

BASES TEÓRICAS Y ADMINISTRATIVAS QUE APOYAN LA GESTIÓN DE
PROYECTOS SOCIALES SOSTENIBLES A LARGO PLAZO

PRESENTADO POR:

FLOR JOSEFA SILVA PESCA



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

BASES TEÓRICAS Y ADMINISTRATIVAS QUE APOYAN LA GESTIÓN DE
PROYECTOS SOCIALES SOSTENIBLES A LARGO PLAZO

PRESENTADO POR:

FLOR JOSEFA SILVA PESCA



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

BOGOTÁ

2018

**BASES TEÓRICAS Y ADMINISTRATIVAS QUE APOYAN LA GESTIÓN DE
PROYECTOS SOCIALES SOSTENIBLES A LARGO PLAZO**

PRESENTADO POR:

FLOR JOSEFA SILVA PESCA

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en gestión de proyectos



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

BOGOTÁ

2018

Resumen

Actualmente, de acuerdo a las cifras entregadas por (Secretaria de salud Duitama, 2015), la mayor proporción de la población en este municipio está entre los 10 y 25, sin embargo a través del tiempo este grupo poblacional ha ido decreciendo, observándose un aumento gradual de la población adulta que se traduce en población cada vez más envejecida, pero igualmente, debido a los procesos migratorios, se ha incrementado la población en condiciones de pobreza, vulnerabilidad y población marginada con necesidades básicas insatisfechas que abarca todo el rango de edades.

Estas condiciones exigen un compromiso de profesionales comprometidos con un desarrollo sostenible de la región para generar proyectos exitosos, bajo parámetros que permitan atacar la indigencia y la pobreza extrema, sin embargo, muchos proyectos que se gestionan en universidades o entidades que los podrían implementar no están suficientemente estructurados, puesto que no cuentan con bases teóricas y administrativas para lograr su sostenibilidad a largo plazo.

Por tal motivo en este documento se contemplan aspectos que aumentan las competencias de empresas o personas generadoras de proyectos empresariales para que los modelos administrativos empresariales contemplen aspectos de gestión sostenible como la medición del capital humano, la Responsabilidad Social Empresarial, (RSE), o el clima organizacional, para garantizar proyectos empresariales de orden social que se mantengan largo plazo, generando bienestar a la comunidad.

Abstract

Currently, according to the figures provided by (Secretary of Health Duitama, 2015), the largest proportion of the population in this municipality is between 10 and 25, however over time this population group has been decreasing, showing an increase gradual increase in the adult population, which translates into an increasingly aging population, but also, due to migration processes, the population has increased in conditions of poverty, vulnerability and marginalized population with unsatisfied basic needs that cover the entire age range.

These conditions require a commitment of professionals committed to sustainable development in the region to generate successful projects, under parameters that allow attacking extreme poverty and poverty, however many projects that are managed in universities or entities that could implement them are not enough structured, since they do not have theoretical and administrative bases to achieve their long-term sustainability.

For this reason, this document contemplates aspects that increase the competencies of companies or individuals that generate business projects so that business management models contemplate aspects of sustainable management such as the measurement of human capital, Corporate Social Responsibility (CSR), or the organizational climate, to guarantee business projects of a social nature that are long-term, generating well-being for the community.

Tabla de contenido

	Pág.
1. Planteamiento del problema.....	8
2. Justificación	11
3. Objetivos	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
4. Marco metodológico	14
5. Marco conceptual y teórico.....	16
5.1 El trabajo las empresas y los proyectos sostenibles	16
5.2 La vida actual de las empresas y la medición del recurso humano	18
5.3 La responsabilidad social y el ámbito empresarial colombiano.....	21
5.4 Los requisitos de la RSE.	28
5.5 El clima organizacional.....	29
5.6 Políticas de promoción de la responsabilidad social empresarial.	30
5.7 Diseños de estrategias para alinear a las personas con la nueva estrategia y estructura organizacional.	33
5.8 Lineamientos para los procesos de gestión humana y de bienestar	37
5.9 Valor agregado del área de recurso humano.	39
5.8.1 Bienestar.....	40
5.8.2 Empleo digno y oportunidades de proceso	40
6. La realidad de la sostenibilidad en el contexto regional	42

Introducción

Hablar de proyectos empresariales sostenibles a largo plazo, no solo es entrar a profundizar en el bienestar de los trabajadores dentro de las empresas colombianas, sino en el cumplimiento responsable de las empresas con la comunidad y con el medio ambiente.

Si bien es cierto que un salario justo es un medio a través del cual se le reconoce a la persona la importancia de su trabajo y le brinda los medios necesarios para que fisiológicamente pueda suplir sus necesidades básicas; también lo es que son indispensables, beneficios y oportunidades que las empresas deben brindar a sus trabajadores como oportunidades de estudio, recreación y salud entre otros.

En el presente documento el lector encontrará apartes de lo que es una verdadera sostenibilidad empresarial a largo plazo, bajo diferentes enfoques que se han dado al tema. ¿En verdad en nuestra patria las empresas cumplen a cabalidad con los lineamientos de proyectos sostenibles a largo plazo, o esta es parte de la publicidad que algunas empresas convencidas de que la sostenibilidad está enmarcada en los lineamientos que legalmente debe cumplir a sus trabajadores para sostenerse productivas?

Estos puntos de vista serán abordados en el desarrollo del presente escrito que pretende dar una visión global, no solo de lo que se entiende por RSE, sino de lo que no es la RSE; examinando ejemplos y analizando las políticas empresariales e igualmente abordando la forma como algunas empresas colombianas que están catalogadas como ejemplos a seguir por realizar un buen manejo de la responsabilidad social empresarial, tanto al interior como al exterior de las mismas dan tratamiento al tema.

1. Planteamiento del problema

Como lo explica la (Secretaria de salud Duitama, 2015), en los últimos años y debido a las inequidades sociales, al conflicto armado en Colombia, a la migración de Venezolanos, en el municipio de Duitama se ha incrementado la población en condiciones de pobreza, vulnerabilidad con necesidades básicas insatisfechas, quienes carecen de oportunidad para mejorar sus ingresos, viviendo en condiciones desfavorables como la malnutrición, deficiencias en el acceso a la salud, educación y , sobre todo carencia de oportunidades de empleo que tiene una de sus principales causas en la falta de generación de proyectos empresariales con un carácter social que asuma la carga disponible de talento humano.

Hablar de Talento humano, de responsabilidad social empresarial (RES), o de clima organizacional, no solo es contemplar el bienestar de los trabajadores dentro de las empresas, sino en el cumplimiento responsable de las empresas con la comunidad y con el medio ambiente que se debe generar desde la gestión de proyectos que dan origen al ámbito empresarial responsable.

Si bien es cierto que un salario justo es un medio a través del cual se le reconoce a la persona la importancia de su trabajo y le brinda los medios necesarios para que fisiológicamente pueda suplir sus necesidades básicas; también lo es que son indispensables, beneficios y oportunidades que los proyectos empresariales, deben brindar a sus futuros trabajadores como oportunidades de estudio, recreación y salud entre otros.

Dentro de la investigación preliminar la autora, referente al verdadero compromiso sostenible, ha detectado una situación análoga entre lo que se publicita como derroteros de la gestión de proyectos sociales de empresas reconocidas y la realidad de las condiciones de trabajo en municipios que como Duitama que están expuestos a la problemática de falta de oportunidades

ayudada por la falta de compromiso empresarial que las genere, puesto que por un lado en las memorias de desarrollo sostenible, en la página web y en la información general suministrada por varias empresas, de orden nacional con sede en Duitama, como el grupo Éxito, claro o Bavaria, se habla del compromiso de la gerencia con la gestión de proyectos sociales sostenibles a largo plazo; pero por otro lado al indagar sobre la situación laboral de sus trabajadores actuales y retirados se encuentran situaciones graves como despidos injustificados y bajos salarios.

Desafortunadamente en el contexto empresarial en que se mueven algunas de las grandes empresas colombianas parece ser que el único objetivo a la vista es obtener apreciables dividendos, sin tener en cuenta los intereses o el desarrollo laboral de las personas que se encuentran bajo su direccionamiento, siendo evidente una absoluta ausencia de proyectos sostenibles.

Se debe tener presente que la organización internacional de estandarización (ISO), ha elaborado la norma 26000 RS, que es aplicable a todo tipo de organización e institución y que permite unificar, integrar y dar coherencia a los aspectos que evidencian su comportamiento responsable y que están relacionados con el respeto por los derechos humanos de todo individuo y su compromiso con mejorar las condiciones que pueden deteriorar el medio ambiente; en síntesis esta organización pretende generar una normatividad para empresas que se comprometan a brindar mejores condiciones de igualdad a sus grupos interesados.

Sin embargo, desde el mismo momento de su elaboración esta norma ha sido utilizada por algunas empresas como herramienta de mercadotecnia, dejando de lado el principal objetivo de dicha norma, cual es contribuir a la generación de una justicia social dentro de las organizaciones empresariales. Es así como puede ocurrir que las grandes empresas que en Colombia gozan de gran prestigio y aceptación por parte de la comunidad necesiten mostrarse ante la comunidad, como compañías dinámicas en el cumplimiento de todos los compromisos apoyan la gestión de

proyectos sociales, siendo esta la principal razón para hacer una considerable inversión en esta materia dentro de su organización y no el compromiso moral y real con el bienestar de sus trabajadores y grupos interesados necesarios en la sostenibilidad de proyectos a largo plazo (stakeholders). (Veloz, Erika; Paz, Miguel, 2009)

En relación al recurso humano, si el número y la calidad de empleos que ofrece, no está relacionado con un verdadero compromiso ético con la comunidad, puede obedecer más a una necesidad de contratación del mano de obra, sin la cual su productividad no sería posible y no tanto a una política dirigida hacia una verdadera sostenibilidad a largo plazo que este comprometida con el bienestar de sus trabajadores. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se debe indagar sobre la coherencia de las políticas empresariales en Colombia, en el sentido de su verdadero direccionamiento hacia el fortalecimiento de la responsabilidad social y si ellas se enfocan hacia un verdadero compromiso con sus trabajadores

Por un lado en las memorias de desarrollo sostenible, en la página web y en la información general suministrada por varias empresas que funcionan en el entorno nacional con sede en Duitama, se habla del compromiso de la gerencia con sus empleados; pero por otro lado al indagar sobre la situación laboral de sus trabajadores actuales y retirados se encuentran situaciones graves como despidos injustificados y bajos salarios y falta de participación de la comunidad, evidenciando un falta de gestión en la materia.

En este contexto una pregunta que formula el presente proyecto es la siguiente:

. ¿Qué aspectos teóricos y administrativos se deben contemplar para apoyar la gestión de proyectos sociales sostenibles a largo plazo en el entorno empresarial de Duitama?

2. Justificación

El manejo social dentro de la gestión de proyectos, necesita ser entendido como; “el compromiso y la filosofía de las organizaciones adoptada por la alta dirección y por todos sus miembros para no solo lograr una compañía económicamente estable, sino un bienestar y un desarrollo de todos los grupos que la rodean; socios, empleados, clientes, proveedores, consumidores, medio ambiente, comunidades, gobierno y la sociedad en general”. (CSR and competitiveness European SMEs´Good Practice, 2007).

Igualmente se requiere un análisis en el contexto medio ambiental, social y laboral del entorno para indagar en qué grado se contemplan programas de desarrollo a largo plazo, no solo para los trabajadores sino para la sociedad y el medio ambiente, cumpliendo realmente con los compromisos sociales que hacen perdurables los proyectos en el tiempo.

Desafortunadamente en la sociedad actual de consumo; donde el sector empresarial y el sector comercial se encaminan a buscar gestión de proyectos con estrategias que puedan garantizar una adecuada productividad, muchas veces se sobrepasa el bien común hasta tal punto que desde la misma gestión de los proyecto se contemplan medidas y acciones que lesionan los intereses de los trabajadores y no les garantizan condiciones dignas a nivel laboral.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se hace necesario, desde la misma gestión de proyectos, entender y establecer acciones que ayuden a una necesaria reivindicación laboral devolviendo a los trabajadores y a la sociedad una justa retribución por el aporte en las ganancias que las empresas logran de la sociedad, entendiendo que los proyectos sostenibles incluyen también la contribución al desarrollo humano y que se basa en la confianza de la

organización hacia sus empleados, familiares y sociedad en general y cuyo objetivo principal además de mejorar sus ganancias es contribuir a la calidad de vida de la comunidad.

Se necesita aumentar el conocimiento sobre las bases de políticas sostenibles dentro de la gestión de proyectos, puesto que hay una necesidad de combatir las presiones del entorno social, que debe surgir de un compromiso real de la dirección de las empresas fundamentado desde su propio origen. (Fundación PROHUMANA, 2007)

Por esta razón el presente documento se justifica en los apartes de referentes a responsabilidad social empresarial, desde sus diferentes enfoques que componen su sustento teórico dando una visión global, de las políticas que se deben contemplar desde la generación y gestión; examinando ejemplos, analizando las políticas empresariales e igualmente abordando la forma como algunas empresas de Duitama manejan la temática tanto al interior como al exterior de las mismas.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Describir las bases teóricas y administrativas necesarias para generar gestión de proyectos con sostenibles con compromiso social encaminados a reforzar las condiciones de estabilidad dentro del entorno empresarial de Duitama

3.2 Objetivos específicos

- Documentar la teoría existente donde se aprecie la importancia de la implementación de políticas de responsabilidad social aplicando los conceptos y normas consultadas en el análisis de algunas empresas colombianas.
- Identificar las prácticas empresariales de desarrollo sostenible necesarias para lograr o mantener una ventaja competitiva sin afectar las condiciones laborales de los trabajadores en el entorno Duitamense.
- Analizar la orientación de las estrategias en torno a la responsabilidad social aplicables a la gestión de proyectos sociales sostenibles a largo plazo en empresas de Duitama, describiendo las pautas para la implantación de sus estrategias en esta materia.

4. Marco metodológico

La presente investigación se considera de carácter exploratorio ya que, de acuerdo con Hernández R. , (2003), este tipo de estudios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Como lo son en este caso, acciones específicas para mejorar el compromiso de RSE dentro de algunas empresas. Además, estos estudios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos o para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto en particular, investigaciones sobre nuevos problemas, identificación de conceptos o variables promisoras, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones o postulados.

El diseño es que se presenta es de tipo descriptivo que se caracteriza por que su interés principal es describir algunas características fundamentales que identifican a una situación, un fenómeno o un conjunto de ellos. Para lograr esta descripción de forma eficiente utiliza criterios sistemáticos que buscan resaltar los elementos esenciales de la realidad estudiada, para obtener los rasgos que lo caracterizan. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003)

En este aspecto se debe tener una técnica de observación que consiste la indagación atenta de personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener la información necesaria para una investigación. (Komiya, 2013).

La población en el estudio inicial está constituida por todos los trabajadores y empresarios de estas empresas que se irán determinando con base en la disponibilidad de información para poder hacer un diagnóstico que se reduce al grupo de empleados y las características de esta población.

Se inicia con el diagnóstico de la condición real de algunos trabajadores utilizando fuentes de información directa o páginas web donde se presenten casos de despido injustificado o bajos salarios.

Esta información es confrontada con los documentos que publicitan grandes empresas como el grupo Éxito, claro o UNE, para evaluar la concordancia y determinar aspectos que puedan estar fallando en la verdadera aplicación de los compromisos de RSE.

De esta forma y con la utilización de herramientas como lo son las normas como lo son la SGE21:2005. (Sistema de la gestión ética y socialmente responsable) y la ACCOUNTABILITY 1000 (AA-100), se presentan acciones concretas aplicables a estas empresas para que actúen consecuentemente con sus políticas en la materia.

5. Marco conceptual y teórico

5.1 El trabajo, las empresas y los proyectos sostenibles

De acuerdo con (Gómez, Eduard, 2002), históricamente el desarrollo económico de la humanidad, está relacionado con el trabajo y dentro del mismo, la mano de obra ha tenido un desempeño de gran importancia hasta el punto de ser considerada como la fuente verdadera o pilar de las organizaciones. Este concepto se acopla adecuadamente a la teoría Smithiana del valor, que afirma que el trabajo es la única fuente de riqueza generada por el hombre, y es él, quien aporta su esfuerzo, trabajo y sacrificio para llevar a cabo sus labores en forma productiva. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se puede considerar que las políticas empresariales se direccionaron hacia el recurso humano, motor y sostenimiento de las empresas.

Según lo menciona (Lozano & Gomez, 2002, pág. 100), en las últimas décadas, el trabajo ha sido el tema principal para algunas ciencias sociales, entre ellas la economía y la política, de acuerdo con el autor; “el trabajo es considerado como la actividad que transforma, de manera consciente, a la naturaleza y al hombre mismo, independientemente de cómo sea valorado por la sociedad; es el medio de creación de riqueza material o inmaterial y de hacerla circular”.

De otra parte, en el moderno mundo de las organizaciones, vistas como sujetos jurídicos, se han visto afectadas por los niveles de competencia, la calidad de los productos, la incertidumbre de los mercados y el entorno en el que ejercen sus funciones. Por todo esto, se hace necesario que en el direccionamiento de las empresas que tienen como meta permanecer sólidas en su campo de acción, tomen medidas estratégicas innovadoras que respondan a los retos que la economía moderna impone, igualmente tengan presente el recurso humano como la principal alternativa para el crecimiento de las empresas.

En Colombia, las condiciones en que laboran los empleados son muy diferentes a las de otros países que generan subsidios y condiciones para que los empresarios estén en capacidad de realizar e impulsar su empresa sin el temor a quebrarse, por tanto para la mayoría de los empresarios colombianos la productividad parece ser la única meta a alcanzar para mantenerse competitivos dentro del correspondiente sector.(Isaza de Gil, 2002)

De otra parte, en el país son varias las organizaciones que vienen proponiendo proyectos sostenibles, partiendo desde el punto de vista que este concepto, más que un tema presente de moda, debe ser tomado como un requisito para que las organizaciones del futuro tengan presente, en las estrategias planeadas para enfrentar las situaciones derivadas de la globalización, el desarrollo tecnológico, los tratados de libre comercio entre otros y que han hecho que en las empresas tomen conciencia y asuman las obligaciones globales ni solo con su entorno sino con sus trabajadores y todo ello enmarcado dentro de la sostenibilidad.

Una empresa que opera bajo lineamientos sostenibles, es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos, sociales y económicos positivos y negativos que generan en la sociedad y en sus colaboradores. Algunas empresas colombianas, entre ellas El Cerrejón, el Grupo Aval y Bavaria, resaltan que la sostenibilidad ha resultado ser un modelo de procesos encaminados a mejorar continuamente en lo que se refiere a personas o empleados. Sin embargo de acuerdo con (Toca, 2013), “el concepto está malinterpretado en Colombia y realmente aún no existen compañías socialmente responsables.

5.2 La vida actual de las empresas y la medición del recurso humano

De acuerdo con Samuel, quien en el contexto macro y micro, se presenta una realidad de indiscutible importancia y gran complejidad; el capital humano, el cual debe ser comprendido en su esencia, con el fin de ayudar en el fortalecimiento y crecimiento de las personas y de la organización; en ésta, el beneficio se manifiesta en un mayor sostenimiento y reconocimiento en la sociedad y en el mercado, donde el mismo es un sistema conformado por compradores y vendedores que interactúan mutuamente intercambiando bienes y servicios; por estas razones se hace necesaria la implementación de diferentes actividades humanas que permitan el desarrollo de la productividad y la competitividad en el contexto socioeconómico, de manera que sea viable una visión clara de la unidad de gestión empresarial. (Samuelson, 1996, pág. 25),

El principal problema de la ausencia de motivación laboral es la generación de un contexto empresarial en donde el único objetivo visible es el dinero, sin importar los intereses de las personas y mucho menos la gran importancia de su trabajo.

Agregar valor es la actitud que tiene cada empleado para suministrarle a los usuarios algo más de lo que ellos esperan por el servicio que han solicitado; Se evidencia en la excelente elaboración y presentación de un producto, por su precisión y oportunidad, lo que contribuye a que las funciones organizacionales sean exitosas y a determinar que la manera más fácil de identificar los pasos que agregan valor, es considerar el impacto que tiene cada paso sobre el desempeño productivo. Cuando una empresa está en la búsqueda de personas que tengan deseo de triunfo, con una visión un poco más allá del resto de las demás, que no se conforman con lo que acontece a diario, sino que procuran ir delante de lo que ocurre, está en busca de empleados que generan valor y armonizar el valor total de la organización en términos financieros, creativos, de mercado y humanos.

Para medir el desempeño de los trabajadores es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento productivo. Un indicador se caracteriza por ser una expresión de carácter cuantitativo que mide el comportamiento de las variables o de los atributos de un determinado producto en el proceso de una organización, lo que permite analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de los objetivos empresariales. La medición se refiere al hecho de comparar y ello no es posible si no se cuenta con la participación de los indicadores, los que son sumamente importantes, pues lo que no se puede medir, no se puede gestionar. (Samuelson, 1996, pág. 26).

El enfoque de este diseño de medición, implica la retroalimentación por parte de personas en las organizaciones que puedan proveer la mejor información sobre la satisfacción, entusiasmo, confiabilidad, sensibilidad, voluntad, confianza, orientación, incentivos emocionales, dedicación, disposición, ánimo, comodidad, compromiso, concientización, talento, valores y bienestar (El ser, el saber y el hacer).

En la parte cuantitativa se involucran aspectos, ya conocidos, como son:

- **La Inversión:** Las inversiones en recurso humano se evalúan y priorizan de la misma manera que cualquier otra inversión dentro de la compañía. Aquí se tiene en cuenta conocer el impacto de las actividades de capacitación y desarrollo sobre el desempeño de los trabajadores.
- **Desempeño:** Se miden los nuevos conocimientos adquiridos por los empleados y cómo esos nuevos conocimientos enriquecen su desempeño.
- **Capacidades:** Se evalúa cuáles capacidades específicas han adquirido los trabajadores, mediante pruebas, ejercicios de habilidades y conocimientos, y retroalimentación de otros respecto a comportamientos.
- **Satisfacción:** Se mide cuán útil son las experiencias de aprendizaje para los trabajadores y cómo el mejor desempeño de cada uno genera valor agregado a la empresa.

➤ La evaluación cualitativa se constituye como la parte nuclear del modelo planteado, pues ella incide directamente sobre la toma de decisiones de las organizaciones para mejorar el proceso, lo que permite así que éste llegue al propósito deseado. (Atevs, 2003, pág. 15).

Como se puede observar, en general los aspectos cualitativos y cuantitativos se pueden constituir como indicadores que proporcionan una valiosa herramienta para descubrir el verdadero valor que se le da dentro de una compañía al tratamiento justo de sus empleados y la forma como estos retribuyen este tipo de trato.

5.3 La responsabilidad social y el ámbito empresarial colombiano

Se pueden encontrar muchas definiciones de responsabilidad social empresarial (RSE); pero en síntesis la responsabilidad social empresarial es el compromiso y la filosofía de las organizaciones adoptada por la alta dirección y por todos sus miembros para no solo lograr una compañía económicamente estable, sino un bienestar y un desarrollo de todos los grupos que la rodean; socios, empleados, clientes, proveedores, consumidores, medio ambiente, comunidades, gobierno y la sociedad en general.

De acuerdo con (OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2007), la responsabilidad social de la empresa, “es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario”.

El enfoque dado por la CSR Europe (Corporate Social Responsibility), indica que “la responsabilidad social gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La responsabilidad social no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos positivos y negativos que generan en la sociedad”. (CSR and competitiveness European SMEs´Good Practice, 2007)

De acuerdo con el ICONTEC, la RSE es definida como, 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, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.” (ICONTEC, 2006)

El proceso histórico que ha seguido la humanidad para llegar al punto de desarrollo actual, continuamente se ha visto influenciado por el trabajo y dentro de este proceso lo que se refiere a la mano de obra, ha tenido una importancia especial, hasta llegar a calificarla como la verdadera fuente de riqueza de las organizaciones. Este concepto se adapta muy bien a la teoría Smithiana del valor, donde se afirma que el trabajo es la única fuente de riqueza generada por el hombre, y es él, quien aporta su esfuerzo, trabajo y sacrificio para llevar a cabo sus labores en forma productiva. Consecuentemente, si las políticas empresariales de una organización se direccionan hacia medir correctamente el recurso humano es importante saber que este, es el motor de cada una de las empresas y sin él, éstas no se sostienen y por ende, no permanecen en el mercado. (Gómez, Eduard, 2002)

En las últimas décadas, el concepto de trabajo ha sido eje central para algunas ciencias sociales, como la economía y la política; “el trabajo es considerado como la actividad que transforma, de manera consciente a la naturaleza y al hombre mismo, independientemente de cómo sea valorado por la sociedad; es el medio de creación de riqueza material o inmaterial y de hacerla circular”. (Lozano & Gomez, 2002, pág. 100),

Por otro lado, en el ámbito mundial moderno las organizaciones, como sujetos jurídicos, se han visto afectadas por el entorno en el que ejercen sus funciones, por los niveles de competencia, la incertidumbre de los mercados y la calidad de los productos. La suma de estos factores hace necesario que la administración de las empresas nacionales que desean permanecer sólidas en su campo de acción, establezcan estrategias innovadoras que respondan a los retos de la actual economía, estrategias que deben encaminarse al recurso humano como la principal alternativa de su crecimiento organizacional.

Igualmente, en el direccionamiento de las empresas se debe tener en cuenta que para poder predecir el comportamiento de las personas, se debe conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que estas produzcan una determinada acción en un momento dado, puesto que a la contabilidad del recurso humano le interesa medir la forma en que un empleado motivado puede ser el agente de productividad que necesitan las empresas modernas para ser más competitivas en el mercado.

Desafortunadamente, cuando se labora en un ámbito empresarial como el colombiano, en el que sin importar las desventajas competitivas frente a otros países que generan subsidios y condiciones para que un empresario pueda desempeñarse sin el temor constante de la quiebra, lo que hace evidente que la productividad parece el único objetivo válido para mantenerse activo dentro de un determinado sector, es necesario el aporte de la Escuela Crítica, con conceptos como los de Isaza de Gil (2002), quien dice que “para hacer posible el desarrollo material, acelerando el proceso de productividad, cuya consecuencia debería ser una liberación gradual del hombre de la necesidad del trabajo material, sin embargo, al negarse este interés emancipatorio, este tipo de ciencia positiva, alienan en el trabajo al hombre, que es explotado en los procesos productivos”

Pero dado que como se explicó anteriormente, para los recursos humanos de las empresas es necesario resaltar la importancia de un buen ambiente laboral como ente motivador, para un buen direccionamiento estratégico es inevitable establecer parámetros de medición para evaluar las capacidades de la fuerza laboral dentro de las condiciones que se brindan a los trabajadores para romper con el paradigma de que el hombre trabaja principalmente por dinero y que se le considere una máquina que no tiene nada que ver con los sentimientos sociales ni necesita otras recompensas que le den sensaciones de realización y éxito, y que sólo se sienta motivado para hacer lo que le proporciona la mayor recompensa económica inmediata.

En este ámbito varias organizaciones que se desempeñan dentro del país han venido implementando sistemas de responsabilidad social empresarial (RSE), partiendo de la base que más que un tema de moda se impone como un requisito de las organizaciones del futuro, puesto que la globalización, los tratados de libre comercio, la tecnología y en general la era de la información han hecho que las empresas tengan obligaciones globales con su entorno y sus trabajadores y no solo responsabilidades propias de productividad.

Esta forma de direccionamiento gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La responsabilidad social corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos, sociales y económicos positivos y negativos que generan en la sociedad y en sus colaboradores.

Algunas empresas colombianas, entre ellas El Cerrejón, el Grupo Aval y Bavaria, resaltan que la RSE ha resultado ser un modelo de procesos encaminados a mejorar continuamente en lo que se refiere a personas o empleados. Sin embargo, en esta parte del escrito es pertinente preguntarse:

¿Existen en Colombia empresas con una verdadera responsabilidad social empresarial?

La respuesta a esta pregunta puede tomar diversos matices, puesto que, aunque las empresas actualmente existentes en nuestro país están enfocadas cada día más a implementar dentro de los programas de las compañías temas de responsabilidad social empresarial, son muchas las falencias que existen.

Es así como, analizando la responsabilidad social empresarial desde diversos ángulos, indicando que “el concepto está malinterpretado en Colombia y que realmente aún no existen compañías socialmente responsables en el país”. Los autores plantean que los directivos de las

empresas lo que realmente plantean es un desarrollo sostenible y que, por tanto, los principales aspectos que deberían ser el direccionamiento de la responsabilidad social empresaria queda relegada. (Toca, 2013)

Uno de los aspectos a destacar es el hecho de que los autores dejan claro en su libro que una empresa socialmente responsable es aquella que; “es identificada por la sociedad como tal y que actualmente, la responsabilidad social ha sido distorsionada o mal interpretada e incluso, ‘auto asignada’ entre las empresas. Más que una etiqueta de una institución debe ser ese reconocimiento que le dan los diferentes públicos de interés de una compañía. Más que un slogan interno es una actitud frente a las dimensiones económica, social y ambiental”.

Es decir, una empresa que es socialmente responsable no solo cumple con la ley, sino que va más allá de esta y realmente se ve un reflejo de la misma en varios frentes que impactan su(s) actividad(es) abarcando los ámbitos económicos, medio ambientales y sociales.

Ahora, abordando el tema desde otro punto de vista, se encuentra que hay varios documentos que mencionan, como se indicó en párrafos anteriores que existen varias empresas colombianas que son un buen ejemplo de manejo en materia de responsabilidad social empresarial. Ello se puede encontrar en la publicación realizada por el diario La república, donde se menciona que; “las empresas como El Cerrejón, el Grupo Aval y Babarria son las que más aportan en materia de responsabilidad social en el país; principalmente en sectores como el deporte, la educación, la salud, la capacitación a profesionales y la generación de empleo siendo los ejes en los que enfocan sus recursos para el desarrollo social”. (La República, 2013)

Por su parte, El Cerrejón adelanta programas de salud, cultura, recreación, deporte y programas educativos como la construcción de instituciones educativas con avances en tecnología localizada en aulas de informática, laboratorios y bibliotecas, además de becas no solo para los empleados de la compañía, sino para los pobladores aledaños a la misma.

De acuerdo con La república, (2013), El Cerrejón, invirtió 6,2 millones de dólares durante el 2008 y 10 millones de dólares en el 2009. Igualmente se informa que:

“En total, 60 de cada 100 trabajadores son de La Guajira, 29 de otras zonas de la Costa Atlántica. De 100 trabajadores, 69 tienen más de 11 años en la empresa. En promedio, los trabajadores del Cerrejón laboran 42 horas semanales contra las 48 que establece la ley. Cerca del 80% de los trabajadores se encuentran sindicalizados. Se han firmado 11 convenciones colectivas, tras negociaciones exitosas. En 2006 se cumplieron 262.371 horas de capacitación de trabajadores. La seguridad industrial y la salud de los trabajadores es preocupación central de la empresa y sus procedimientos se encuentran asegurados bajo la norma OSHA 18001. 2.878 empleados de la empresa tienen préstamo de vivienda”. (Lozano & Gomez, 2002)

Esta empresa ha sido tomada como modelo en el tema de derechos humanos para ser implementados por otras compañías; a continuación, se va a citar algunos aspectos que contempla el programa que se maneja en El Cerrejón: (Lozano & Gomez, 2002)

- Entrenamiento a empleados.
- Seguimiento y ejecución con organismos nacionales e internacionales con alianzas estratégicas como la Fundación Ideas para la Paz.
- Fuerzas públicas y privadas de seguridad y comunidades.

De otra parte compañías como el Grupo Aval, realizan brigadas de salud, especialmente en las áreas de consulta y procedimientos quirúrgicos en poblaciones menos favorecidas o que presentan algún grado de dificultad para acceder a ese servicio, ello se ve plasmado en la alianza realizada por el grupo Aval con la Patrulla Aérea Colombiana además de ello, hacen importantes aportes a la educación a través de Col futuro, entidad encargada de otorgar becas- crédito de tal manera que las personas puedan acceder a una educación en el exterior.

Igualmente, se puede mencionar, empresas como Comcel y Bavaria que realizan importantes aportes a fundaciones y entidades que apoyan al deporte como un esfuerzo de ayuda y de respaldo a las personas que habitan zonas de influencia.

De acuerdo a la misma publicación para la empresa Bavaria “la responsabilidad social es una práctica gerencial que involucra los aspectos centrales del negocio, motivo por el cual destinó 11.836 millones de pesos a inversión social durante el último año fiscal (abril de 2007 a marzo de 2008).” Para esta compañía los principales aspectos sobre los que centra su atención son la generación de empleo y el apoyo al deporte, a la educación, respetar los derechos de los trabajadores. (Lozano & Gomez, 2002).

5.4 Los requisitos de la RSE.

Dentro de su compromiso por generar normatividad sistematizada que brinde mejores condiciones para la igualdad; la organización internacional de estandarización (ISO), ha elaborado la norma 26000 RS, aplicable a todo tipo de organizaciones e instituciones para unificar, integrar y dar coherencia a los aspectos que evidencian su comportamiento responsable en relación con el respeto por los derechos humanos de todo individuo y su compromiso con mejorar las condiciones que pueden deteriorar el medio ambiente. Sin embargo, desde el mismo tiempo de su gestación, una de las principales críticas a esta norma ha sido el hecho de que algunas empresas la utilizan como herramienta de mercadotecnia dejando en un segundo plano su objeto central, el cual es contribuir a la generación de justicia social dentro de las organizaciones. (Veloz & Miguel, 2009, pág. 75).

Teniendo en cuenta este aspecto, se deben evaluar las acciones que contribuyen a lograr una necesaria reivindicación laboral cuando se evidencian fallas o quejas repetidas como en este caso debe obedecer a políticas estratégicas elaboradas más con el ánimo de devolver a los colaboradores una retribución justa por su gran aporte en las ganancias que la organización logra de la sociedad, entendiendo que la responsabilidad social empresarial también abarca la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

Dentro de los documentos que sirven para comprobar el cumplimiento de los requisitos de RSE de forma sistemática y presentada en cada uno sus puntos de obligatorio cumplimiento, que permiten la auditoria de las empresas en este aspecto, se emplean las normas SA 8000 y SGE 21 y para la elaboración por parte del grupo de memorias de sostenibilidad nivel C de la entidad en

estudio se utiliza la plantilla sugerida por el Global Reporting Initiative (GRI) y la norma de aseguramiento AA1000.

5.5 El clima organizacional

Con respecto al bienestar de los trabajadores, varias personas se han preocupado por profundizar en los aspectos relacionados con el clima organizacional y sus implicaciones o repercusiones en las distintas organizaciones, es por ello que se define el clima organizacional como “el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización”; (León, 2010, pág.67)

Sin embargo, el clima organizacional es la reunión de características propias de una organización y que las diferencia de otras por ser perdurables en el tiempo de tal manera que influyen en la manera de actuar de los individuos que la integran. (Goya, 2000, pág. 56)

De otra parte, (Chagas, 2005), indica que;

“La toma de decisiones en las empresas deben tener en cuenta todos aquellos principios que pongan de manifiesto la cultura de la organización y orienten el cumplimiento de su misión. La conducción del desempeño sustentada en valores ayuda también a la empresa a relacionarse de forma ética con su público. Informar acerca de sus actividades a la sociedad, de sus actividades reforzando los compromisos éticos de la empresa; en este sentido, la transparencia es uno de los pilares de organizaciones que quieren establecer patrones éticos de relacionamiento”. (Chagas, 2005, pag 34)

5.6 Políticas de promoción para gestión de proyectos sostenibles.

La discusión sobre si la gestión de proyectos sostenibles es obligatoria o voluntaria es cada vez es más recurrente; sin embargo son los gobiernos los encargados de facilitar dicha discusión y el flujo de información entre los distintos actores implicados. (Veloz & Miguel, 2009)

La fundación ecológica y desarrollo en su informe de responsabilidad social corporativa y políticas públicas del 2004 indica que hay organizaciones que promueven fuertemente la gestión de proyectos sostenibles, como la Comisión Europea. (Benbeniste, 2004)

Estos hechos deberían adquirir algún reflejo, a corto o medio plazo, en las políticas nacionales de los países miembros. La Unión Europea ha sido uno de los actores más activos en la promoción de la RSE desde diversos frentes. La Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea, ha liderado gran parte de esta labor.

Por otro lado, Organización Internacional del Trabajo: La OIT viene ocupándose, desde hace tiempo, de las cuestiones sociales relacionadas con las actividades de las empresas multinacionales. En 1976 se convocó una reunión consultiva tripartita sobre la relación entre las empresas multinacionales y la política social, con el cometido de examinar el programa de investigaciones de la OIT y de sugerir una acción apropiada por parte de la OIT en los campos social y laboral. Posteriormente, estableció un grupo tripartito para preparar un proyecto de declaración de principios sobre todas las cuestiones de competencia de la OIT que guardan relación con los aspectos sociales de las actividades de las empresas multinacionales. Esta declaración tripartita de principios tiene por objeto fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social, y minimizar y resolver las dificultades a que pueden dar lugar las operaciones de estas empresas, teniendo en cuenta las

resoluciones de las Naciones Unidas que preconizan el establecimiento de un nuevo orden económico internacional. (Gómez, Eduard, 2002)

El Pacto Mundial de las naciones unidas para la RSE¹: El UN Global Compact, anima a las empresas a seguir diez principios universales establecidos por el proyecto en cuatro áreas diferentes: Derechos humanos, medio ambiente, derechos laborales y, recientemente, corrupción. El programa establece la colaboración entre las empresas y las diferentes organizaciones de Naciones Unidas, las organizaciones empresariales, las instituciones que trabajan en el campo de la RSE, los sindicatos, las ONG y otros, para construir redes y proyectos conjuntos en los que se compartan los valores y los principios de sostenibilidad. (Secretaria General de Naciones Unidas, 2004)

Colombia al ser un país rico en recursos naturales, hace necesario que el estado, las empresas y la sociedad en general actúen de forma responsable con dichos recursos y en general con el medio ambiente con el fin que las generaciones futuras también gocen de él. La generación de proyectos verdaderamente sostenibles en Colombia aún se encuentra en pañales cuando se compara con otros países industrializados; más aún cuando al cuidado del medio ambiente respecta. Las compañías tienen como objetivo de negocio el desarrollo financiero, lo cual no está mal; sin embargo, deben también pensar en los beneficios de la sociedad en general dentro de los que se encuentra el medio ambiente.

“Para el director del equipo Rethos de la Pontificia Universidad Javeriana en su artículo “Responsabilidad social en Colombia, retos desde la complejidad y la búsqueda de no exclusión”. En Colombia, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) asumió la directriz de la ISO de promover la cultura de proyectos sostenibles dentro de las organizaciones. Para ello ha

¹ Iniciativa promovida por el Secretario General de Naciones Unidas que supone actualmente un ejemplo de cooperación interagencial, participando en ella 5 organizaciones de Naciones Unidas.

congregado a las personas de instituciones públicas, privadas, gremios, ONGs y universidades, que han venido trabajando en el tema. (Solarte, 2010)

La generación de proyectos sostenibles dentro del ámbito empresarial debe estar guiada por los valores corporativos que han sido transversales dentro de la compañía y que sean sostenibles a través del tiempo. Es así como el *servicio* que se ofrece a través de acciones efectivas y a nivel de conocimientos, la construcción de *equipos de trabajos* óptimos y alineados y la presencia de *innovación y simplicidad* en el desarrollo del trabajo, han permitido la obtención de una misma carta de navegación: trabajar para que el cliente regrese, misión propia de la organización, que direcciona el rumbo de la compañía, capturar la lealtad y fidelidad de los consumidores, la preferencia de sus proveedores e incrementar el sentido de pertenencia de sus empleados y accionistas. En la figura 1, se puede observar el resumen del pensamiento estratégico.

Figura 1. Resumen del pensamiento estratégico.



Fuente: La autora

5.7 Diseños de estrategias para alinear a las personas con la nueva estrategia y estructura organizacional.

Se quiere que el área de recursos humanos se caracterice por ser un pilar dentro de la compañía. Por esta razón la estrategia se centra en concebir al trabajador como un socio activo y capaz de direccionar sus labores hacia el cumplimiento de metas, indicadores y objetivos trazados.

Algunos aspectos específicos que hacen parte de esta estrategia son:

- Fortalecer el Programa de Inducción Corporativa.
- Desarrollar un programa técnico especializado en diferentes áreas.
- Consolidar la estrategia de formación de Semilleros en las empresas.
- Gestionar los Planes de Carrera y Planes de Sucesión de los empleados.
- Desarrollar la competencia corporativa.
- Diseñar e implementar la metodología virtual para el aprendizaje.
- Dar continuidad al proceso de Transformación Cultural hacia el Servicio Superior.
- Fortalecer las habilidades comerciales.

De acuerdo con (Solarte, 2010) la empresa que cumple con gestión de proyectos sostenibles se identifica porque;

- Sus directivos tienen un compromiso ético
- Las actividades se direccionan a los más necesitados, sin importar el sector donde operan
- Por lo general tienen planes para el sector donde se encuentra en funcionamiento.
- Tanto los productos como los servicios ayudan.
- En desarrollo de las actividades es muy respetuosa con el medio ambiente

Según (CEDIS, 2006), hoy en día la sostenibilidad, abarca una perspectiva muy amplia de formas de pensar en relación a temas medio ambientales, lugares o sitios de trabajo, los derechos

humanos, inversión social comunitaria y temas relacionados con ética y valores. Todo ello permite hoy en día tener una visión más completa de aspectos que constituyen el entorno y el interno de una organización. En la figura 2, se aprecia algunos valores:

Figura 2. Valores fundamentales de la RSE



Fuente: Centro Empresarial de Inversión Social.

En realidad, las organizaciones deben implementar una visión pro-activa y adecuada para poder resolver adecuadamente no solo los problemas internos de las mismas sino los externos con las comunidades. El principio fundamental, de la inversión social, se basa en que las empresas deben retribuir a la sociedad lo que ellas toman de la misma. Hoy en día las empresas han

comprendido, la importancia que genera realizar la inversión social, puesto que ella, les genera importantes beneficios y ganancias.

De otra parte, se debe tener presente que en la actualidad la inversión social que realizan las empresas trae beneficios y ganancias para las compañías, puesto que la puesta en marcha de programas sociales fortalecen la imagen de la organización, igualmente que existe un gran reconocimiento de la marca y lealtad por parte del consumidor y del personal de la empresa. Ello contrasta con la forma en que se manejaban las empresas hace relativamente poco tiempo, donde el precio, el servicio y la calidad eran argumentos suficientes para que una empresa fuera competitiva; sin embargo con el auge del internet y el desarrollo de la globalización, se ha incrementado sustancialmente el valor de los intangibles de la empresa, es por esta razón que hoy en día para las empresas cobra gran importancia los aspectos antes mencionados. (Solarte R. , 2012)

El buen manejo y responsabilidad que las empresas den al tema la sostenibilidad a largo plazo, es fundamental para alcanzar un buen nombre de la misma con altos dividendos; resultando así contraproducente aspectos como la falsa publicidad, alimentos genéticamente modificados, violación de los derechos humanos, productos inseguros o perjudiciales y atrocidades ambientales. Es por esta razón que es frecuente escuchar hoy en día el alto precio que han pagado las empresas sin importar su sector de producción o su tamaño a causa de los escándalos corporativos, cuya principal repercusión es la pérdida de reputación y desvalorización de sus acciones entre otras consecuencias tanto legales como morales.

El tema de la obligatoriedad o de la generación voluntaria de proyectos sostenibles a largo plazo es un asunto muy discutido en el ámbito empresarial; sin embargo le corresponde al gobierno facilitar las conversaciones entre los distintos empresarios y el mismo estado a fin de facilitar la mencionada discusión y el desarrollo de información ente los actores involucrados,

pero hay que tener presente que de acuerdo con (Benbeniste S. , 2004), el informe de RSE, publicado por la Fundación Ecológica y desarrollo menciona que existen las siguientes organizaciones donde se ofrecen altos estándares de sostenibilidad a largo plazo, entre ellas:

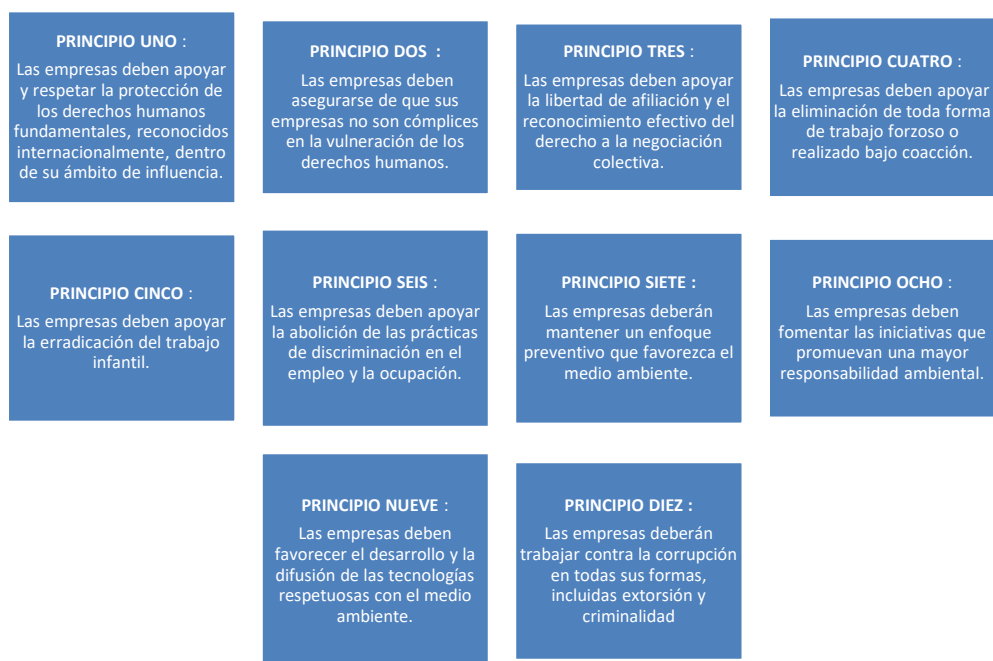
➤ La comisión europea. Esta entidad junto con la Unión Europea por medio de la comisión europea y el Parlamento Europeo, constituye el ente internacional que más impulsa la producción y desarrollo de programas con gran contenido de sostenibilidad, ejemplo de ello son la publicación del libro verde en julio de 2002 y el desarrollo del Foro Europeo Multi-Stakeholder en octubre de 2002.

➤ La Organización Internacional del Trabajo. (OIT). Se ha ocupado recientemente de aspectos sociales que las empresas manejan dando especial importancia a las empresas multinacionales; en el año 1976 esta organización convocó a una reunión a las principales empresas multinacionales para tratar el tema sobre la relación entre las mismas y la política social, igualmente examinar el papel a desempeñar por parte de la OIT en el ámbito social y laboral; también se estableció un grupo denominado tripartito, quien se encargó de preparar el proyecto de la declaración de principios sobre todos los aspectos sociales de las actividades de las empresas multinacionales y los aspectos competentes de la OIT relacionados con temas de carácter social. Es de resaltar que los principios que figuran en esta declaración son todas las recomendaciones que la OIT realiza a los diferentes gobiernos, trabajadores y organizaciones empresariales de los diversos países en temas como la oportunidad de tener un empleo digno con salarios justos, derecho a prestaciones, seguridad e higiene, libertad sindical, solución de conflictos laborales y condiciones laborales adecuadas, igualmente señala la oportunidad que se le debe brindar a los trabajadores de acceder a una formación profesional.

➤ Secretaria General de las Naciones Unidas. En el año 2004 estableció el pacto mundial para las naciones unidas y la sostenibilidad, donde se anima a las distintas empresas a cumplir con los 10 principios universales establecidos en este pacto en 4 áreas diferentes a saber; derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y corrupción. Para dar cumplimiento a este pacto es fundamental el compromiso entre la Organización de Naciones Unidas, las organizaciones empresariales, instituciones que laboran en el área de la generación de proyectos sostenibles, las ONG y los sindicatos; para que entre todos se construya una red y proyectos que se caractericen por grandes valores y principios de sostenibilidad.

➤ Subcomisión y Comisión de Derechos Humanos de Naciones Unidas. En el año 2003, presento el borrador de las normas relacionadas con la responsabilidad social empresarial de Corporaciones transnacionales y otras empresas. A pesar de que los estados son los principales encargados de promover y asegurar el cumplimiento y respeto de los derechos humanos. A continuación, en la figura 2, se pueden observar los 10 principios establecidos.

Figura 3. Principios de sostenibilidad



Fuente: <http://www.corporate-accountability.org/>

5.8 Lineamientos para los procesos de gestión humana y de bienestar

Dentro del departamento de recursos humanos, el proceso de selección se caracteriza por ser un pilar para las demás áreas, teniendo en cuenta que dependiendo de los integrantes seleccionados para el departamento, es posible contar con recursos positivos para la

conformación de un eficiente equipo de trabajo. Se constituye entonces como el punto de partida para el desarrollo de las personas y de los departamentos.

Antes de iniciar con el plan de reclutamiento para un cargo solicitado, es indispensable compartir con el jefe inmediato el perfil de la vacante y así definir entre ambas partes las funciones, responsabilidades y características del cargo, para de esta forma, alinearse y evaluar con los mismos ojos, desde la misma perspectiva a los candidatos postulados. Por tanto, es indispensable construir un perfil, o completarlo de acuerdo con las especificaciones que juntos realizan, teniendo siempre presente que el área de diseño organizacional, comparte los perfiles de cargo, no obstante, el área solicita características alternas que se requieren para el ocupante de la vacante.

Posterior a ello, se inicia el proceso de reclutamiento, dos tipos de fuentes: el recurso interno y/o el recurso externo.

Por políticas internas de la compañía, se deben agotar como primera instancia al proceso de reclutamiento interno antes de explorar fuera de la organización, teniendo en cuenta que muchos de los colaboradores de la organización están preparándose a nivel académico y en el conocimiento de la operación, combinación ganadora para la compañía. Pero, si este recurso se extingue, tendremos que buscarlo fuera de la empresa, a través de publicaciones en bolsas de empleo, voz a voz entre los empleados, etc. Se considera que esta primera parte del proceso es fundamental, pues a partir de un buen filtro de candidatos, es más fácil llegar a seleccionar el mejor de ellos.

Partiendo de ese punto, el proceso se dividirá en 4 partes. La primera parte, es la entrevista grupal donde podemos tener un primer acercamiento con los candidatos, posterior a ello se aplican unas pruebas psicotécnicas específicas dependiendo del cargo vacante. La

organización cuenta con un software de pruebas especiales que busca medir ciertas competencias de la persona, a nivel técnico o psicológico.

De acuerdo con los resultados obtenidos se realiza la entrevista individual y con el jefe inmediato, puede ser en tiempos separados o conjuntamente.

Y el proceso finaliza con el examen médico y la recolección documentación exigida por la compañía para el ingreso de personal o en su defecto de una promoción del empleado.

Cuando se ha cumplido la vinculación se diseña, implementan y evalúan permanentemente planes de bienestar puesto que las necesidades de los colaboradores cambian permanentemente.

Si bien es cierto que cambian algunos aspectos de la vida, los colaboradores, siempre mantendrán las necesidades propias del ser humano, las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, de afiliación, reconocimiento y auto-realización.

Para poder suplir cierto número de necesidades, el área de bienestar trabaja conjuntamente con el fondo de empleados presente y futuro, cajas de compensación familiar y operadores de servicio.

5.9 Valor agregado del área de recurso humano.

Frente al portafolio de beneficios que constituyen el valor agregado de trabajar en algunas compañías prestigiosas del país, se resaltan los beneficios extra-legales con que cuentan algunas de ellas como; prima vacacional 15 días de salario adicionales, prima de retiro por pensión, vejez o invalidez, prestamos de estudio para empleados con el 12% de interés anual, por un periodo de dos años, préstamo de vivienda, Aguinaldo, 50 días de sueldo, auxilios por muerte de familiar, de matrimonio, de anteojos y de maternidad. Facilidades con las guarderías para los hijos de los empleados, auxilio para pre-escolar, primaria y secundaria, entro otros.

Adicional a esos beneficios, algunas cuentan con un sin número de becas académicas para los empleados que se encuentren estudiando, actividades lúdicas y deportivas permanentemente no de carácter asistencial, sino en pro del beneficio de la persona.

5.8.1 Bienestar

En el área de Bienestar se diseñan, implementan y se evalúa permanentemente el plan de bienestar anual, pues las necesidades de los colaboradores cambian por influencia de diversos factores.

Si bien es cierto que cambian algunos aspectos de la vida de los colaboradores, siempre mantendrán las necesidades propias del ser humano, las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, de afiliación, reconocimiento y auto-realización.

5.8.2 Empleo digno y oportunidades de proceso

Algunas empresas colombianas se caracterizan principalmente por brindar oportunidades laborales a nivel nacional, generar continuamente puestos de trabajo con una labor intensiva extensiva e inclusiva, ofrecer condiciones laborales superiores a las del sector, abrir espacios para población vulnerable, víctimas del conflicto, discapacitados y reinsertados.

Igualmente, para las empresas es importante mantener una cadena de abastecimiento responsable, a través de la búsqueda de prácticas que permitan mejorar notablemente la productividad de la cadena de valor y el alcance de los objetivos propuestos.

Respeto por el entorno: Las empresas deben trabajar diariamente en la racionalización y reutilización de los recursos consumidos, aprovechándolos para convertirlos en una solución de inversión social para la sostenibilidad del programa de nutrición apoyados por la empresa; mediante sus propios incentivos, se enfoca en la solución de problemas sociales mediante distintos programas e iniciativas que permite promover el bienestar de los menos favorecidos.

Finalmente, teniendo en cuenta el liderazgo de las organizaciones, se sabe que cada punto de venta, independientemente de su formato es un canal de comunicación hacia la comunidad. Con esto, las compañías han desarrollado estrategias para convocar el apoyo de la comunidad con recursos para iniciativas sociales. Cada punto de venta ha sido un medio para alcanzar distintos objetivos que apoyan el bienestar general.

6. La realidad de la sostenibilidad en el contexto regional

En Nuestro país por ser un territorio que cuenta con grandes e importantes recursos naturales, es de vital importancia que no solo el Estado Colombiano sino las empresas y la sociedad en general tomen conciencia y actúen de forma responsable, con los recursos naturales y el medio ambiente en general, para así poder asegurarle a futuras generaciones un territorio donde la preservación de los recursos naturales sea el objetivo principal de los sectores estatales y privados de tal forma que puedan gozar un hacer un uso saludable de estos recursos.

En Colombia el tema de RSE se encuentra en una etapa muy primitiva, cuando es comparada con el desarrollo de la RSE que se produce en otros países, especialmente en lo relacionado con el cuidado de medio ambiente. Desafortunadamente, uno de los objetivos sino el principal de la mayoría de las empresas que se encuentran en el territorio patrio es obtener del desarrollo financiero de su empresa en los niveles más altos sin importar el costo no solo ambiental sino de recursos humanos.

La publicación realizada por Solarte sobre “Responsabilidad social en Colombia, retos desde la complejidad y la búsqueda de no exclusión”; indica que en Colombia el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) se encarga de promover la cultura de responsabilidad social de las organizaciones, para el logro de dicha actividad ha convocado no solo a instituciones privadas, ONGs, gremios y Universidades para trabajar en el desarrollo y ejecución de dicho tema. (Solarte R. , 2012)

El autor mencionado comenta que se hace necesario establecer diversos indicadores de RSE y para ello es indispensable que los estamentos gubernamentales y no gubernamentales

trabajen en conjunto con el fin de que las organizaciones empresariales comiencen a diseñar objetivos encaminados a dar cumplimiento a temas relacionados con la RSE.

Igualmente, menciona que la institución que se encarga enfocar programas de gestión ambiental es el ICONTEC; la mencionada institución señala:

“Dentro del equipo multidisciplinario de ICONTEC se ha acordado comprender la responsabilidad social como el compromiso que la organización asume frente a las expectativas legítimas de sus interrelaciones más relevantes (stakeholders), reconociendo los impactos positivos y negativos de sus operaciones, y por tanto, implica la capacidad de tomar decisiones a partir de escuchar, comprender y priorizar tales expectativas. Supone el cumplimiento de los valores o principios éticos que la organización ha elegido para sí, y que van más allá de sus responsabilidades legales, a través de todos sus objetivos, políticas y programas. Se trata de una responsabilidad con las personas, las comunidades, instituciones y el medio ambiente (stakeholders), expresada en respeto a los derechos humanos en sus diversas formulaciones. Su perspectiva es la promoción del desarrollo humano y la calidad de vida de sus stakeholders internos y externos, lo que supone una opción por construir una sociedad en paz, justa, sustentable y sin exclusiones. Su orientación es la promoción del Desarrollo Humano Sostenible, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las inequidades sociales.” (Solarte R. , 2012)

A continuación, el lector encontrará la encuesta que realizó el centro colombiano de responsabilidad social empresarial CCRE, a 737 empresas y 790 ciudadanos en relación a la percepción de la RSE en Colombia

Tabla 1. Encuesta del Centro Colombiano sobre percepción de RSE

PERCEPCIÓN	
1	El conocimiento de la materia es bajo, solo un 56%; empleados principalmente.
2	No hay un consenso en una definición conceptual. Se distinguen los elementos que componen la RSE: la responsabilidad con empleados (61%), con la sociedad y comunidad (41%) y en segundo plano el compromiso con los clientes, el medio ambiente, la sostenibilidad de la empresa, las políticas de gobierno y la ética.
3	Las instituciones en las que se demuestra mayor confianza son: las escuelas (48%) y la iglesia (45%): Los medios de comunicación (38%), las empresas nacionales (34%), las empresas extranjeras (28%) y las organizaciones de trabajadores (24%) obtuvieron un menor porcentaje.
4	Con respecto a la minimización del impacto en la comunidad, el 38.25% de las sociedades (Empresas) realiza acciones, de las cuales tan solo el 2.48% están documentadas y sólo el 8.07% las evalúa y mide.
5	En su relación con la comunidad el 43.09% de las compañías realiza acciones, pero sólo el 2.98 % las documenta y el 8.21% las evalúa y mide.
6	Entre el 50 % y el 60% de las sociedades presta atención a reducir cualquier tipo de contaminación producida por su actividad, a la racionalización del consumo de agua y energía, así como a realizar acciones para la prevención y mitigación de riesgos profesionales, el desarrollo profesional de todos los empleados y a diseñar estrategias para la atención oportuna de las inquietudes de los clientes y consumidores.
7	De igual manera, a estas empresas les interesan las gestiones enfocadas a las prácticas de anti soborno y anticorrupción y la prevención de prácticas restrictivas de la competencia.
8	Sin embargo, el común denominador es la falta de documentación de estas acciones y la poca evaluación y medición de las actividades.

Fuente: CCRE

De otra parte, hay que señalar que a pesar que Colombia la RSE se encuentra en etapas iniciales existen algunas empresas colombianas que son un buen ejemplo de manejo en materia de responsabilidad social empresarial. Ello se puede encontrar en la publicación realizada por el diario La República, donde se menciona que; “las empresas como El Cerrejón, el Grupo Aval y Bavaria son las que más aportan en materia de responsabilidad social en el país; principalmente en sectores como el deporte, la educación, la salud, la capacitación a profesionales y la generación de empleo siendo los ejes en los que enfocan sus recursos para el desarrollo social”.

(La República, 2013)

El mismo diario señala que El Cerrejón adelanta programas de salud, cultura, recreación, deporte y programas educativos como la construcción de instituciones educativas con avances en tecnología localizada en aulas de informática, laboratorios y bibliotecas, además de becas no solo para los empleados de la compañía, sino para los pobladores aledaños a la misma. El Cerrejón, invirtió 6,2 millones de dólares durante el 2008 y 10 millones de dólares en el 2009. Igualmente se informa que:

“En total, 60 de cada 100 trabajadores son de La Guajira, 29 de otras zonas de la Costa Atlántica. De 100 trabajadores, 69 tienen más de 11 años en la empresa. En promedio, los trabajadores del Cerrejón laboran 42 horas semanales contra las 48 que establece la ley. Cerca del 80% de los trabajadores se encuentran sindicalizados. Se han firmado 11 convenciones colectivas, tras negociaciones exitosas. En 2006 se cumplieron 262.371 horas de capacitación de trabajadores. La seguridad industrial y la salud de los trabajadores es preocupación central de la empresa y sus procedimientos se encuentran asegurados bajo la norma OSHA 18001. 2.878 empleados de la empresa tienen préstamo de vivienda”.

En Duitama, la mayor proporción de la población está entre los 10 y 19 años hasta los 25 sin embargo a través del tiempo este grupo poblacional ha ido mostrado un comportamiento decreciente, dinámica que se extiende hasta los 29 años. A partir de esta edad, se observa el aumento gradual de la población adulta que se traduce en población cada vez más envejecida.

En el municipio de Duitama se encuentran inscritas 2436 Familias de escasos recursos económicos y alto grado de vulnerabilidad, con niños, niñas, adolescentes y jóvenes menores de 18 años.

Figura 3 Situación Nutricional del municipio



Fuente. La autora

Según los datos aportados por estudios nutricionales realizados en población de 0 a 4 años y 11 meses de edad, tanto del área urbana y rural del municipio de Duitama, el porcentaje de retraso de crecimiento para el periodo 2013 a 2014 y 2015 está entre el 13% y 14%, siendo este último dato superior en 0,8% a los datos del país obtenidos en la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional Colombia 2010 que corresponde a 13,2% de desnutrición crónica.

Desnutrición Aguda

En el municipio de Duitama para el año 2013 el tamizaje nutricional de niños menores de cinco años reportó 2,5% de Desnutrición Aguda en el 2013 y 1,2% en el 2014. Para el país la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional Colombia 2010 reportó 0,9%.

Desnutrición Global

Para el año 2013, el reporte de desnutrición global en Duitama fue del 5% y de 3,4% en el 2014. En Colombia la ENSIN 2010 reportó 3,4% de desnutrición global.

Descripción de la unidad productiva

La unidad productiva esta prevista con dos componentes uno Agrícola y uno Pecuario lo que beneficia de manera integral las necesidades alimentarias de las familias beneficiarias y posibilita que con los excedentes se genere algunos ingresos que mejoren la economía familiar y le den sostenibilidad al proyecto.

CONCLUSIONES

Para las empresas colombianas la aceptación de la comunidad, es muy conveniente y ello lo logra en base al dinamismo que presenten las compañías en cuanto al cumplimiento de todos los compromisos de responsabilidad social y de sostenibilidad a largo plazo.

Sin embargo no todas las empresas logran cumplir con este parámetro tan elemental pero tan profundo a la vez, ello puede ser fácilmente observable en el número de empleos que se ofrecen, puesto que la contratación del recurso humano es fundamental para la productividad de la empresa, sin ella la organización no sería posible, pero este aspecto va ligado estrechamente con una responsabilidad social empresarial que brinde a los trabajadores un ambiente sano de trabajo y de beneficios para ellos y para sus familias además de un verdadero compromiso ético con la comunidad.

De otra parte, los despidos injustificados y pagos por debajo de los establecidos legalmente, de algunas empresas a todas luces van en contra de una política con responsabilidad empresarial. Es evidente que los trabajadores activos de las mismas prefieren acogerse a las disposiciones injustas de la dirección de las empresas con tal de conservar un empleo que muchas personas necesitadas estarían en disponibilidad de ocupar.

Dentro de la investigación de la teoría que se hizo para el presente documento se ha podido establecer que la responsabilidad social empresarial debe estar presente en la dirección estratégica de la organización no solo desde el punto de vista normativo sino desde una concepción ética que tiene su fundamento en las convicciones individuales que se deben reflejar en acciones que se deben plantear para el beneficio común, aunque impliquen gastos para la organización.

Los beneficios sociales se dan en la medida en que las directivas de las empresas asuman su responsabilidad con una convicción ética que se debe representar en oportunidades de progreso al encontrar mejores condiciones laborales. Esta convicción desde el punto de vista de la responsabilidad social empresarial significa que el empresario, empiece a ver a sus trabajadores como una parte integrante de la sociedad a la que debe devolver parte de las grandes ganancias que ella misma le genera, siendo consecuente con su discurso sobre generación de proyectos sostenibles a largo plazo.

Los sindicatos de las empresas se deben convertir en una entidad más activa y en un ente revisor que detecte los casos de injusticia laboral con el fin de que estos entren en el sistema de gestión para que mediante su análisis se logre, día a día, mejorar las condiciones sociales para los trabajadores.

Dentro de la investigación de la teoría que se hizo para el presente proyecto se ha podido establecer que la generación de proyectos empresariales sostenibles a largo plazo debe estar presente en la dirección estratégica de las organizaciones, no solo desde el punto de vista normativo sino desde una concepción ética que tiene su fundamento en las convicciones individuales que se deben reflejar en acciones que se deben plantear para el beneficio común aunque impliquen gastos para la organización.

En este sentido se ha comprobado la importancia de leer autores como Gutierrez, J . (2010), Chagas, C (2005), Veloz, P e Immanuel Kant que presentan argumentos interesantes que sirven como guía para la conceptualización del tema.

En el diseño de modelos sostenibles debe incluir procesos controlables y auditable como son: procesos de contratación y retiro, evaluación de quejas, análisis de causa de las quejas y gestión de acciones de mejora. Este modelo se puede auditar verificando si se plantea, se ejecuta, se verifica

planes de acción tendientes a evitar las quejas y si se toman las acciones correctivas o preventivas necesarias para garantizar la mejora continua de la organización en este aspecto.

La aplicación correcta de un sistema como el presentado en este proyecto, obligatoriamente incide en el mejoramiento continuo de la organización mediante la implementación diaria de los procesos descritos en todas las sedes de las organizaciones, incluyendo las que funcionan en la ciudad de Duitama, convertirse en una competencia ineludible en los niveles directivos, ejecutivos, gerenciales, profesionales, técnicos y operacionales.

Estas prácticas de gestión, no serán eficaces para los fines mencionados si no se adoptan por las políticas organizacionales para impulsar un comportamiento organizativo coherente en la organización. Por la que es responsabilidad de la organización dar a sus directivos las herramientas y competencias que les permita tener autoridad para tomar acciones que en primera instancia pueden ocasionar gastos para la organización

La implementación de las técnicas estudiadas durante el curso como lo son el diagnóstico utilizando una herramienta tipo encuesta y los diagnósticos en los que se comparan los requisitos establecidos en las normas RGE 21 y SA 8000 con las prácticas diarias en la organización resultan muy útiles cuando se requiere implementar medidas sobre el aspecto que más se acomode a las necesidades y capacidades de una empresa, como lo es en este caso el diseño de un modelo de gestión sobre el stakeholder personas y más concretamente sobre los procesos de vinculación y desvinculación de personal.

La mejora continua se garantiza con la aplicación del ciclo PHVA encaminada hacia lograr una verdadera política de responsabilidad social empresarial que debe estar dispuesta a adoptar modelos de gestión en los que se dé un tratamiento integral a las no conformidades.

Los beneficios sociales se dan en la medida en que las directivas asuman su responsabilidad con una convicción ética que se debe representar en oportunidades de progreso al encontrar mejores condiciones laborales. Esta convicción desde el punto de vista de la responsabilidad social empresarial significa que el empresario, en este caso las directivas del grupo éxito, empieza a ver a sus trabajadores como una parte integrante de la sociedad a la que debe devolver parte de las grandes ganancias que ella misma le genera, siendo consecuente con su discurso sobre la generación de proyectos sostenibles a largo plazo.

Referencias bibliográficas

Almacenes Éxito. (21 de 2 de 2011).

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/laboratoriofinanciero/Documents/Exito%20definitivo.pdf>. Recuperado el 18 de 8 de 2013, de

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/laboratoriofinanciero/Documents/Exito%20definitivo.pdf>:

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/laboratoriofinanciero/Documents/Exito%20definitivo.pdf>

Atevsa. (2003). *Hacia el desarrollo y la valoración de competencias: Los instrumentos de la evaluación. Evaluación de competencias*. Manizalez.

Benbeniste, S. (2004). *Informe de responsabilidad social corporativa y de políticas públicas*. Barcelona.

CEDIS. (2006). *Valores de la RSE*.

CSR and competitiveness European SMEs' Good Practice. (2007). *Ejemplos prácticos para fomentar la competitividad de las Pymes*. Austria.

Chagas, C. P. (2005). *Conceptos Básicos e indicadores de responsabilidad social empresarial*, Instituto Ethos. Instituto Ethos y Centro de divulgación de conocimiento Económico. . Caracas.

Fundación PROHUMANA. (26 de 10 de 2007). *¿Qué es la RSE?:* . Recuperado el 15 de 09 de 2012, de Prohumana.cl:

http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60

0

- Gómez, Eduard. (2002). Consideraciones Conceptuales para una Reflexión en torno a la Evaluación del Trabajo del Hombre dentro de las Organizaciones. *Contacto disciplinar*.
- Gómez, Eduard. (2002). Consideraciones Conceptuales para una Reflexión en torno a la Evaluación del Trabajo del Hombre dentro de las Organizaciones. *Contacto disciplinar*, 15.
- Goya, N. (2000). *El aprendizaje organizativo y la gestión empresarial: aspectos estratégicos y organizativos*. Barcelona.
- ICONTEC. (2006). *Responsabilidad social un nuevo desafío*.
- Isaza de Gil, G. (2002). *La Investigación en las Ciencias Sociales desde la Perspectiva de la Escuela de Frankfurt*.
- Kant, I. (1981). *Idea de una historia universal en sentido cosmopolita*. En *Filosofía de la historia*. Mexico: FCE.
- La República. (25 de 7 de 2013). www.larepublica.com.co. Obtenido de Larepublica: www.larepublica.com.co
- La República. (25 de 7 de 2013). www.larepublica.com.co. Obtenido de Larepublica: www.larepublica.com.co
- Lozano, K., & Gomez, E. (2002). Consideraciones Conceptuales para una Reflexión en torno a la Valuación del Trabajo del Hombre dentro de las Organizaciones . En FENECOP, *Contacto Disciplinal*. (pág. 100). Manizales: FENECOP.
- OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. (2007). *Panorama laboral*.
- Samuelson, P. A. (1996). *Economía*. Madrid: Mc Graw- Hill.
- Secretaria de salud Duitama. (2015). *Análisis de la Situación de Salud Municipio de Duitama con Modelo de Determinantes Sociales de Salud* . Duitama: Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 “Duitama más unidos más humanos”. Obtenido de

https://www.boyaca.gov.co/SecSalud/images/Documentos/asis_2015/asis-duitama-2015.pdf

Secretaria General de Naciones Unidas. (19 de 5 de 2004).

<http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp>. Recuperado el 16 de 8 de 2013, de

<http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp>:

<http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp>

Solarte, R. (2010). http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto_Solarte_Rodriguez.pdf.

Recuperado el 16 de 6 de 2012, de Responsabilidad social en Colombia. Retos desde la complejidad y la búsqueda de no exclusión. Equipo Retos Pontificia Universidad Javeriana Colombia.: [http://www.eben-](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto_Solarte_Rodriguez.pdf)

[spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto_Solarte_Rodriguez.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto_Solarte_Rodriguez.pdf)

Solarte, R. (2010). *Responsabilidad social empresarial* . Bogotá. Recuperado el 16 de 6 de 2012,

de Responsabilidad social en Colombia. Retos desde la complejidad y la búsqueda de no exclusión. Equipo Retos Pontificia Universidad Javeriana Colombia.: [http://www.eben-](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto_Solarte_Rodriguez.pdf)

[spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto_Solarte_Rodriguez.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto_Solarte_Rodriguez.pdf)

Solarte, R. (2012). *La Responsabilidad Social Empresarial*. Buenos Aires.

Toca, C. (2013). *La responsabilidad social empresarial*. Madrid: Nueva Fuente.

Veloz, E., & Miguel, P. (2009). *Iso 26000, Responsabilidad social convertida en norma*. México D.F: Eduardo china.

Veloz, Erika; Paz, Miguel. (2009). *Iso 26000 Responsabilidad social convertida en norma*. México D.F: Eduardo china.