciones para minimizar riesgos: las personas encargadas por la gerencia o el comité de gerencia deberán implementar las acciones que se determinen para la mitigación o minimización de los riesgos. Debe quedar claro que, dada la delicadeza del tema, dichos responsables deberán ser del propio comité de gerencia y deberán gestionar recursos y divulgar internamente las acciones implementadas.
- Retroalimentación al sistema de RSE: todos los cambios, mejoras o adiciones deberán ser agregadas al programa de RSE mediante un proceso metódico y sistemático, de tal forma que involucre la difusión de los mismos. La finalidad de esta proceso es darle la continuidad de ciclo al programa de RSE, de modo que sea un ente dinámico, con la capacidad de compaginar las partes social, legal, ambiental y económica de Automundial, siempre pensando en la premisa de que “todos ganen”; en otros términos: una especie de creación de valor compartido, como lo exponen Porter y Kramer (2011), en la que la rentabilidad integral de la empresa depende de la creación de valor económico mediante la creación de valor social.

Al reagrupar todo lo expuesto en los párrafos precedentes y al tener claridad acerca de las directrices de la empresa, así como sobre la opinión de sus trabajadores y algunos de los restantes grupos de interés, se presenta la siguiente tabla, como el resumen de acciones que se tiene necesidad de implementar, su tipo y el grupo de interés al que va direccionada cada una:

Acciones por implementar por parte de la empresa Automundial S. A.

<i>Propietarios</i>	
	En unión con la gerencia y el departamento de gestión humana, determinación de los valores institucionales que regirán en la empresa y que están asociados con el programa de RSE
	Entrega de información requerida por ellos, en forma clara y oportuna
	Respeto y acatamiento de sus decisiones, así como de las de la junta directiva
	Fomento del acercamiento de ellos con la empresa y los trabajadores
	Demonstración ante ellos de un programa de sostenibilidad empresarial
	Trabajo para generar ganancias o buena rentabilidad
	Incentivo del pago de dividendos anuales en forma oportuna y clara
	Desarrollo e implementación de un código de buen gobierno
	Desarrollo e implementación de un código de anticorrupción; puede ir dentro del código de buen gobierno
	Respeto y salvaguardia de sus activos y sus intereses

<i>Trabajadores</i>	
Competencias laborales	Capacitaciones técnicas en sus áreas de trabajo
	Certificaciones de su idoneidad por parte de institución técnica
	Aprendizaje de segundo idioma para el personal que lo necesite
	Fomento del desarrollo académico técnico según los requerimientos de cada área
	Apoyo a estudios universitarios (pre y posgrados)
Crecimiento personal	Terminación de su programa de estudios básicos (primaria y bachillerado)
	Afiliación o creación de fondo de empleados

	Afiliación voluntaria a seguro exequial
	Afiliación voluntaria a seguro para vehículo
	Afiliación voluntaria a seguro de vida y por contenidos
	Capacitaciones sobre el reconocimiento del yo, el respeto a sí mismo, la autoestima y el valor de la vida
Condiciones de trabajo seguro	Implementación del programa de conducción segura (para conductores y personal con vehículo)
	Programas antitabaco y antialcohol
	Capacitaciones en Sisoma, Copaso y RUC
	Capacitaciones técnicas de trabajo seguro y temas afines de acuerdo con los puestos de trabajo
	Dotación completa de seguridad
	Dotación completa según lo establecido por la ley
Calidad de vida	Vinculación legal a la seguridad social según disposiciones de ley
	Contratación legal
	Tabla salarial o políticas salariales que propendan por la dignidad humana
	Capacitaciones sobre autoestima, estilos de vida saludables, obesidad, cáncer y relaciones interpersonales
	Motivación para desarrollo de aficiones y aptitudes sobre otras áreas
	Capacitaciones sobre empresarismo y emprendimiento
	Capacitaciones sobre vida para el personal que se jubila
	Capacitaciones en normas básicas de comportamiento social
	Capacitaciones sobre aseo personal y educación sexual
	Creación del fondo de empleados
	Celebraciones de fechas clave que inciten al reconociendo personal (días de la mujer, del hombre, de la madre, del padre, de los niños, etc.; reconocimiento al empleado del mes, etc.)
	Programas de reconocimiento para el personal que se destaque
	Clarificación y difusión de regalos e incentivos adicionales a lo legal

<i>Clientes y consumidores</i>	
Relaciones comerciales	Ofrecimiento y divulgación de una política comercial en forma clara y oportuna para todos los clientes y consumidores
	Veracidad y cumplimiento acerca de lo que se ofrece (cumplimiento de la promesa de valor)
	Entrega de un producto que cumpla con sus expectativas y requerimientos
	Fomento y divulgación un programa de conocimiento de la empresa y de todos sus servicios a los clientes y consumidores

	Abstención rigurosa de todo tipo de publicidad engañosa
	Creación del departamento de servicio al cliente
	Disponibilidad de un programa de mejoramiento continuo, en lo referente al servicio al cliente
	Ofrecimiento y respeto de una política clara de garantías
	Creación del programa de acompañamiento para el buen uso y desempeño de los productos
	Ofrecimiento de canales variados por medio de los cuales los clientes puedan acceder a la empresa

<i>Empresas competidoras</i>	
Relaciones comerciales	Fomento y práctica de la sana competencia
	Veracidad y cumplimiento de lo que se ofrece (cumplimiento de la promesa de valor)
	Fomento de la colaboración y el apoyo entre empresas competidoras del sector
	Abstención estricta de prácticas comerciales impropias o indebidas
	Respeto y fomento de la libre competencia
	Respeto de la libre asociación comercial temporal o total de sus competidores o de sí misma
	Ofrecimiento de canales por medio de los cuales los competidores puedan acercarse a la empresa

<i>Proveedores</i>	
Relaciones comerciales	Disponibilidad y divulgación de una política comercial en forma clara y oportuna a todos los proveedores y subcontratistas
	Estímulo a la creación y mantenimiento de relaciones dignas y equitativas
	Fomento de una relación equitativa del tipo “ganar-ganar”
	Entrega de pago justo y oportuno por su trabajo o servicio, de modo que cumpla con sus expectativas y la entrega o prestación de los mismos
	Fomento y divulgación de un programa de conocimiento de la empresa y todos sus servicios a los proveedores y subcontratistas
	Cumplimiento de acuerdos comerciales por ambas partes
	Fomento y estímulo de una relación de socio estratégico más que de proveedor
	Disponibilidad de programas de generación de confianza, desarrollo de proveedores y relaciones hacia el futuro
	Creación de un departamento de atención de proveedores y subcontratistas
	Establecimiento de un programa de mejoramiento continuo en lo

	referente a la atención de proveedores y subcontratistas
	Disponibilidad de canales variados mediante los cuales los proveedores y subcontratistas puedan acceder a la empresa

<i>Estado</i>	
Cumplimiento de normas	Cumplimiento con todos los recaudos y pagos impositivos al fisco nacional según lo estipulado por la DIAN y a los fiscos territoriales en lo pertinente
	Cumplimiento de todas las normas que incumban a la empresa en el desarrollo de la razón social
	Fomento del pago de impuestos y aranceles entre los clientes y proveedores
	Fomento de la contratación legal
	Cumplimiento de la normatividad de contratación de personal y pago de prestaciones legales
	Acatamiento y respeto de las normas emitidas por el gobierno
Fomento de estabilidad institucional	Abstención estricta de participación en revueltas y manifestaciones impropias
	Fomento de la estabilidad institucional
	Celebración y respeto por los días nacionales y las actividades fomentadas por el Estado
	Planteamiento de los requerimientos al estado en forma respetuosa y de conformidad con los conductos regulares
	Disponibilidad de ser aliado del Estado en todo lo que él solicite

<i>Medio ambiente</i>	
Cumplimiento de normas	Cumplimiento de todas las obligaciones que asignadas por la normatividad existente con relación con las políticas de medio ambiente y recursos naturales
	Fomento de programas de respeto y eficiente aprovechamiento de los recursos naturales
	Fomento de una relación cordial y verídica con el ente rector en el aspecto ambiental en cada regional
	Fomento de la legalidad en el tema ambiental
	Acatamiento y respeto de las normas emitidas por el gobierno
Acciones ambientales concretas	Habilitación de la disposición final adecuada a las llantas que salen de la operación de la empresa
	Implementación de un política ambiental por parte de la empresa, para su cabal cumplimiento
	Inclusión, en el programa de mantenimiento, de los controles de emanación de vapores de caldera
	Proyecto para finales de 2014: certificación en ISO14000

	Implementación de un programa de reciclaje
--	--

<i>Comunidad</i>	
Cumplimiento de normas	Cumplimiento de todas las obligaciones que asignadas por la normatividad existente para con los vecinos y la comunidad en general
Sana convivencia	Fomento de programas de respeto y sana convivencia con los vecinos y el entorno general Fomento de relaciones cordiales y de respeto con los competidores Fomento de la legalidad en todas las relaciones con la comunidad Fomento o apoyo de todo aquello que propenda por el bienestar de los menos favorecidos en la sociedad Fomento de programas que mitiguen el impacto negativo en la sociedad que pudiese generarse por el desarrollo normal de las actividades de la empresa

<i>Asociaciones sociales</i>	
Sana convivencia	Fomento o apoyo de programas de respeto e inclusión para todos los actores sociales Afiliación a asociaciones gremiales que propendan por un bienestar común Fomento de relaciones cordiales y de respeto con todas las asociaciones sociales que se acerquen a la empresa Fomento de la legalidad en todas las relaciones con asociaciones de este tipo Apoyo del beneficio social en todo su espectro Fomento del bien común, aunque sea necesario sacrificar en algo el beneficio privado de la empresa

Fuente: elaboración del autor.

8. Conclusiones

En los últimos años, la responsabilidad social empresarial se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente; dicha visión tiene un componente integral y de codependencia, es decir, todos se relacionan con todos y las acciones repercuten para bien o para mal en los diferentes actores; por eso es necesario pensar en la creación de valor integral, en el que el modelo de negocio incluya los anteriores factores para lograr ventajas competitivas, que hagan que la empresa, así como sus grupos de interés, obtengan los beneficios esperados.

Se pasó de un pensamiento individual a uno colectivo, en el que todos buscan un bien común, una convivencia más justa, una difusión y aceptación de valores que conviertan el interactuar social en un ente dinámico armónico, en el que todos han de ser conscientes de los deberes, derechos, responsabilidades y obligaciones; en el que deben imperar la dignificación del ser humano y el respeto a los demás y al medio ambiente; en el que la historia, y con respeto hacia la tradición, debe servir de reflexión para poder entender los límites del mundo y de lo humano y poder construir un escenario en el que se desarrolla el presente y el futuro de la sociedad.

La responsabilidad social empresarial en Colombia va en crecimiento y ahora las empresas y los gremios son más conscientes de la responsabilidad de modo voluntario que deben tener para con la sociedad y con el medio ambiente; por eso son importantes y gratificantes todas las acciones que tomen los gremios para fomentar la implementación de dichos

programas en las grandes, medianas y pequeñas empresas del país.

La definición de un marco de acción para la implementación de un programa de RSE da una visión general del programa, pero, a la vez, detalla las acciones propias necesarias para poder conseguir los objetivos propuestos. Se delimita el accionar y se enfocan las ideas y recursos en la implementación de las acciones que conlleven a la creación e implementación de un programa de RSE que cumpla con su objetivo general y que logre ser percibido en forma positiva por todos los actores que integran el entorno del modelo de negocio de la empresa.

La propuesta de implementación del programa de RSE es ágil, de fácil implementación y que no implica la consecución de gran cantidad de recursos; es un ciclo básico que incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución, el control y las mejoras. En la etapa de diagnóstico se evalúa la situación actual de la empresa; lo anterior, aunado a los lineamientos organizacionales, sirve de base para la planificación de las acciones por seguir; a continuación sigue el proceso de ejecución, que consiste en realidad en poner en marcha las acciones propuestas; después de implementado el programa sigue el proceso de mantenimiento, que permita tener vivo y actualizado el programa de RSE, por lo cual es necesario realizar los controles y ejecutar las mejoras que se desprendan de dichos controles.

Todo este proceso es de tipo holístico y engranado, por lo que el tiempo, el acompañamiento y el compromiso de todo el personal de la empresa juega un rol

importante para lograr imprimirle el respeto y la incumbencia de la organización con sus grupos de interés, con la mira de aportar más al desarrollo social y de hacer prevalecer la conciencia de que hay una obligación de mitigar todo impacto negativo que pueda tener la empresa para con ellos.

Este marco de acción propuesto aglomera e involucra todos los posibles grupos de impactos existentes a la fecha para la organización; no obstante, debido al dinamismo de la economía actual, siempre será necesario estar evaluando nuevos componentes o actores que desequilibren la ecuación actual propuesta. La interrelación natural de la organización con sus grupos de interés debe ser mirada y evaluada siempre con el objetivo de minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos.

Sin pretender ser un tratado académico o científico, este trabajo explora la combinación de técnicas modernas de planificación y ejecución como son el *Balanced Scorecard* (SBSC) y el *Project Management* (PM), los cuales, aunados al soporte teórico y práctico del trabajo, le dan una rigurosidad metodológica que valida el proceso de implementación como fue planteado, lo que permitió crear así una herramienta acorde con las necesidades de Automundial S. A., mediante la cual el beneficio para la organización será posicionarse en el medio como una empresa que responde a sus grupos de interés y que propende por el bien común, la protección ambiental, la legalidad y la dignificación del trabajo.

También se puede concluir que este modelo de acción, dada la forma de su concepción y elaboración, podría ser implementado sin mayores cambios significativos en empresas del

mismo sector, lo que conllevaría la validación de la repetitividad del modelo propuesto, lo que lo convertiría, a su vez, en un modelo abierto y con altas probabilidad de éxito y perdurabilidad en el tiempo; este tema sería la base de un nuevo proyecto por si alguna persona o empresa del sector están interesadas.

9. REFERENCIAS

Acción Empresarial (2012, 21 de febrero). Responsabilidad social empresarial. Recuperado el 24 de Julio de 2013 de: www.accionrse.cl

Asociación Nacional de Reencauchadoras, ANRE (2013). Informe 2012. Recuperado el 16 de febrero de 2012, de: <http://www.anre.com.co>

Barroso Tanoira, F. G. (2008). La responsabilidad social empresarial: un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, 226, 73-91.

Botero Botero, L. F. (2009). Responsabilidad social empresarial en el sector de la construcción. *Ad-Minister*, 14, 105-123.

Capriotti, P., y Schulze, F. (2010). *Responsabilidad social empresarial*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa.

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.

Caux Round Table (1994). *Principle of Business Ethics*. Minneapolis: Center for Corporate Responsibility.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, CCRE (2008). Responsabilidad social empresarial. Recuperado el 16... de febrero de 2012 de: www.ccre.org.co

Coalition for Enviromentally Responsible Economies, CERES (...). *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 16 de febrero de 2012 de: <https://www.globalreporting.org/languages/spanish>

Comisión de Comunidades Europeas, CCE (2001, 18 de julio). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* (documento verde). Bruselas. Recuperado el 24 de julio de 2013, de: <https://www.globalreporting.org/languages/spanish> ...

Comisión de Comunidades Europeas, CCE (2002, 2 de septiembre). Comunicación relativa a la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: CCE. 1-27

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2004). Responsabilidad social corporativa en America Latina: una visión empresarial. *Serie Medio Ambiente*, 85, 1-89.

Consejo Colombiano de Seguridad, CCS (2010). Registro uniforme de evaluación del sistema de gestión en seguridad, salud ocupacional y ambiente – SSOA para Contratistas – RUC. Recuperado el 16 de febrero de 2012, de: [http:// www.consejocolombianodeseguridad.org.co](http://www.consejocolombianodeseguridad.org.co)

Cortina, A. (1996). *El quehacer ético. Guía para la educación moral*. Madrid: Santillana (Aula XXI). Recuperado el 16 de febrero de 2012 de: <http://convivenciaescolar.net/RACE/procesados/55%20Orientarse%20en%20la%20Vida.pdf>

Cortina, A. (2000a). *Ética de la empresa*, 7ª ed. Madrid: Trotta.

Cortina, A. (2000b). *La ética mínima*, 6ª ed. Madrid: Tecnos, p. 139.

Cortina, A. (2004). *El concepto moderno de empresa ha de incluir necesariamente cuestiones éticas*. Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de:
http://www.manosunidas.org/opinion/adela_cortina.htm

Dialogue Institute (1994). *An Interfaith Declaration: A Code of Ethics on International Business for Christians, Muslims and Jews*. Dialogue Institute: Londres. Recuperado el 15 de abril de 2013: institutejesdialogue.org/fileadmin/bizcourse/INTERFAITHDECLARATION.pdf

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

Elegido, J. M. (2006). *Responsabilidad social no equivale a ética empresarial*. Recuperado el 15 de abril de 2013, del *blog* Istmo: Liderazgo con valores: www.istmo.mx

Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 32-33.

Herchen, O. M. (2007). *Corporate Social Responsibility: Wie unternehmen mit ihrer ethischen verantwortung umgehen*. Nordestedt: Books on demand.

Instituto Ethos (1998). *Empresas e responsabilidade social*. Recuperado el 21 de febrero de 2012, de: www.ethos.org.br

Instituto Argentino de Responsabilidad Social, IARSE (2002). Responsabilidad social empresarial. Recuperado el 21 de febrero de 2012, de: www.iarse.org

Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC) (2007) Proyecto de guía técnica colombiana 590/3 RSE. 1-57.

International Institute for Standardization, ISO (2007). *ISSO 26000. Guía de responsabilidad social*. Ginebra: ISO.

Kaplan, R., y Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Manne, H. G., y Wallich, H. C. (1973). *Modern Corporation and Social Responsibility*. Washington, D. C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research.

Organización de las naciones unidas – ONU (1978). Nuestro futuro común. Recuperado el 21 de febrero de 2012, de: www.un-documents.net/wced-ocf.htm

Porter, M. y Kramer, M. (2006, diciembre). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review América Latina*, 2-15.

Porter, M. y Kramer, M. (2011, enero-febrero). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 2-18.

Project Management Institute, PMI (2004). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMbok)*, 4ª ed.: PMI.

Quispe Vargas, Catalina. (2011) Teoría del desarrollo moral. Recuperado el 15 de marzo de 2014, de: www.slideshare.net/katy3/teoria-del-desarrollo-moral-de-kohlberg.

Reyno Momberg, M. (2006, septiembre). *Responsabilidad social empresarial como una ventaja competitiva*. Tesis para optar al título de MBA, Universidad Técnica Federico Santamaría, Chile, pp 48-62.

Schulze, F.and Pszolla V. (2011) Situación de la responsabilidad social empresarial en Europa. *Strategy and Management Business Review*. Vol 2(2), pp 1-21.

Social Accountability Internacional – SAI (2008). Norma internacional SA8000: Responsabilidad social empresarial. 1-12

Universidad Javeriana, 2007. Responsabilidad social empresarial: Perspectiva mundial. Facultad de teología. Servicio de formación interuniversitario. Recuperado el 17 de agosto de 2012: http://www.javeriana.edu.co/Facultades/Teologia/servicios_formacion_int_univ/ecoteo1/pret02c.pdf

Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.