

# La gestión de la responsabilidad social organizacional, impactada por la Guía Técnica Colombiana GTC180: caso pyme, sector servicios, en la ciudad de Cali, Colombia

María Eugenia Torres Valdivieso<sup>1</sup>  
Ángela María Jiménez Torres<sup>2</sup>

## Resumen

La experiencia investigativa se desarrolló con la integración de los elementos estratégicos organizacionales para dimensionar en torno al ciclo de gestión con enfoque socialmente responsable, su aplicabilidad en pyme del sector servicios de la ciudad de Cali, Colombia. Por tanto, la práctica se enmarcó en lo establecido por la Guía Técnica Colombiana GTC 180, pues se adoptaron los lineamientos y el enfoque en el ciclo PVHA con el propósito de impactar los sistemas de gestión organizacional.

A partir de esta percepción, y con la participación de sus directivos, se pudo presentar propuestas estratégicas de mejoramiento encaminadas al fortalecimiento del direccionamiento

estratégico: misión, visión; así como a la verificación de acciones para instrumentar los programas de responsabilidad social. De esta manera se aprecia la responsabilidad social como un actor integral para la gestión organizacional, la cual contribuye en la sostenibilidad de la pyme.



## Abstract [creo que la redacción en inglés es deficiente]

The investigating experience developed with the integration of the strategic organizational elements, to dimension about the cycle of step with socially responsible focus, his applicability in SMES of the sector services of Cali City, Colombia. Therefore, practice was delimited in what's established for the Technical Colombian Guide GTC 180, because adopted

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. Correo electrónico mtorres@uao.edu.co

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. Correo electrónico jimeneztorres@hotmail.com

him guidelines and the focus in the cycle PVHA, in order to have impact on the systems of organizational step.

As from this perception, and you could encounter strategic proposals of improvement with his executives' participation, led to the strengthening of the strategic addressing: Mis-

sion, vision; that way I eat the verification of actions to implement the programs of social responsibility. This way, the social responsibility like an integral actor for the organizational step appraises itself, which contributes in the SMES sustainability.

**Palabras clave:** pymes, responsabilidad social, gestión del cambio, orientación hacia el desarrollo sostenible.

**Keywords:** SMES, social responsibility, step of the change, orientation toward the sustainable development.

## Introducción

La responsabilidad social es un compromiso voluntario de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible de una sociedad, al adoptar una actitud activa frente a los impactos que han de ser generados en el bienestar y la calidad de vida de las personas y la comunidad. Es importante reiterar que las acciones en responsabilidad social empresarial (RSE) han sido fuertemente influenciadas por la globalización, exigiéndole a las empresas fundamentar sus actividades del día a día en aumentar el valor de los activos intangibles: reputación, credibilidad, confianza y transparencia. Lo anterior es ratificado por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF, 2010), en su informe sobre las pymes, al expresar que “la crisis de la confianza creada por la falta de transparencia de algunas corporaciones internacionales, han promovido que la sociedad exija códigos de ética y de buen gobierno” (p. 27).

El tema de responsabilidad social empresarial ha tomado fuerza en Colombia, y más aún desde que en el año 2008 se estableció la Guía Técnica Colombiana GTC 180 como herramienta de contribución a la gestión organizacional, por su enfoque en el ciclo PVHA. En Colombia son pocas las organizaciones que han recurrido a la instrumentación de esta normatividad. Por ello, para los líderes de la empresa del sector servicios intervenida decidieron integrar paralelamente a las acciones de recertificación organizacional que se adelantaban, como: ISO 9001/2000, ISO 14001, la OHSAS14001 y el Código de Buen Gobierno Corporativo, el poder aplicar el ciclo de gestión con enfoque socialmente responsable;

pues de esta manera se contaría con propuestas integrales de mejoramiento frente a la responsabilidad social.

Actuar con responsabilidad social trae beneficios a las pymes a través de generar acciones hacia el interior de la organización; cuando realiza operaciones responsables con empleados y el ambiente laboral, como forjar la participación, fomentar los procesos de desarrollo (formación, entrenamiento y capacitación), planes de beneficios extensivos a su familia, etc. Igualmente, generar acciones hacia el exterior de la organización al disponer mecanismos de diálogo y relaciones con sus grupos de interés en procura del bien común para ellos, el medio ambiente y la sociedad. En este punto es importante destacar que el desarrollo de la investigación gira en torno a tres fases secuenciales.

La primera conllevó a la identificación de aspectos significativos para el enfoque estratégico de la Guía Técnica Colombiana a través de entrevistas a los directivos de cada área, fue así como se trabajaron los lineamientos establecidos por la guía en mención. Además los fundamentos de la responsabilidad social se reflejaron en la misión, la visión, los valores, las políticas, los objetivos organizacionales e igualmente en los parámetros para identificar los grupos de interés.

La segunda estableció las acciones que enmarcan el ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable con el propósito de constatar y desarrollar los diez pasos del PHVA. Finalmente, a partir de los hallazgos en los lineamientos y las acciones del ciclo se presentaron diferentes propuestas de mejoramiento en responsabilidad social, entre ellas se escogió la variable comunicación estratégica, por considerarse relevante y prioritaria, pues con su desarrollo la pyme se encontrará en capacidad de difundir interna y externamente todas las acciones concretas que realice anualmente en el ámbito de la responsabilidad social para sus grupos de interés.

## Desarrollo teórico

En la actualidad se escucha hablar a las empresas acerca de que deben ser responsables socialmente pues de no ser así traería muchos problemas al interior, con el medio ambiente y con su entorno afectando así a la sociedad en general. La responsabilidad social es un concepto, como muchos otros, con una historia y en continua construcción.

La Comisión Europea define la responsabilidad social empresarial como “A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on

a voluntary basis” (European Commission, 2011, p. 1). Al traducirlo se puede decir que es “Un concepto por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus grupos de interés de forma voluntaria”. Lo cual es una reflexión para que sus fundamentos en la gestión estratégica organizacional se trabajen más allá de los elementos económicos, técnicos y requerimientos legales de la empresa, para lograr beneficios sociales en conjunto con las ganancias tradicionales que la empresa busca. También puede verse como un esfuerzo voluntario de las empresas, el cual beneficia a la sociedad (Dizik, 2009).

Núñez (2003) determinó la responsabilidad social empresarial bajo un marco de desarrollo sostenible, en el cual el concepto permite hacer un contraste reflexivo entre la responsabilidad, la ética, los valores, la sociedad y el bienestar social.

Como se decía con anterioridad, la continua multiplicidad de definiciones y criterios utilizados para intentar interpretar el significado de la responsabilidad social en las organizaciones (Shocker y Sethi, 1973; Sethi, 1975; Carroll, 1979; Lozano, 1999; Marrewijk, 2003; Dahlsrud, 2008; Lozano, 2009 y Valor y Hurtado, 2009) ha generado un carácter difuso, según Carroll (1979) visualizadas como una problemática a la cual se deben enfrentar las empresas. Resulta relevante desarrollar un constructo fundamental, el cual empodera su objeto como tal en tres etapas, a saber.

Rodríguez (2008) define la primera etapa de la responsabilidad social empresarial como una función social de la empresa, la cual va de los años cincuenta hasta los setenta; se asociaba la responsabilidad de la empresa únicamente a la realización del negocio y la producción de riqueza en el marco de la ley. Por lo tanto la responsabilidad social no se consideraba dentro de ese criterio. No obstante, se fue creando un concepto de responsabilidad social que estuvo animado por principios morales de índole religioso, idea que se desarrolló a finales de la década de los cincuenta y comienzos de la década de los sesenta con la doctrina social de la iglesia que aterriza el mensaje evangélico al mundo del trabajo.

Solarte (2005) define la segunda etapa, a la cual llama “actividad social de la empresa” y es, desde las décadas de los ochenta y noventa, donde se desarrolla una cultura hacia la filantropía totalmente desinteresada, es decir sin retribución empresarial a cambio. Se comprendía la filantropía como “la relación horizontal de intercambio y mutuo crecimiento entre las empresas, las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno”. Valenzuela y Fernando (2005) relacionan la filantropía con la responsabilidad social e indican que la responsabilidad social ha estado orientada hacia la creación de fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro que despliegan toda su actividad en la realización de obras sociales con el soporte económico de la empresa gestora e inversionistas

particulares, quienes aprovechan los beneficios tributarios que contempla la ley por este tipo de acciones. Fue así cuando en la década del ochenta se abrieron nuevos campos disciplinares sobre la ética empresarial y se dio un importante desarrollo bibliográfico relacionado con la temática. Europa empieza el desarrollo de la ética de las empresas direccionándola, en primera instancia, hacia la comprensión teórica del término desde la sociología y los valores sociales e intentando darle una orientación desde la autorregulación y las convicciones.

La tercera y más reciente etapa de la responsabilidad social es la acción social de la empresa, donde se debe concientizar sobre los impactos negativos de su actuar para que la empresa sea responsable de ellos; se posiciona la idea de que el producto tiene un ciclo de vida, que no comienza con la fabricación del producto ni termina con su venta; comienza con la educación de la gente sobre como consumir responsablemente, pasa por el proceso de producirlo, venderlo y luego volver a incorporar a la cadena de valor.

Es importante recordar que en el desarrollo de América Latina ha existido una larga historia de acciones filantrópicas para fomentar la responsabilidad social, con recursos nacionales y aportes de cooperación internacional como el Instituto Ethos (2006), de Brasil, el cual ayuda a las empresas, a través del intercambio de conocimiento, experiencias y herramientas para que puedan examinar sus prácticas de gestión y profundicen su compromiso con la responsabilidad social empresarial. El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2013), que promueve la responsabilidad social para estimular el desarrollo sustentable trabajando conjuntamente con empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración recíproca, y el Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial CCRE (2008), el cual busca agregar valor a las empresas y optimizar su gestión por medio de la investigación, la promoción y la divulgación.

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec, 2008) establece en la Guía Técnica Colombiana GTC 180 que la responsabilidad social se constituye en un enfoque de gestión, el cual integra todos los aspectos organizacionales. Como tal, se espera que ésta fortalezca los sistemas de gestión, en términos de confiabilidad, transparencia y creación de valor para todas las partes interesadas (*stakeholders*). Además provee los criterios mínimos para realizar los procesos voluntarios de verificación y auditoría ética y social, mejorando sistemáticamente el desempeño social de las organizaciones, pues las recomendaciones dadas se identifican, se entienden, se gestionan e interrelacionan entre sí como un todo, de manera integral, eficiente y eficaz, en el logro de los objetivos. Esta concepción, a su vez, muestra la nueva conciencia de los múltiples factores que determinan la sostenibilidad de las organizaciones en

las dimensiones económica, ambiental y social. Por lo tanto, la Guía sugiere adoptar el enfoque ya clásico del PHVA como el ciclo natural de gestión, lo que permite, de manera más fácil, integrar el enfoque de responsabilidad social a todos los sistemas de gestión vigentes en cualquier organización. Más concretamente, esta guía sugiere seguir un derrotero de diez pasos a lo largo del PHVA, tanto en su componente conceptual como en su componente práctico de gestión.

Como la responsabilidad social bajo los lineamientos de la Guía Técnica Colombiana GTC 180 se trata de un enfoque relativamente nuevo en el medio colombiano, no se encontraron estudios previos que aborden esta temática con ese enfoque y menos aún en el sector de servicios. Sin embargo, se realizó una revisión bibliográfica, en la cual se distinguen diversos estudios sobre la aplicación de la responsabilidad social en empresas colombianas (Hoyos, 2011; Sanín y Redondo, 2008; Rincón y Díaz, 2009, entre otros). El Grupo de Investigación ESSERE (2009) de la Fundación Universitaria Los Libertadores, en su Facultad de Ciencias Administrativas, ha trabajado la responsabilidad social empresarial y la competitividad de las pymes exportadoras colombianas. Todos los estudios indicados han aportado en su tiempo aspectos prácticos a las organizaciones que intervinieron. Un estudio pionero en Colombia fue el de Gutiérrez *et al.* (2006), donde se exploran las relaciones de trabajo y las acciones del empresariado en Colombia frente al concepto de responsabilidad social, resultando que la empresa en este país ha pasado de la cultura de hacer donativos a desarrollar estrategias propias que se encaminan en los fundamentos de la responsabilidad social.

Otros estudios regionales consultados fueron el estudio realizado a escala nacional, como el Grupo Empresarial Coomeva (s.f.), entidad que enmarca la responsabilidad social como un elemento esencial del movimiento cooperativo: mutualidad, solidaridad, responsabilidad y equidad a través de tres dimensiones: la económica, donde las empresas deben ser sostenibles; el medio ambiente, percibido como la conciencia y participación en la búsqueda de soluciones a los problemas ambientales, y finalmente la dimensión social, es decir el fundamento de las cooperativas, pues se centra en las personas y su bienestar, siendo esto último una opción para el desarrollo social.

Esta preocupación por la calidad y la responsabilidad social ha llevado a que aparezcan modelos y guías para desarrollarlas. Por ejemplo, entre otras, la norma ISO 9001 y los modelos de excelencia en el área de calidad, y la norma ISO 26000, la tercera versión de la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad y el enfoque EFQM para la responsabilidad social en el ámbito de la responsabilidad social. En esta línea, una parte de la bibliografía considera que la responsabilidad social ha entrado en el área de la calidad (Barrett, 2009,

y Tarí y García, 2011) como un elemento que debe considerarse para una cultura de calidad. En esa línea, los autores citan casos como la de los gurús de la calidad como Deming, Juran y Crosby, quienes consideraron los aspectos éticos y el respeto por las personas elementos importantes para la mejora de la calidad. Estos autores sugieren relaciones éticas entre directivos, empleados y clientes (McAdam y Leonard, 2003). Esta preocupación por los aspectos humanos a través de la calidad del trabajo y la satisfacción de los empleados son elementos importantes en la responsabilidad social.

Tarí y García (2011) señalan que determinados elementos de la gestión de la calidad y de la responsabilidad social se solapan, es decir, son paralelos, como la integridad, la equidad, la opinión de empleados, la transparencia, la libertad, el cuidado, elementos todo éstos de la responsabilidad social, según Ghobadian, Gallear y Hopkins (2007). Determinados elementos de la gestión de la calidad pueden facilitar el desarrollo de estos elementos. Por ejemplo: *a*) un estilo de gestión participativo facilita la equidad; *b*) el énfasis en la honestidad y la integridad en el trabajo y la satisfacción de los empleados y clientes facilita la integridad; *c*) un enfoque en los grupos de interés facilita encontrar las necesidades de los diferentes grupos de interés; *d*) la gestión de personal (participación, delegación de autoridad, *empowerment*) es una forma de conocer la opinión de los empleados, y *e*) compartir y comunicar información ampliamente es una forma de proporcionar información a todas las partes y por tanto de incrementar la transparencia (Ghobadian, Gallear y Hopkins, 2007). En esta línea, prácticas de la gestión de la calidad como el enfoque en los clientes, empleados y sociedad, la gestión de las personas (participación, comunicación, equipos de trabajo), la gestión de procesos y la gestión de proveedores ayudan a desarrollar una cultura sensible hacia determinados elementos socialmente responsables.

Como la investigación se centra en pymes se indaga en estudios sobre el desarrollo de la gestión de la responsabilidad social en éstas, pero son escasos los estudios (Muñoz *et al.*, 2009, y Moneva y Hernández, 2009), debido, principalmente, a la confusión que origina este concepto en los empresarios, como se indicaba con anterioridad (Murillo y Lozano, 2006). Además las actividades de responsabilidad social no están integradas a las acciones estratégicas de las pymes (Spencer y Lozano, 2000; Muñoz *et al.*, 2009), pues sus acciones se concentran en trabajar por la integración de procesos que inciden en la cadena de valor (Spencer y Rutherford, 2001, y Cox de Moura, 2009), y algunas de ellas efectúan donaciones (Vives, 2006; Marín y Rubio, 2008, y Muñoz *et al.*, 2009), o trabajan en el desarrollo de sus colaboradores por medio de programas de motivación en su puesto de trabajo (Spencer y Lozano, 2000; Spencer y Rutherford, 2001; Marín y Rubio, 2008, y Muñoz *et al.*, 2009).

Por lo tanto, en una empresa los diferentes sistemas de gestión (calidad, ambiental, seguridad e higiene ocupacional, entre otros) pueden integrarse conjuntamente con un enfoque socialmente responsable dentro de un sistema de gestión único: utilizando elementos comunes e interactuando con aquellos que no lo son, lo que puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos y la evaluación de la eficacia y la eficiencia global de la organización. Lo anterior se ratifica con lo expresado por Torres (2013) cuando se indica que:

Ha pasado del discurso filosófico en los años sesenta a una forma de gestión empresarial, a partir de los años setenta, posteriormente a una integración del discurso socialmente responsable a la gestión de las partes interesadas o los *stakeholders* para los años ochenta. Pero a partir de los años noventa deja de verse como fenómeno aislado y se evidencia como un proceso transversal a las diferentes áreas de la organización, es decir a convertirse en estrategia corporativa.

## Análisis metodológico

La investigación se desarrolló mediante la metodología propia de un estudio cualitativo a partir de los planteamientos de Bonilla y Rodríguez (1997), quien indica que este tipo de investigación se caracteriza por “hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva” (p.119). Se enmarca también en lo exploratorio y descriptivo, pues se parte de una temática poco estudiada y los resultados fueron pertinentes para la pyme intervenida. De esta manera Kotler y Armstrong (2003) establecen la investigación exploratoria como “la que busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas” (p. 160).

En consecuencia, para conocer las acciones en responsabilidad social empresarial efectuada por la pyme intervenida, bajo el fundamento de la gestión organizacional planteada en la Guía Técnica Colombiana GTC 180, significó de una parte adentrarse en reconocer los lineamientos significativos de su enfoque estratégico, sin desaprovechar la indagación pertinente existente frente a la responsabilidad social: misión, visión, valores, políticas y objetivos organizacionales, las acciones a trabajar para identificar los grupos de interés o partes interesadas. De esta forma se utilizó como herramienta de recolección de la información un sondeo de opinión estructurado, donde se identificaron



los seis lineamientos de la Guía Técnica Colombiana GTC180; a saber: gestión organizacional, análisis del entorno, gestión del cambio, riesgos asociados a un enfoque de gestión socialmente responsable, orientación hacia el desarrollo sostenible y consideraciones legales. Fue en esta fase en donde, con la activa participación de los once directivos de las áreas de la pyme: Gerencia; Mercado y Ventas; Administrativa; Nómina y Facturación; Gestión del Recurso Humano; Contratación, Financiera; Compras; Servicio al Cliente; Bienestar Social e Informática, se logró la información requerida.

Los resultados implicaron presentar una propuesta de modificación a la misión y visión organizacional incluyendo en ellas elementos claves de la responsabilidad social.

Posteriormente, con la aplicación sistemática del ciclo de gestión con enfoque socialmente responsable se analizaron los diez pasos del PVHA, los cuales deben tenerse en cuenta para una correcta instrumentación de las acciones en responsabilidad social para cualquier empresa. Finalmente, a partir de las deducciones encontradas se presentaron propuestas de mejoramiento a la gestión organizacional para poder organizar programas coherentes en materia de responsabilidad social.

## **Discusión de resultados**

Por ser la Guía Técnica Colombiana GTC 180 el parámetro de comparación, a continuación se presenta la tabla 1, en donde se relacionan los lineamientos de la Guía frente a los hallazgos más relevantes encontrados, es decir, en donde existe un mayor impacto en el sector.

**Tabla 1**  
**Lineamientos de la Guía Técnica vs. hallazgos encontrados**

Lineamientos	Hallazgos
<p>Gestión organizacional: Se entiende como la orientación estratégica de las organizaciones socialmente responsables, la cual se refleja en los lineamientos de direccionamiento y las prácticas organizacionales que deben estar adecuadas a los valores y principios éticos. Por lo tanto se encuentran alineados a la gestión organizacional en el ámbito interno y externo para generar su transformación.</p>	<p>Para la pyme intervenida ha sido importante el tener establecido un código de ética para el comportamiento de sus colaboradores, a pesar de no disponer de un programa formal de responsabilidad social. Por ello es relevante disponer de estrategias de comunicación para socializar actividades llevadas a cabo en materia de responsabilidad social, por lo cual es pertinente hacer énfasis en la creación de esta herramienta de difusión. Dentro de la misión y visión no se han establecido fundamentos de la responsabilidad social, pero en el código de ética se han definido sus principios y valores corporativos para así realizar un proceso de seguimiento al desarrollo y aplicación de los valores en el trabajo diario de los colaboradores. Las pyme no se encuentran adheridas al pacto global; además en el ámbito interno se verifica la aceptabilidad y aplicabilidad de los principios y valores a través de procesos de consenso entre los integrantes de la organización; pero en el ámbito externo se han identificado sus <i>stakeholders</i>.</p>
<p>Análisis del entorno: La responsabilidad social supone la capacidad de la organización para responder adecuadamente a su entorno. Esto implica comprender la situación actual y las perspectivas generales y particulares del sector en el cual se desempeña la organización.</p>	<p>A partir de las acciones en gestión organizacional se han identificado las oportunidades y amenazas que le afectan; dentro de las oportunidades se resaltan condiciones crediticias favorables para los inversionistas. Pero las particularidades del sector no las integra a las decisiones organizacionales porque sus líderes no participan en las mesas sectoriales.</p>

*Continúa...*

Lineamientos	Hallazgos
<p>Gestión del cambio: Otro reto que deberían considerarse es la resistencia al cambio en la cultura dentro de las organizaciones cuando se comienza un proceso de responsabilidad social. Los medios básicos con los que se cuenta para una comunicación dinámica, transparente y sin ambigüedades, además de facilitar el cambio efectivo de información permanente, son toma de conciencia y enfoques de entrenamiento.</p>	<p>La pyme se encuentra en un proceso de reestructuración, realiza los procesos de certificación: calidad, salud ocupacional, medio ambiental. En materia de responsabilidad social está en proceso de diálogo con sus partes interesadas. Cabe resaltar que hoy en día las empresas están participando en los sistema de gestión organizacional, donde sus colaboradores son partícipes, generando así comportamientos de compromiso de sus colaboradores. En la pyme se notan falencias en la determinación de cláusulas de alineación de RSE para sus proveedores; por otro lado no se ha adoptado la presentación de triple cuenta de resultados, los DDHH se han tenido en cuenta en los sistemas de auditoría/control interno, y se aseguran que sus colaboradores reciban los contratos de trabajo antes de empezar a trabajar y que estos mismos sean entendidos por ellos. Proporciona información de factores sociodemográficos de la fuerza laboral para reforzar programas de desarrollo personal, y por último se han llevado a cabo proyectos sociales de modo que beneficien a las minorías.</p>
<p>Riesgos asociados a un enfoque de gestión socialmente responsable: Es importante hacer un ejercicio gerencial para identificar, valorar y gestionar los riesgos asociados a la implementación de un enfoque integral y estratégico de responsabilidad social. Un enfoque de responsabilidad social debe estar en concordancia con una gestión integral del riesgo en las organizaciones y, adicionalmente, debe considerar los riesgos propios, es decir, aquellos inherentes a su formulación e instrumentación.</p>	<p>La empresa han optado por instrumentar medidas en el comportamiento de los colaboradores de la organización en momentos en que se presenten conflictos al interior de ésta, delegando a líderes de procesos, jefes, gestión humana para la solución de conflictos. Igualmente han tomado medidas de gestión y funcionamiento que estimen convenientes en riesgos asociados a la reputación, comercio justo, competencia leal, ética en los negocios, mercadeo responsable, relaciones con la comunidad, viabilidad operacional y la calidad de vida laboral con el fin de identificar estas acciones y si es necesario tomar medidas correctivas y de mejora.</p>

*Continúa...*

Lineamientos	Hallazgos
<p>Orientación hacia el desarrollo sostenible: El desarrollo sostenible debería constituirse en un objetivo estratégico de las organizaciones que quieran ser socialmente responsables. Este enfoque busca garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, la elevación de la calidad de vida y el bienestar social, protegiendo los recursos naturales en que se sustentan estos procesos y asegurando los derechos de las futuras generaciones a un ambiente sano.</p>	<p>La pyme se preocupa por participar en foros que hablen sobre el medio ambiente y de igual forma interactúa con diferentes grupos sociales en la búsqueda de soluciones sostenibles en el sector que opera; se analiza la cadena de proveedores en el mapa de riesgos, oportunidad e impactos. No tiene establecidos indicadores de gestión concordantes con el informe de sostenibilidad</p>
<p>Consideraciones legales: Los aspectos legales constituyen los acuerdos básicos que la sociedad pide a sus ciudadanos, los cuales suponen a su vez unos principios éticos que lo soportan, como son la justicia, la equidad, la confianza y el bien común. Esos principios, a su vez, se basan en la dignidad inalienable de las personas, fundamento del Estado social de derecho y de los derechos fundamentales (personales, familiares, sociales y culturales) que éste garantiza a los ciudadanos.</p>	<p>Esta empresa en su código de ética identifica los principios y valores. Igualmente ha adoptado medidas y planes de acción para respetar la dignidad humana y los derechos humanos frente a la calidad de vida laboral desarrollada.</p>

Fuente: elaboración propia, soportada en los lineamientos de la Guía Técnica Colombiana GTC 180.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 1 se propusieron acciones de mejoramiento para trabajar en las siguientes actividades: *integrar los fundamentos* de la responsabilidad social desde los lineamientos estratégicos (misión y visión); *crear una herramienta de difusión* de las acciones que se realizan en la pyme anualmente; *efectuar gestiones propias* para poderse adherir al pacto global (pero una vez que se certifique en todos los sistemas de gestión organizacional); *indagar amplia y profundamente* sobre la orientación del sector servicios para poder efectuar proyecciones globales y no puntuales como en la actualidad se realiza con sus clientes. En suma, contar con información para realizar un ejercicio de prospectiva: *ampliar el marco de proveedores* pues en algunas ocasiones no se responde oportunamente a los clientes sobre las necesidades de suministro de personal en misión.

En la tabla 2 se presenta la propuesta presentada sobre el mejoramiento de la misión y visión organizacional, en donde se integrarán los elementos favorables a la responsabilidad social.

**Tabla 2**  
**Propuesta de misión y visión organizacional con**  
**aspectos sobre la responsabilidad social**

Misión actual	Misión propuesta
Estamos comprometidos a satisfacer con dinamismo las necesidades del cliente en el servicio de suministro y administración de personal en misión, generando rentabilidad y beneficio mutuo	Estamos comprometidos en favorecer el desarrollo socioeconómico del país, apoyando a las empresas mediante la prestación de servicios especializados y asistencia técnica para obtener el suministro o la administración de personal en misión, contribuyendo a la productividad de los clientes y al desarrollo de las personas requeridas por ellos, haciendo especial énfasis en la contratación y formación de mano de obra calificada, generando servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un crecimiento sostenible
Visión actual	Visión propuesta
Para el año 2015, con nuestro dinamismo seremos reconocidos en el mercado por la excelencia en la prestación del servicio, orientados a satisfacer con responsabilidad social empresarial las necesidades de las partes interesadas	Para el año 2015, con nuestro dinamismo seremos reconocidos en el mercado por la excelencia en la prestación del servicio, orientados a satisfacer con responsabilidad social empresarial las necesidades de las partes interesadas por los servicios de altísima calidad que brinda, por contar con uno de los mejores grupos de profesionales, por patrocinar la participación, la iniciativa y la creatividad de sus colaboradores, y por su impacto positivo en la comunidad

Fuente: elaboración propia, con base en indagaciones organizacionales y sugerencias de los directivos de las áreas de la Pymes

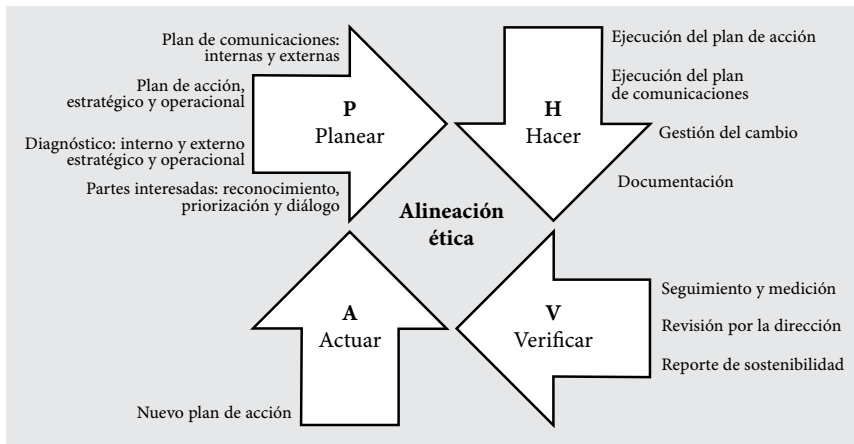
Como la segunda fase de la investigación fue la aplicación del ciclo PHVA de gestión con un enfoque socialmente responsable, para cada una de las restantes cuatro falencias detectadas en la tabla 1 se les aplicó a cada una de ellas los diez pasos que conforman el ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable.

La figura 1 detalla cada uno de los diez pasos que integran los pasos correspondientes al ciclo en mención. Además fue necesario, para una mayor comprensión, presentar una descripción de referencia para cada una de las acciones (planear, hacer, verificar y actuar), las cuales se deben realizar para poder obtener resultados. Se detallan a continuación.

*Planear (P).* Consiste en establecer la manera, el camino o el método para alcanzar las metas propuestas; este componente a su vez lo integran las partes interesadas, el diagnóstico, plan de acción y plan de comunicaciones. Las partes interesadas de las organizaciones deben buscar relaciones en las que ambos se benefician, además tener en cuenta las expectativas para

así realizar los procesos de diálogo. El diagnóstico, tanto interno como externo, se debe realizar para poder formalizar una planeación estratégica y operativa socialmente responsable, pues así se crea valor. El plan de acción hace referencia a lo que la empresa quiere realizar tanto en su componente estratégico como operacional de la organización con sus partes interesadas para así dar cumplimiento al objetivo enmarcado por la organización. En el plan de comunicaciones se hace referencia a lo que pretende comunicar la organización a las partes interesadas tanto internas como externas para dar cumplimiento al objetivo de la organización.

**Figura 1**  
Ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable.



Fuente: Guía Técnica Colombiana GTC 180 (2008, p. 8).

**Hacer (H).** Es la manera como se van a efectuar las tareas ya planeadas. Este componente a su vez lo integra la ejecución del plan de acción, ejecución del plan de comunicaciones, gestión del cambio y documentación. *Ejecución del plan de acción:* en éste se utiliza un cronograma de actividades en el cual se desglosa cada tarea haciendo referencia al día en que se ejecutará cada actividad y al responsable del cumplimiento de ella. *Ejecución plan de comunicaciones:* en este paso se utiliza un cronograma de actividades en el cual se desglosa la tarea a realizar, indicándose además el medio de comunicación a utilizar en su difusión, siendo necesario indicar la posible fecha de cumplimiento como el nombre del responsable. *Gestión del cambio:* este

paso es de impacto pues en él se indica el cambio de una situación actual a una situación deseada. Generalmente en este paso se propone desarrollar nuevas tecnologías o aspectos de cambio en el sistema cultural; por ser compleja en esta acción es necesaria una sensibilización previa de las personas para no generar mayores costos en la instrumentación. *Documentación*: por tratarse de evidenciar las acciones en el hacer es necesario que los procedimientos se encuentren definidos claramente con el propósito de verificar el cumplimiento, es decir, evidenciar lo planeado frente al cumplimiento. Para ello se pueden presentar informes consolidados de lo cumplido o de los ítems que deben ser modificados.

*Verificar (V)*. Se compara la ejecución, esto es, el hacer, con el resultado obtenido con la meta planificada. Este componente a su vez lo integran el seguimiento y la medición, revisión por la dirección y reporte de sostenibilidad. *Seguimiento y medición*: para su cumplimiento se deben establecer métodos de manera que se pueda dar seguimiento a lo que se ha cumplido e igualmente, de esta manera, detectar falencias y tomar medidas correctivas. *Revisión por la dirección*: la alta dirección debe evaluar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios si los cree convenientes para la organización, de acuerdo con sus políticas y objetivos para mejorar sus resultados. *Reporte de sostenibilidad*: en él se debe proporcionar información que responda a las necesidades de las partes interesadas, también debe incluir quejas, sugerencias y reclamaciones por parte de los *stakeholders*. Debe incluir la política de responsabilidad social y las razones por las cuales la organización está comprometida con este enfoque.

*Actuar (A)*. En esta etapa es donde se detectan desvíos, por lo que se procederá a actuar de modo que el problema no se vuelva a presentar. Este componente a su vez lo integra *el nuevo plan de acción*, el cual parte de los resultados al seguimiento y medición del impacto, al igual que las decisiones tomadas por la dirección, la organización periódicamente debe revisar y realizar ajuste a los planes de acción propuestos.

Como ejemplo se presentan las acciones realizadas para la falencia: crear una herramienta de difusión de las acciones que realiza la pyme anualmente (tabla 3).

**Tabla 3**  
**Aplicación del ciclo PHVA para crear estrategias de comunicación.**

Etapas	Componentes	Aplicación
Planear	Partes interesadas	Las partes interesadas a nivel externo las conforman las empresas y los proveedores a los que se pretende difundir las estrategias de comunicación; a nivel interno son los trabajadores propios de la empresa como de los trabajadores en misión los que contribuyen al desarrollo de la responsabilidad social.
	Diagnóstico	Se detectaron falencias al no tener conocimiento sobre la satisfacción del personal en misión en las diferentes organizaciones que lo requieren; en el aspecto de las oportunidades se encontraron avances en las acciones de responsabilidad social, como la instauración del código de ética. En las fortalezas se encontraron convenios empresariales, ofertas de valor agregado y el respaldo de las cajas de compensación para fortalecer programas al personal. Por último, dentro de las amenazas se detectaron modificación a la normatividad legal exigida por el gobierno y demora en la oportuna consecución del personal solicitado.
	Plan de acción	El plan estratégico dirigido a las partes interesadas externas se cubrirá con reuniones informativas en desayunos de trabajo en las diferentes ciudades, además se presentarán informes trimestrales sobre los impactos que han tenido en responsabilidad social; el plan de acción operacional va dirigido a las partes interesadas al interior de la pyme; se realizarán jornadas recreativas por medio de capacitaciones para darle a conocer los impactos que trae el incursionar; todo ello se complementará con una encuesta de satisfacción del personal.
	Plan de comunicaciones	A nivel externo, con las empresas a través de los informes que éstos presenten sobre los avances que ha tenido al incursionar en responsabilidad social empresarial, serán difundidos en medios de comunicación como prensa, blogs en internet, páginas web, televisión en canales regionales, para que la comunidad tenga conocimiento de lo que realiza la empresa. A nivel interno, con los trabajadores propios y en misión se enviarán informes, boletines a través de internet, correos electrónicos para que éstos conozcan los avances.

*Continúa...*



Etapas	Componentes	Aplicación
Hacer	Ejecución del plan de acción	En un cronograma de actividades se detalla cada una de las tareas a realizar para el cumplimiento del plan de acción tanto estratégico como operacional, con su respectiva fecha y responsable del cumplimiento de la tarea.
	Ejecución del plan de comunicaciones	Igualmente, en un cronograma de actividades se detalla cada una de las tareas para el cumplimiento del plan de comunicación, teniendo en cuenta el detalle de los medios de comunicación requeridos para divulgar las estrategias de comunicación.
Hacer	Gestión del cambio	Realizar esquemas de trabajo tanto a nivel operacional como de responsabilidad social para mantener así el recurso operacional y a su vez enfocarse en la retribución de procesos fructíferos al ejecutar la responsabilidad social. Igualmente, incentivar a los directivos del área a proyectar dentro de los diferentes niveles organizacionales un mensaje de responsabilidad social como un concepto de sostenibilidad del negocio a los trabajadores.
	Documentación	Instrumentar políticas de declaración de la responsabilidad social, igualmente, documentar los avances que se han dado con los procesos de diálogo en las partes interesadas y también realizar reportes de sostenibilidad.
Verificar	Seguimiento y medición	Para dar cumplimiento al objetivo se deben realizar procesos de seguimiento y medición a través de indicadores, encuestas que midan la satisfacción de las partes interesadas al implantar las estrategias de comunicación.
	Revisión por la dirección	La gerencia debe revisar el cumplimiento de esta estrategia y documentar de igual manera los avances encontrados y las falencias para tomar medidas correctivas y de mejoramiento.
	Reporte de sostenibilidad	En éste se detallan las acciones realizadas en inversiones frente a las dimensiones de la responsabilidad social: económica, medio ambiental y social de la pyme e igualmente los indicadores cumplidos anualmente en este tema tan relevante para la empresa.
Actuar	Nuevo plan de acción	Una vez ejecutado el plan de acción propuesto para la difusión de la comunicación se debe verificar su cumplimiento, y si no se ha cumplido o ha presentado problemas se debe poner en marcha un nuevo plan de acción con las respectivas mejoras a realizar.

Fuente: elaboración propia, con base en los pasos del ciclo de gestión.

## Conclusiones

La pyme, en busca de mejorar constantemente su servicio ha efectuado acciones de recertificación de la gestión de calidad ISO 90001:2008, igualmente, frente a la ISO 14001 y OHSAS 18001, pues en el año 2009 se les otorgó su certificación; es por ello que paralelamente a los lineamientos estratégicos de la Guía Técnica Colombiana GTC 180 se pudieron instrumentar con facilidad, llevando esto a un mejoramiento continuo; además de abonar el terreno para profundizar en acciones sobre la responsabilidad social, entre ellas el poderse adherir al pacto global y realizar un informe de sostenibilidad aprovechando los indicadores del GRI.

El disponer de un código de ética como mecanismo de integración de principios y valores genera un comportamiento y compromiso de los trabajadores frente al respeto de la dignidad humana, el respeto de los derechos humanos, el trabajo participativo y estable, a ejecutar y velar por el medio ambiente y a la lucha continua contra la corrupción.

De igual manera, las acciones frente a los programas de responsabilidad social empresarial contrarrestan los impactos negativos que se presente en los niveles interno y externo.

El disponer de misión, visión, principios y valores coherentes con los fundamentos de la responsabilidad social facilitan realizar un proceso de seguimiento al desarrollo y aplicación de los programas en responsabilidad social que se ponga en marcha en el trabajo cotidiano.

Vale la pena resaltar que el ciclo de gestión en un enfoque socialmente responsable que propone la Guía Técnica Colombiana GTC 180 es un ciclo que permite de manera más fácil integrar el enfoque de responsabilidad social a todas las falencias detectadas en una empresa, una vez que se efectúa un diagnóstico estratégico.

Finalmente, la reorganización de la gestión organizacional frente a la creación de una herramienta de difusión para las acciones que realiza la pyme anualmente, aplicando los diez pasos del ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable, ha permitido la actualización, el seguimiento y el control del proceso de servicio al cliente llevado a cabo; obtener de esta manera información más real de los clientes y de su satisfacción para poder realizar acciones al trabajar clientes potenciales.

## Bibliografía

- ANIF (2010). *Informe de Coyuntura PYME. Responsabilidad social empresarial en Colombia. ¿Cómo vamos?* Ed. 34. 56 p. 27.
- BARRETT, D. (2009). Corporate social responsibility and quality management revisited. *The Journal for Quality y Participation*, 31, 24–30.
- BONILLA, E. Y P. RODRÍGUEZ (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. 3a. ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- CARROLL, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL – CCRE (2008). *Línea de Base sobre la Responsabilidad Social en Colombia*. Bogotá: Editorial CREE.
- COX DE MOURA, R. (2009). ¿Cómo es la responsabilidad social empresarial en las PYMES? Administrando en entornos inciertos. Madrid: ESIC Editorial.
- DAHLSRUD, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- DIZIK, A. (2009, 19 de noviembre). Education for executives: Teaching the golden rules. *The Wall Street Journal*, p. B8.
- EUROPEAN COMMISSION (2011). *Enterprise and Industry*. Recuperado en mayo de 2014 de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
- GHOBIAN, A., D. GALLEAR Y M. HOPKINS (2007). TQM and CSR Nexus. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(7), 704–721.
- GUTIÉRREZ, R. ET AL. (2006). *Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. Bogotá: Edisoma Ediciones Especiales.
- GRUPO DE INVESTIGACIÓN ESSERE (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial y la Competitividad de las Pymes exportadoras colombianas*. Institución Universitaria Los Libertadores, 36 p.
- GRUPO EMPRESARIAL COOMEVA (S.F.). POR NATURALEZA INSERTO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. DIARIO LA REPÚBLICA. RECUPERADO EL 25 de septiembre 2010 de <http://www.larepublica.com.co/RSE/memorias.html>
- HOYOS, R. (2011). Evaluación del impacto de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial–RSE en los usuarios de las cadenas de supermercados de Bogotá desde una perspectiva de construcción de marca (Brand Equity). Tesis de maestría. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC (2008). *Guía Técnica Colombiana – GTC 180: Icontec*, 46 p.

- INSTITUTO ETHOS (2006). Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado en febrero de 2010 de [http://www1.ethos.org.br/ethosweb/arquivo/o-a-77fredes\\_1.pdf](http://www1.ethos.org.br/ethosweb/arquivo/o-a-77fredes_1.pdf)
- INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (2013). Quiénes Somos. Recuperado en mayo de 2014 de <http://www.iarse.org/quienes-somos.php>.
- KOTLER, P. Y G. ARMSTRONG (2003). *Fundamento de Marketing*. 6a. ed. México: Pearson Educación.
- LOZANO, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- LOZANO, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.
- MARÍN, L. Y A. RUBIO (2008). ¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de RSC en PYME. *Tribuna de Economía* – ICE, 177–193.
- MARREWIJK, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Business Ethics*, 44(2/3), 95–105.
- MCADAM, R. Y D. LEONARD (2003). Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth. *Corporate Governance*, 3, 36–45.
- MONEVA, J. Y J. HERNÁNDEZ (2009). Responsabilidad social corporativa e información de sostenibilidad en la Pyme. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(2), 23–41.
- MUÑOZ, M. ET AL. (2009). SMES and corporate social responsibility. The perspective from Spanish companies. *International Journal of Sustainable Economy*, 1(3), 270–288.
- MURILLO, D. Y J. LOZANO (2006). SMES and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227–240.
- NÚÑEZ, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- RODRÍGUEZ, A. (2008). RSE, Calidad de Vida y Trabajo Social. *Trabajo social* (10), 165–185.
- RINCÓN, L. Y L. DÍAZ (2009). Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial aplicado a la empresa MARVAL S.A. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad del Rosario.
- SANÍN, S. Y J. REDONDO (2008). Aplicación de la responsabilidad social empresarial (RSE) en el proyecto de infraestructura vial concesión Santa Marta Paraguachón, con respecto a los stakeholders comunitarios. Tesis de maestría. Barranquilla: Fundación Universidad del Norte.
- SETHI, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
- SPENCER, L. Y F. LOZANO (2000). Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain. *Journal of Business Ethics*, 27(1), 43–53.
- SPENCER, L. Y R. RUTHERFOORD (2001). Social responsibility, profit maximisation

- and the small firm owner–manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), 126–139.
- SHOCKER, A. Y S. SETHI (1973). An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies. *California Management Review*, 15(4), 97–105.
- SOLARTE, M. (2005). *De la filantropía a la responsabilidad social – El caso del Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, p. 14.
- TARÍ, J. Y M. GARCÍA (2011). La gestión de la calidad y la responsabilidad social empresarial en empresas de servicios. *Revista de Dirección y Administración de Empresas* (18), 77–93.
- TORRES, M. (2013). Seminario de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Evolución de la responsabilidad social. Universidad Autónoma de Occidente.
- VALOR, C. E I. HURTADO (2009). *Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa. La contribución a los objetivos de desarrollo del milenio*. Madrid: Catarata.
- VIVES, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship* (21), 39–50.