

2013-06-01

## Las representaciones sociales que construye la alta gerencia de Concescol, Ecopetrol y Colsubsidio sobre responsabilidad social empresarial

Adriana Rocío Tovar Cortés  
*Colsubsidio*, [adriana.tovarc@colsubsidio.com](mailto:adriana.tovarc@colsubsidio.com)

Jaime Alexander Villamil Jiménez  
*Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia*, [monoeco@yahoo.com](mailto:monoeco@yahoo.com)

Luzmila Niño Hernández  
*Ecopetrol S. A.*, [luzmila.nino@ecopetrol.com](mailto:luzmila.nino@ecopetrol.com)

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

---

### Citación recomendada

Tovar Cortés, Adriana Rocío; Villamil Jiménez, Jaime Alexander; and Niño Hernández, Luzmila (2013) "Las representaciones sociales que construye la alta gerencia de Concescol, Ecopetrol y Colsubsidio sobre responsabilidad social empresarial," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 3.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Las representaciones sociales que construye la alta gerencia de Concescol, Ecopetrol y Colsubsidio sobre responsabilidad social empresarial\*

Adriana Rocío Tovar Cortés\*\*  
Jaime Alexander Villamil Jiménez\*\*\*  
Luzmila Niño Hernández\*\*\*\*

**Recibido:** 30 de noviembre del 2012. **Aprobado:** 7 de febrero del 2013

## Resumen

Actualmente, las empresas son más reflexivas en torno a la importancia y la necesidad de implementar la responsabilidad social empresarial (RSE) como una estrategia de gestión que les permita mostrar su interés por el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente mediante compromisos con la comunidad, los trabajadores y demás grupos de interés. De esta manera, el presente estudio analiza las representaciones sociales que construye la alta gerencia de tres empresas de diferentes sectores económicos, por medio de la implementación de una metodología etnográfica, bajo el enfoque histórico hermenéutico, llegando a una aproximación de la RSE desde la mirada de las representaciones sociales y con una perspectiva cualitativa.

## Palabras clave

Responsabilidad social, representaciones sociales, investigación etnográfica, alta gerencia.

---

\* Artículo resultado de investigación, elaborado por estudiantes de la Maestría en Administración (MBA) de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de La Salle Bogotá, Colombia, bajo la dirección de la profesora Claudia Esmeralda Pardo E. Correo electrónico: cepardo@unisalle.edu.co.

\*\* Administradora de empresas, gerente de Cuenta Corporativa Senior Colsubsidio. Correo electrónico: adriana.tovarc@colsubsidio.com

\*\*\* Administrador público. Docente de cátedra de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: monoeco@yahoo.com

\*\*\*\* Ingeniera de petróleos. Profesional de Producción Ecopetrol S. A. Correo electrónico: luzmila.nino@ecopetrol.com

## Social Representations Built by the Senior Management of Concescol, Ecopetrol and Colsubsidio about Corporate Social Responsibility

### Abstract

Currently, companies are more reflective about the importance and need to implement corporate social responsibility (CSR) as a management strategy that allows them to show their interest in the development of society and the preservation of the environment by engaging the community, workers and other stakeholders. As such, this study analyzes the social representations built by the senior management of the companies from different economic sectors by implementing an ethnographic methodology under the hermeneutical historical approach, reaching an approximation of CSR from the perspective of social representations and a qualitative perspective.

### Keywords

Social responsibility, social representations, ethnographic research, senior management.

## Introducción

Hoy las empresas son más conscientes de la importancia y la necesidad de implementar la responsabilidad social empresarial (RSE), al punto de constituirse como una iniciativa que, según Porter y Kramer (2006), es ineludible a aplicar por los gerentes de las grandes compañías. Inicia como una práctica voluntaria que permite integrar sus operaciones comerciales con las preocupaciones sociales y medioambientales, lo que conlleva a involucrar a la comunidad, los trabajadores y demás grupos de interés y se “integra a la estrategia corporativa y/o competitiva” (Perdomo, 2011, p. 138). En este contexto, el objetivo de esta investigación es analizar las representaciones sociales que construye la alta gerencia de Concescol S. A., Ecopetrol S. A. y Colsubsidio sobre RSE, llegando

a una aproximación de la responsabilidad social empresarial, desde la mirada de las representaciones sociales, lo que permite ver la RSE como una estrategia de gestión a partir del conocimiento de las necesidades y expectativas del entorno, contemplando los diferentes enfoques, económico, social y medioambiental en pro del bienestar y el crecimiento de la sociedad.

Esto se logra siempre y cuando se fragmente el paradigma cultural sobre responsabilidad social, el cual se enmarca en una gestión empresarial de carácter obligatorio y que se encuentra dentro de la legislación, sin embargo, uno de los desafíos organizacionales está en tomar decisiones conscientes hacia la constitución de entidades realmente responsables, pues basan sus acciones en el compromiso ético y social, por medio de la

interiorización de valores que están integrados desde la estrategia, los procesos y los principios de gobierno corporativo de cada empresa.

Uno de los aportes de esta investigación se relaciona con la aproximación que se le realiza a la RSE desde la perspectiva de las representaciones sociales, teniendo en cuenta la identificación de significados, definición de creencias e interpretación de actitudes planteadas por Moscovici (1961); de esta forma se genera un abordaje novedoso, puesto que las representaciones sociales han sido parte de investigaciones en diversos temas de género, infancia, psicología, sistemas de información, inteligencia artificial, cambio climático y lenguaje, entre otros.

De igual manera, esta investigación permitió fortalecer los conocimientos adquiridos como líderes empresariales y aportó en la formación profesional y personal viendo la RSE como una gestión administrativa y no como un deber. Para el desarrollo del objetivo, se empleó la investigación cualitativa, bajo el tipo de investigación etnográfica, desde un enfoque histórico-hermenéutico, haciendo uso de técnicas de recolección de información como la entrevista semiestructurada.

La selección de la muestra se realizó por medio del muestreo intencional o por conveniencia, adicionalmente, se llevó a cabo una revisión bibliográfica y a partir de estas dos fuentes de información se realizó el acercamiento de la RSE con la teoría de las representaciones sociales.

## Referentes temáticos

### *Responsabilidad social empresarial*

Es un concepto que se ha venido desarrollando desde los años setenta y del cual a hoy no existe una única definición que sea aceptada en la

comunidad empresarial. Sin embargo, todas tienen en común, la voluntariedad de los actos en las organizaciones, los cuales deben tener orientación al desarrollo humano integral, el cumplimiento de las normas y el aseguramiento del crecimiento económico, social y del medio ambiente.

De igual forma, la aplicación de la RSE se constituye como un acto consciente de la organización para desarrollar su actividad económica bajo el parámetro de la ética empresarial, la cual se presenta como respuesta en contra de actuaciones que se consideran inmorales en el ámbito empresarial. De acuerdo con el Documento II de la conferencia internacional sobre RSE, desarrollada en el 2005, se plantea que la RSE debe ser considerada como una disciplina que parte de la ética y genera una nueva corriente de pensamiento de tipo solidario, dejándose ver a las empresas como simples generadores de valor económico. La RSE se caracteriza por tener como estándares el desarrollo sostenible, un modelo de gestión establecido y un enfoque gerencial orientador.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como base la construcción conceptual desarrollada por la Unión Europea, la cual se encuentra descrita en el Libro Verde,<sup>1</sup> en el que se define la RSE como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" (Olcese y Rodríguez, 2008, p. 25).

<sup>1</sup> El Libro Verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas no solo en Europa, sino también en el contexto internacional. Asimismo, se encuentra cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.

El verdadero sentido de la RSE se centra en el desarrollo de las diferentes actividades económicas, utilizando la ética en los negocios como punto de partida, la cual debe ir por el camino de la conservación del medio ambiente, el bienestar de la sociedad y el crecimiento económico. Estos tres elementos deben ser un gesto voluntario de las organizaciones con la colaboración de sus empleados, familias y sociedad.

### **Representaciones sociales**

El modelo que se concibe en torno a las representaciones sociales tiene un origen de tipo sociológico, que parte de la *representación colectiva*,<sup>2</sup> la cual fue un concepto generado por Emile Durkheim (1898), sin embargo, el psicólogo Serge Moscovici (1961) se refiere a las representaciones sociales como aquella construcción de tipo epistemológico que realizan las personas, partiendo de su sentido común, de la interacción con la historia y de la comunicación con otros.

Uno de los principales postulados de la teoría de Moscovici se centra en argumentar que las representaciones sociales surgen de lo imaginario, simbólico e ilusorio, y estos elementos constituyen el verdadero pensamiento social y, por ende, la realidad del ser humano; de igual forma, permiten la construcción de un verdadero código de comunicación enfocado en el intercambio social y la historia individual (Arruda, 2007). La teoría de representaciones sociales está enmarcada en la definición de dimensiones, por consiguiente, para el desarrollo de este estudio se toma como referente los significados, las

<sup>2</sup> Se entiende por representaciones colectivas aquellas que están enmarcadas en una comunidad, en la cual son compartidas de forma homogénea por todos sus miembros y han sido compartidas por varias generaciones.

creencias y las actitudes, por la importancia que tiene en la obtención y análisis de los resultados.

Se entiende como significados todos los aspectos de tipo simbólico que hacen parte de la actividad interpretativa de cada persona (Arraya, 2002). Según Rokeach (1991), las creencias son proposiciones simples, conscientes o inconscientes, inferidas de lo que las personas dicen o hacen, capaces de ser precedidas por la frase: "Yo creo que..." y las actitudes se sitúan exclusivamente en el polo de las respuestas; el concepto de actitud implica la existencia de un estímulo "ya constituido" hacia el cual se reacciona según el tipo de disposición interna que se haya construido hacia él (Arraya, 2002).

Es importante destacar que esta teoría se basa en el conocimiento del sentido común, entendido como aquella producción desde lo social e intelectual hacia la construcción de una realidad social. De allí que para el desarrollo de esta investigación este postulado haya tenido tanta importancia, puesto que orienta el camino hacia encontrar la verdadera respuesta que los altos directivos de las empresa en estudio tiene frente al verdadero sentido de responsabilidad social empresarial.

### **Referente legal**

#### ***Estándares internacionales***

La responsabilidad social empresarial es un tema que ha contemplado actores internacionales representados en instituciones que promueven el cumplimiento de cualquier actividad empresarial bajo parámetros de creación de riqueza, protección del medio ambiente, protección laboral y reconocimiento de los grupos de interés de cada organización, lo cual se puede sinterizar como estándares internacionales. Estos estándares han

sido diseñados con el fin de ser la base para medir el comportamiento de las empresas y cómo estas pueden mejorar su desempeño en las temáticas relacionadas con la RSE.

Los estándares más importantes y de aceptación por la comunidad internacional son el Pacto Global, propuesto por parte de las Naciones Unidas, que se originó en 1999, en el cual los códigos de conducta desempeñan un papel fundamental. Los parámetros que ha dado la Organización Internacional del Trabajo, debido a que esta institución ha generado los principios y normas internacionales en materia laboral sobre derechos fundamentales y trabajo decente.

En esta misma línea de acción se encuentran las Metas del Milenio, que surgieron durante la cumbre del milenio convocada por las Naciones Unidas en el 2000; el Libro Verde de la Comisión Europea es otra iniciativa que suma los esfuerzos mundiales por propagar la RSE como una práctica voluntaria que promueve el desarrollo en todos los ámbitos.

A la par de estas iniciativas surgen normas y parámetros en RSE manejados como estándares voluntarios, cuya aplicación es desarrollada especialmente por las empresas norteamericanas y europeas, aquí se destaca la norma AA1000 que surgió en 1999, como una iniciativa inspirada en los términos de la auditoría financiera y que incorporó la evaluación de la sostenibilidad empresarial.

Otra norma voluntaria y de gran importancia para la RSE es la SA8000 y que tuvo su inicio en 1997 como instrumento certificable, en el que se plantea demostrarles a sus grupos de interés (*stakeholders*) que las compañías cumplen y superan la normatividad laboral, además de interesarse por el bienestar de sus trabajadores.

Junto a esta norma se encuentra OHSAS 18001, la cual tiene un enfoque hacia la prevención de riesgos laborales que puedan surgir por la actividad económica de las empresas, promoviendo políticas de salud y seguridad en el trabajo. A partir de este concepto de la RSE es importante destacar a la Global Reporting Initiative (GRI), que impulsa la RSE como iniciativa voluntariamente, con el fin de socializar y medir el impacto de las actividades, productos y servicios de las empresas. Finalmente, la iniciativa más reciente denominada ISO 26.000, publicada en noviembre del 2010, va encaminada a medir la responsabilidad social empresarial.

### ***Iniciativas nacionales***

En el país, las iniciativas para la creación de estándares relacionados con la RSE han venido de la mano del sector privado. Al respecto se destaca la norma del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec), con la cual, al igual que los estándares internacionales, es voluntaria y desarrolla el concepto de RSE, como el compromiso de las organizaciones hacia las partes interesadas en materia de desarrollo humanos integral, garantizando el desarrollo, económico social y el equilibrio ambiental, mientras se parte del cumplimiento de las normas legales (Icontec; NTC180RS; 2008), incorporándola como componente de gestión de la organización.

La norma GTC 180 RS trabaja los seis principios. Primero: respeto a la dignidad de la persona, bajo el respeto a los derechos humanos; segundo, desarrollo humano integral; tercero, solidaridad; cuarto, responsabilidad legal; quinto, autorregulación ética y sexta, la participación. Otra decisión ha sido la creación de la Gerencia de Responsabilidad Social de la Asociación Nacional de Industriales (Andi).

## Referente contextual

Esta investigación tiene como campo de acción, tres empresas de diferentes sectores económicos, las cuales se describen a continuación:

1) Colsubsidio es una organización privada sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema de Protección y Seguridad Social, fue creada en 1957. Su gestión la desarrolla mediante la administración de recursos y la prestación de servicios sociales. En su misión se destaca el interés por el desarrollo humano integral, por medio de la gestión de programa con sentido de responsabilidad social y de esta forma lograr el desarrollo de un país más justo y solidario; dentro de la definición de su visión la empresa quiere ser reconocida por su liderazgo y gestión de políticas sociales, por medio de la prestación de servicios de calidad. En la actualidad, Colsubsidio cuenta con más de 10.000 colaboradores de los cuales el 85 % se encuentran concentrados en Bogotá.

Colsubsidio es uno de los mejores intérpretes de la responsabilidad social empresarial en Colombia. El propósito corporativo de la caja de compensación es consolidar su posicionamiento estratégico, como la empresa social de los colombianos. Colsubsidio entiende que la responsabilidad social es la capacidad de respuesta que debemos tener frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (Colsubsidio, s. f.).

2) La empresa Concescol S.A. es la organización más joven de las tres empresas en estudio, ya que se creó en el 2000 bajo el nombre de Concretos Asfálticos de Colombia S.A., con sede en Bogotá y cuyo fin es la construcción, rehabilitación, mejoramiento, mantenimiento de vías en el ámbito nacional y la producción de concreto asfáltico, lo cual se ve plasmado en su misión, que además tiene un componente de calidad y sostenibilidad.

A la par se encuentra la visión, en la cual el eje fundamental es ser la empresa líder en el mercado de soluciones asfálticas contando y soportando su actividad con procesos de calidad y capital humano idóneo.

En la actualidad, la empresa cuenta con diferentes recursos para desarrollar su actividad. Primero la planta de asfalto ubicada en la zona industrial minera del Tunjuelo, en Bogotá, segundo la planta de trituración y equipo de transporte fuera de carretera situada en el departamento del Tolima a orillas del río Coello, tercero maquinaria y transporte pesado como volquetas, retroexcavadoras y demás necesarias para dar cumplimiento al objeto social y por último, no menos importante, el recurso humano, compuesto por ingenieros civiles, mecánicos, industriales y de control de calidad acompañados de personal técnico capacitado. En la actualidad, la empresa cuenta con 7 directivos, 60 administrativos, 165 operarios y genera 120 empleos indirectos.

En materia de responsabilidad social empresarial, la compañía no tiene un programa establecido, sin embargo, cumplen con toda la normatividad. En la actualidad, se ha manifestado por parte de sus directivos la necesidad de conocer sobre el tema y ver la importancia de su aplicación.

3) Ecopetrol S.A. es una sociedad de economía mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, de conformidad con lo establecido en la Ley 1118 del 2006, regida por los Estatutos Sociales que se encuentran contenidos de manera integral en la Escritura Pública No. 5314 del 14 de diciembre del 2007, otorgada en la Notaría Segunda del Círculo Notarial de Bogotá D. C.

La misión del grupo empresarial es encontrar y convertir fuentes de energía en valor para sus

clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente y contribuyendo al bienestar de las áreas en las que tiene operaciones, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con los grupos de interés. Siendo su visión al 2020, ser una de las treinta principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible, enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos.

La responsabilidad social empresarial tiene como finalidad fortalecer y gestionar de manera responsable las relaciones de Ecopetrol con sus grupos de interés, a partir del reconocimiento de sus necesidades y expectativas y de la adopción de prácticas que busquen el beneficio mutuo, con el fin de asegurar la confianza y reputación de la empresa y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Ecopetrol enmarca la responsabilidad social empresarial (RSE) en una clara política de relacionamiento con sus grupos de interés relevantes, buscando generar confianza recíproca mediante el establecimiento de compromisos con cada grupo de interés, la adopción de prácticas expresadas en programas y proyectos específicos, y la implementación de sistemas de seguimiento, verificación y notificación. Asegurando de esta forma la conformidad de los grupos de interés y el logro de los objetivos empresariales en materia económica, social y ambiental, que garanticen el desarrollo sostenible de su entorno (Ecopetrol, s.f.)

## Aspectos metodológicos

En este proceso investigativo se tomó como base la investigación cualitativa, porque permite rea-

lizar la recolección de la información de manera personal; por otra parte, le permite al investigador reunir y ordenar cada una de sus observaciones, con el propósito de conocer el fenómeno de manera cercana, teniendo como objetivo entender la situación de estudio y así conceptualizar la realidad por investigar.

Dentro de esta investigación se utilizó como herramienta fundamental la matriz de categorización, en la cual se definieron las categorías para el desarrollo de esta investigación significados, creencias y actitudes (ver anexo 1). Luego de la recolección de la información, se estructuró la matriz de vaciado de información a partir de la cual se generaría la matriz de categorías inductivas que tiene como objeto la interpretación de los resultados desde la teoría y la información obtenida en las entrevistas. En relación con el tipo de investigación, se tomó la investigación etnográfica, porque "se utiliza para presentar una imagen de la vida, del quehacer de la acciones de la cultura de los grupos en escenarios específicos y contextualizados" (Bernal, 2007, p. 62); por otra parte, se aplicó este tipo de investigación por ser flexible y porque encausa la investigación hacia la reflexión y hacia la crítica de la realidad, de esta forma se puede conocer el significado de los hechos dentro del contexto de estudio.

A su vez, se usó como enfoque el histórico hermenéutico, por la facilidad que ofrece para la interpretación y la comprensión de las acciones propias del objeto de estudio, el proceso se hace de manera libre y responde a la comprensión de la realidad investigativa. Para lograr este objetivo se escogió como técnica la entrevista semiestructurada, por la flexibilidad que proporcionaba en el diseño del formato, el orden y los términos de realización; con esta entrevista se buscó tener un mecanismo de acercamiento con el grupo de estudio, en este caso la alta gerencia de las empresas seleccionadas, para poder planificar y evaluar

de manera participativa la expresión libre del grupo, estableciéndose las percepciones sobre el tema específico por tratar en la investigación: la responsabilidad social empresarial.

El tipo de muestreo que se utilizó fue el intencional o por conveniencia, ya que se tomaron tres empresas que se caracterizan principalmente por pertenecer a sectores económicos diferentes,<sup>3</sup> con el fin de tener las bases puntuales para el desarrollo de la investigación. La selección de los individuos se hizo de forma directa, para lo cual se estableció el grupo de la alta gerencia de las empresas que se iban a estudiar. En Colsubsidio se escogieron seis directivos, en Ecopetrol quince directivos y en Concescol siete directivos.

El método de investigación fue el deductivo, pues este permite, desde una realidad o espacio particular, llegar a una verdad general, por medio de la inferencia de nuevos conocimientos o leyes que no eran conocidas, según Bernal (2007); por ello es el método más adecuado para esta investigación, pues brinda herramientas para racionalizar los resultados obtenidos y realizar conclusiones más precisas, mientras se identifican fenómenos nuevos que se desencadenan del origen de la investigación.

## Resultados

Durante el desarrollo de este proceso se logró identificar con claridad las representaciones sociales que construye la alta gerencia de las empresas en estudio mediante la interpretación de los significados, las creencias y las actitudes que

<sup>3</sup> Además, se debe mencionar que este muestreo intencional o por conveniencia se utilizó debido a que las tres empresas escogidas poseen características particulares como desarrollar programas de responsabilidad social empresarial enfocado a lo social (Colsubsidio), ambiental (Ecopetrol) y una que aún no tiene estructurado el programa (Concescol), lo cual permite una visión integral del tema estudiado.

se evidenciaron en los directivos de las empresas estudiadas frente a la RSE. De esta forma y a la luz de la teoría de las representaciones sociales se obtuvieron los siguientes resultados:

### *Significados*

Para los directivos entrevistados un factor relevante dentro del conocimiento que tienen sobre RSE está enfocado en la sostenibilidad, por la interacción que esta ofrece entre el factor económico, el social y el medioambiental, asociándola con la RSE como el elemento diferenciador en el desarrollo del ser humano, el compromiso por la protección del medio ambiente y la generación de valor económico. Los gerentes opinaron que la RSE nace como una necesidad para generar sostenibilidad en el largo plazo y de esta forma asegurar un desarrollo sostenible.

Asimismo, interpretan la RSE como la sostenibilidad basada en la cooperación genuina con las partes interesadas o las relaciones con los grupos de interés, por lo cual identifican estos últimos como un componente de alta relevancia dentro de la RSE, dado que son los actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o los resultados de una organización (Mitchell, Agle y Woods, 1997). De igual manera, la RSE para los ejecutivos entrevistados hace parte de una política empresarial, dado que esta es el camino que orienta la estrategia y la hace real en el campo de acción de las empresas.

Un significado importante por resaltar es el de la conciencia que genera la RSE en las organizaciones; para Italo Pizzolante (2009), la conciencia es la parte estructural del proceso de pensamiento y actuación de las empresas. Dicha conciencia empresarial debe estar alineada con los procesos gerenciales que caracterizan a la empresa y con las decisiones que esta toma.

Por lo tanto, en el actual estudio, los directivos asocian la aplicación de la RSE con el desarrollo conjunto del entorno y con la generación de ser consciente que se convive con el entorno, más allá de un compromiso. De igual forma, entienden la RSE como una conciencia de desarrollo sostenible y un modelo de relacionamiento con los grupos de interés y como una parte fundamental de su estrategia empresarial. Una estrategia, entendida como un proceso reflexivo, que se soporta en los objetivos de la organización y que está inmersa en los procesos relacionados con la RSE, siendo importante para las organizaciones y para sus ejecutivos.

Igualmente, un aspecto relevante para la alta gerencia de las empresas estudiadas se enfoca en el compromiso que las organizaciones tienen con la sociedad y el cual se ve reflejado no solo en acciones responsables, sino también en un verdadero sentido de pertenencia por y hacia la comunidad, esto lleva a que las empresas y sus directivos sientan la RSE como un deber moral, el cual orienta la conducta; esto trae atado, a su vez, un sentido empresarial dirigido a la gestión social, la cual, de acuerdo con la Cátedra Unesco del 2001, se percibe como un proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad.

El conjunto de significados abordados anteriormente y que nacen del conocimiento de los directivos entrevistados en las tres empresas estudiadas generan una última expresión que trae consigo una de las características más notables de la RSE, en especial, cuando es aplicada de forma correcta en las organizaciones y es lo que se refiere a la reputación que para Justo Villafañe (2001) tiene que ver con el carácter estructural de las empresas. Esta reputación proyecta la identidad corporativa, genera valor y reconocimiento

del comportamiento empresarial; asimismo, es entendida como ese valor agregado que genera la RSE cuando es desarrollada de manera correcta y que hace que las empresas generen confianza y maximicen sus estrategias de relacionamiento.

### **Creencias**

Los gerentes entrevistados manifestaron creer que la RSE se aplica para lograr la sostenibilidad de las empresas o de los negocios, comentando que viabiliza la operación y el cumplimiento de metas, puesto que al aplicarla se generan sinergias en ambientes de inversión. Esto confirma que entienden la RSE como ese marco de actuación que asegura la sostenibilidad.

Los entrevistados coinciden en que el tema de RSE aún está en etapa de crecimiento y fortalecimiento, viéndose la RSE para algunas empresas, como una práctica de reconocimiento que se aplica buscando generar confianza y reputación y demostrándoles a sus grupos de interés que se es responsable y que se tiene la conciencia tranquila. Dándose espacio a considerarla hoy en día incluso como un tema de imagen, sin encontrar el verdadero sentido de aplicar RSE.

Asimismo, los directivos declaran creencias en que la RSE se aplica para lograr un fin común y busca hacer conciencia de que el interés general está por encima del particular y, de esta manera, lograr un mejoramiento de la calidad de vida,<sup>4</sup> de

<sup>4</sup> Calidad de vida: según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la calidad de vida es: "la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno".

los colaboradores de las empresas y de su grupo familiar y de esta forma llegar a ser sostenibles en comunidad, obteniendo una convivencia plena.

Dentro de las creencias es importante mencionar la convicción y conciencia que tienen gerentes cuando manifiestan que desde su cargo aportan clara e indiscutiblemente a las prácticas o políticas de RSE que tienen las compañías, expresan que aportan mediante la dirección de sus áreas y gracias a que tienen la posibilidad de ejercer liderazgo en la cadena de la compañía, expresando que todos deben ser líderes.

Se entiende el liderazgo como lo plantean Yukl y Fleet (1992), como un proceso que incluye la influencia sobre a) los objetivos de las tareas y las estrategias de un grupo u organización; b) las personas, para que implementen las estrategias y alcancen los objetivos; c) los grupos para que haya identificación entre sus miembros; y d) sobre la cultura de la organización (Ascolfa, 2009), mientras se expresa que tienen la responsabilidad de transmitir el mensaje a la gente a su cargo, buscan lograr que sea parte de la cultura en toda la gente y refuerzan el concepto de que la RSE la hacen todos.

Es decir, conciben que tienen el reto de gestionar de manera responsable la estrategia de la RSE en sus diferentes ámbitos por medio del verdadero sentido de responsabilidad y mediante querer lo que se hace, escuchando y respetando, siendo herramienta de concientización. Los gerentes declaran que tienen una responsabilidad grande en lo que hacen y no hacen, porque están siempre apuntando a cumplir la promesa de valor con los grupos de interés, pues en este nivel, cualquier decisión que no se tome oportunamente e inteligentemente en una región o empresa y que afecte de una u otra manera al entorno tiene un repunte gigante y, en consecuencia, tienen que hacer seguimiento a las directrices de RSE.

Algunos expresan que como líderes y gerentes de área aportan a las políticas de RSE, siendo coherentes como individuo y empresa y reconociendo que todas las actividades que se desarrollan afectan positivamente o negativamente el ambiente o entorno en el que conviven; por esto, deben empoderar más las áreas operativas, dando las herramientas y los recursos necesarios para hacer RSE.

De la misma manera, los gerentes creen que aportan mediante la participación y la planeación de las estrategias y estructuración de los programas de RSE y posteriormente en su desarrollo y aplicación. Igualmente, hacen aportes mediante una de sus funciones que es proporcionar información analizada y comentada, en esta presentan información clara, veraz, oportuna, transparente y también retroalimentan la información de la consulta de expectativas con los grupos de interés. Otra forma como consideran que aportan es manteniendo los programas que ya existen, haciendo nuevos programas y buscando nuevas alternativas para mostrar la forma como pueden hacer responsabilidad social. También se encuentra la construcción y ejecución de los proyectos enmarcados hacia la preservación del medio ambiente, programas educativos, programas que generan desarrollo social, desarrollo de innovación y tecnología para propender al crecimiento y al desarrollo sostenible. No diciendo cómo se hacen las cosas, sino entendiendo la realidad que hay afuera y brindando iniciativas de mejora continua para el modelo y mejores prácticas que pueden ser adoptadas para lograr la estrategia.

Los gerentes manifestaron que un modelo de gestión de RSE se trabaja bajo una meta u objetivo, que busca la generación de un beneficio mutuo, la sostenibilidad y una relación *gana-gana* de las partes interesadas (empresa y grupos de interés). Está respaldada con una estrategia que está enca-

denada a la misión y a los objetivos de la empresa, de esta manera se convierte el modelo de gestión de la RSE en el marco de referencia que tiene que estar en la cultura de la gente, como un enfoque de negocios orientado a encontrar el equilibrio en las tres dimensiones económica, ambiental y social, con el fin de lograr el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés y un verdadero compromiso con el entorno.

Es claro que en las empresas que se estudiaron los directivos establecen que existe implícita o explícitamente un “modelo de RSE” y que este está en mejora continua,<sup>5</sup> que se trabaja día a día en la incorporación y mejores relaciones entre todos los grupos de interés y en el alineamiento del modelo estratégico de las empresas; de igual forma, creen que se cumple en cierta medida con las perspectivas de RSE, puesto que se alinea con las políticas de la organización, pero se debe resaltar que hace falta comunicación.

Muchas son las opciones que motivan a cualquier organización a hacer verdadera RSE y dentro de las empresas que hicieron parte de esta investigación se resaltan tres de forma mayoritaria: estrategia de la empresa, porque se considera la RSE como un valor agregado que posiciona a las empresas y le da una nivel de reputación destacado en el mercado. Está el aporte social, porque es la huella que dejan las empresas en su entorno y el cumplimiento de las normas y leyes, dado que uno de los principios por los cuales nace la RSE, además de la filantropía, es la legislación.

Son muchos los aportes que genera la RSE en la gestión de las empresas, entre ellos, se destaca la sostenibilidad de estas en el tiempo, lo que ge-

nera confianza y un nivel de reputación superior; adicionalmente, ayuda a concretar los planes de negocios por medio de la obtención de metas, la facilidad que otorga en la gestión y a la maximización de los beneficios, no solo económicos, sino también sociales y medio ambientales. La honestidad se considera un aporte de la RSE a la gestión empresarial, puesto que se convierte en el motor de la empresa y en su valor agregado.

Es claro que dentro de todos los procesos existen actores que tienen una participación más importante que otros y eso es lo que evidencia en la parte gerencial de las empresas estudiadas es que muchos de ellos están inmersos en la construcción de las políticas de RSE de sus empresa y consideran que se está fortaleciendo día a día el gobierno corporativo y, por lo tanto, la RSE se convierte en el quehacer diario de los colaboradores, pero aun existen falencias significativas en la maduración del programa, porque la parte ejecutante aún no interioriza el sentido de la RSE y la importancia que esta tiene en y para sus empresas. Es así como el modelo puede quedar solo en un concepto y perderse el sentido verdadero de este, por consiguiente, se hace necesario alinear todos los niveles jerárquicos de las organizaciones, por medio de la difusión permanente y la generación de espacios de participación más abiertos a todos los colaboradores, ahora bien, no importa el cargo que ocupe en la empresa.

Los gerentes entrevistados expresan que desarrollar prácticas de RSE ha influido de manera positiva, puesto que en la actualidad los colaboradores tienen más conciencia y cultura en materia de RSE, la cual se ve manifestada en la reputación o cobertura de sus operaciones. Admiten que como grupo se piensa más en el entorno, más en salir de lo individual e ir a lo que preocupa a otros grupos de interés, más general que individual, consientes de que están conviviendo en un entorno que se

<sup>5</sup> El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada se puede considerar como algo terminado o mejorado en forma definitiva.

ve afectado por el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, cierto número de directivos consideran que para algunos ha sido mucho más rápida la adopción de los comportamientos RSE que para otros, puesto que parte del personal ha escuchado hablar de RSE, pero aún no interiorizan el tema.

### **Actitudes**

La forma de actuar de una persona define su comportamiento como individuo en la sociedad y en las empresas, por ello, frente a la RSE los ejecutivos entrevistados asumen como actitud primordial la protección del medio ambiente, la cual está atada a la conciencia ambiental, siendo este el primer paso para actuar de forma que no se lleven a cabo actos que dañen el entorno donde se vive y donde operan las organizaciones. Una de las actitudes importantes por destacar es la responsabilidad, vista desde dos perspectivas: una personal, que es la orientadora del comportamiento y otra laboral que define la posición frente a las necesidades de las organizaciones; esta última se puede enmarcar en cuatro tipos, según Carroll (1991): a) la *responsabilidad económica*, en la cual la obligación de la empresa es la generación y la distribución de la riqueza; b) la *responsabilidad legal*, entendida como el respeto y el cumplimiento de las leyes; c) la *responsabilidad ética*, manifestada en la toma de decisiones en camino al bienestar general sobre el particular; y d) la *responsabilidad discrecional*, que actúa como actos voluntarios que van más allá de las anteriores responsabilidades, es decir, que las sobrepasa.

Este componente orientador se manifiesta en las políticas organizacionales, que guían y definen los límites de las acciones con las que se busca alcanzar los objetivos organizacionales (Valencia, 2007, p. 108). Dichas políticas orientan a los ejecutivos de las organizaciones hacia una

adecuada toma de decisiones, las cuales, a su vez, generan procesos eficientes, encaminados al mejoramiento de la calidad de vida laboral; este fue uno de los términos más utilizados por las personas entrevistadas, entendiéndola como dar más y mejores condiciones al trabajador y que estas vayan más allá de ley, esto no solo genera una RSE social interna, sino también un verdadero sentido de confianza, la cual crea identidad y garantiza que se hable el mismo idioma.

### **Conclusiones**

A partir del punto de vista de los ejecutivos entrevistados se entiende la RSE como una herramienta que proporciona sostenibilidad en las organizaciones y que busca de manera continua *hacer las cosas bien*, manteniendo un relacionamiento constante con los grupos de interés y cumpliendo a cabalidad el componente misional de las empresas; de igual forma, conservando el horizonte real del negocio, pero sin perder de vista la función social que se tiene. Es pertinente concebir la RSE como un compromiso que va más allá de la obligatoriedad, que se encamina al desarrollo y al mejoramiento de la sociedad y de los diferentes grupos de interés de la empresa y también minimiza de manera continua el impacto que pueda tener la actividad económica de la empresa en el entorno en el que esta lo desarrolla.

La RSE es percibida como una cultura que se debe vivir día a día, que debe estar basada en la conciencia y en la generación de operaciones en entornos agradables y sostenibles; de igual forma, se concibe como un modelo claramente definido en el marco del mutuo beneficio y el trabajo mancomunado con los grupos de interés, es uno de los pilares más importantes del desarrollo de las empresas, siempre se va a ver como un compromiso que está intrínseco en la labor cotidiana de las organizaciones, mejorando la calidad de vida

de la sociedad, preservando el medio ambiente y mostrando continuamente transparencia en la administración de los recursos. Sin embargo, se hace necesario destacar que, en ocasiones, las expectativas plasmadas en los procesos de RSE no superan las expectativas que tiene los grupos de interés, lo que ocasiona percepciones no homogéneas y muestra que todo al final no es lo ideal.

Las representaciones sociales de RSE, creadas por los gerentes demostraron, que la RSE parte de las personas y se puede direccionar como ese compromiso genuino que les permite a las empresas ser más conscientes, reconociendo que todas las actividades que se desarrollan afectan positivamente o negativamente el ambiente o entorno en el que conviven, mostrando la RSE como un elemento que marca la diferencia y no como un deber.

Aunque las tres empresas sobre las cuales se desarrolló este estudio se encuentran en diferentes sectores económicos, se reconoce la importancia de practicar la RSE por diferentes motivos: porque no es un deber, sino es un campo de acción que permite generar sostenibilidad del negocio en el mercado, da una verdadera convicción dirigida hacia la gestión responsable, la estrategia compartida y el fin común; por medio de la RSE, las empresas son mejor vistas y tienen mayor reputación, ayudando a que las organizaciones mantengan un nivel muy superior de compromiso, manteniendo un balance social real, que dinamiza no solo el mercado, sino que también ayuda a generar alcances en todos los grupos de interés; sin embargo, es necesario resaltar que la RSE también es un compromiso de Estado y, por ende, las empresas públicas o mixtas se preguntan si son ellas las que deben asumir directamente el costo de hacer RSE.

Se logra percibir diferentes puntos de vistas de los ejecutivos entrevistados en relación con la

forma como se aplica la RSE en su empresa. La aplicación de la RSE en Ecopetrol se percibe como un compromiso histórico y patriótico que nace en el momento en que esta se constituye como empresa, por lo cual enfoca su modelo en el relacionamiento constante con sus grupos de interés, por medio del cumplimiento constante de las promesas de valor generadas. De igual forma, se logra identificar que la RSE es un pilar fundamental dentro de la estrategia de la empresa, puesto que no solo se enfoca en generar relaciones de mutuo beneficio, sino que también la empresa entra a participar como actor principal en el desarrollo de entorno por medio de alianzas de prosperidad.

Son varios los elementos que generan valor en las empresas al tener un programa de RSE sólido, entre ellas, se destacan: un mayor nivel de relacionamiento con los grupos de interés convirtiéndose en una estrategia vital para las empresas; de igual forma, se logra generar confianza y un alto nivel de reputación en el sector, asimismo se generan altos niveles de sostenibilidad, lográndose un verdadero balance entre lo económico, lo ambiental y lo social. Es importante resaltar que uno de los retos es poder lograr el fin común y no permitir que la RSE se convierta en *moda*, porque lo único que se logra es desvirtuar el modelo.

Uno de los aspectos comunes en las opiniones de los ejecutivos entrevistados está en definir a Colsubsidio como una empresa social, desde el mismo momento de su nacimiento como empresa; es su naturaleza y está innato en la caja de compensación. Es importante destacar que por el objeto social de la empresa se tiene de cierta forma la *obligación* de la aplicación de la RSE como modelo de gestión del negocio de Colsubsidio, por la responsabilidad que existe ante las empresas afiliadas, ante los trabajadores de estas y ante el Estado.

En Concesol, uno de los puntos fundamentales destacados por los ejecutivos entrevistados para el establecimiento de una política real de RSE en esta empresa (la cual ya no existe), estaría basada en el cuidado y la preservación del medio ambiente, dado que su actividad económica lo afecta directamente. Por otra parte, se destaca que dentro de esta política se debe tener un enfoque orientado hacia la conciencia y el compromiso de todo el equipo de trabajo, hacia el cumplimiento de las metas organizacionales, pero con un enfoque dirigido hacia la comunidad y hacia el desarrollo de esta.

Existe un común denominador en cuanto a la forma como es percibida la RSE en las empresas en estudio, aunque se está trabajando de manera continua en el fortalecimiento de esta, aun se pueden encontrar falencias significativas en los mecanismos de comunicación y difusión de la política propiamente dicha. Aunque se percibe como una política generadora de valor agregado para la organización, aún está en la etapa de estructuración y los ciclos de mejora continua muestran que hace falta reforzar la concientización y la interiorización de esta como modelo cultural enfocado en liderazgo y relacionamiento con los grupos de interés.

Para Ecopetrol y Colsubsidio, el modelo de RSE se concibe desde la misma constitución de las empresas, teniendo como énfasis el impacto en el entorno y la identificación de los grupos de interés. Las dos empresas siempre han tenido una gestión social, con el fin de mejorar la calidad de vida de los colombianos, de tener como bandera la transparencia y la consolidación del gobierno corporativo. Sin embargo, aún permanece el proceso de mejora continua que hace parte del ciclo de la RSE y que busca lograr una cultura e interiorización total. Como Concesol no tenía un modelo de RSE definido, es importante co-

nocer desde donde debe nacer este; es claro que por pertenecer al componente estratégico, debe tener su raíz en los más altos directivos de la empresa, pero no se debe dejar de lado los demás niveles jerárquicos, ya que en temas de RSE se debe hablar el mismo idioma para tener una aplicabilidad adecuada de dicho modelo; no solo como una política, sino también como cultura organizacional.

Un aporte importante de analizar, está relacionado con la RSE desde la mirada de las representaciones sociales y con una perspectiva cualitativa. Es que por medio de la estructuración de un programa de RSE que las organizaciones logran ser diferentes. De igual forma, la RSE estructurada sobre la base de la psicología social<sup>6</sup> logra romper con el paradigma, que indica que esta se establece solo a partir de normas y procedimientos legales, mostrando que la base de una estructura de RSE verdadera, parte de reconocer que el trabajo de responsabilidad social no se puede hacer solo, ni de cualquier manera, sino que se debe hacer responsablemente, manteniendo ese equilibrio entre el sentido común, la interacción con la historia y la convivencia con el otro.

A partir de la información recolectada se considera posible e importante la realización de un estudio similar dirigido, a esos actores que conforman los grupos de interés para que, mediante el análisis de las representaciones sociales creadas por ellos, se haga posible contrarrestar la información proporcionada por los gerentes y, de esta forma, complementar y aportar más información que permita establecer la base de cualquier programa,

<sup>6</sup> Explicada por G. W. Allport como “un intento de comprender y explicar cómo los pensamientos, sentimientos y conducta de los individuos son influenciados por la presencia actual, imaginada o implícita de otros seres humanos” (1954, p. 5).

enfocado a RSE para que pueda ser aplicado o desarrollado por cualquier empresa sin importar el sector económico, tamaño o actividad desarrollada, sino que sirva de insumo para el mejoramiento continuo de los modelos de gestión de RSE.

## Referencias

Allport, G. (1954). The historical background of modern social psychology. En G. Lindzey (Ed.). *Handbook of social psychology* (vol. 1, p. 5). Reading, Mass: Addison-Wesley.

Arraya, S. (2002). *Las representaciones sociales: ejes teóricos para su discusión*. San José de Costa Rica: El Cisne.

Arruda, A. y De Alba, M. (2007). *Espacios imaginarios y representaciones sociales: aportes desde Latinoamérica*. México Porrúa.

Ascolfa (2009). *Responsabilidad social de la administración en el mundo*. Recuperado el 27 de marzo del 2012, de [http://www.ascolfa.edu.co/memorias/Ponencias/PRES\\_714.pdf](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/Ponencias/PRES_714.pdf).

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Pearson Educación.

Chinchilla, N. (2007). *Ser una empresa familiarmente responsable ¿lujo o necesidad?* Madrid: Pearson.

Colsubsidio (s.f.). *Código de ética*. Recuperado el 26 de marzo del 2012, de <http://www.colsubsidio.com>

Documento II de la conferencia internacional sobre Responsabilidad Social Empresarial, (2005), Madrid, España.

Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. s. l.: Club Universitario.

Impacto de la ley de primer empleo (2011). *Portafolio*. Co.

Martínez, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Minambiente (1997). *Política nacional de producción más limpia*. Bogotá: Minambiente.

Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image, son public*. París: University Presses of France.

Normas sobre aseguramiento AA1000 2003.

Olcese, A. y Rodríguez, M. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. México: McGraw-Hill.

Parales, C.Y. Vizcaino, M. (2007). Las relaciones actitudes y representaciones sociales: elementos para una integración conceptual. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 39 (2), 351-361.

Perdono, J. (2011) Capitalismo y empresa. Reflexiones desde la ética y la RSE. En *Responsabilidad Social Empresarial: una revisión contextual desde el management*. Bogotá: Norma

Porter M. y Kramer, M. (2006). *Strategy & Society: Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. New York: Pearson

Rivero, M. (2010). *Gestión de la RSE*. Madrid: Netbiblo.

Rodríguez, T. y García, M. (2007). *Representaciones sociales: teoría e investigación*. Universidad de Guadalajara-México: CUCSH-UDG.

Sierra, J. (2010). *Principios de responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Panamericana.

## Anexo 1. Matriz de categorización

| Objetivos específicos  | Categoría    | Conceptualización   | Preguntas orientadoras  | Fuente        | Técnica                     |                     |
|--|--------------|---|---|---------------|-----------------------------|---------------------|
| Identificar los significados que tiene la alta gerencia de las empresas en estudio, frente al concepto de RSE      | Significados | Expresiones relacionadas con el significado del concepto y percepción de RSE que se conocen mediante el discurso de la alta gerencia.<br><br>Concepto de RSE entendida como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" (Libro Verde). | 1. ¿Qué concepto sobre RSE tiene la gerencia de las empresas estudiadas?  | Alta Gerencia | Entrevista Semiestructurada |                     |
|  |              |   | 2. ¿Cómo se aplica el significado de RSE en las empresas?   |               |                             | Observación Directa |
|  |              |   | 3. ¿Qué significa RSE para una empresa que no tiene un programa estructurado?   |               |                             |                     |
|  |              |   | 4. ¿Desde la perspectiva de la empresa como se percibe el significado RSE?  |               |                             |                     |
|  |              |   | 5. ¿Qué valor genera para las organizaciones tener definido un modelo de RSE?   |               |                             |                     |
|  |              |   | 6. ¿Cómo se percibe dentro de las organizaciones las acciones que se realizan en los programas de RSE que su empresa lleva a cabo?  |               |                             |                     |
| Definir las creencias que tiene la alta gerencia, sobre las prácticas de RSE, que se llevan a cabo en sus empresas | Creencias    | Las creencias son proposiciones simples, conscientes o inconscientes, inferidas de lo que las personas dicen o hacen, capaces de ser precedidas por la frase: "Yo creo que..."  | 1. ¿Cree que se debe aplicar la RSE en las empresas estudiadas?   | Alta Gerencia | Entrevista Semiestructurada |                     |
|  |              |   | 2. ¿Cómo cree que desde los diferentes cargos se aporta a las prácticas o políticas de RSE que tienen las empresas?                 |               |                             | Observación Directa |
|  |              |   | 3. ¿En qué consiste el modelo de gestión de RSE que manejan las empresas?   |               |                             |                     |
|  |              |   | 4. ¿Por qué cree que el modelo de gestión de RSE que manejan en las empresas cumple con las perspectivas esperadas en esta materia? |               |                             |                     |
|  |              |   | 5. ¿Cuál o cuáles motivaciones cree que tiene las empresas para realizar prácticas de RSE?  |               |                             |                     |
|  |              |   | 6. ¿Cómo perciben los colaboradores el modelo de RSE de las empresas y los programas que lo conforman?                              |               |                             |                     |

**Anexo 1.** Matriz de categorización

| Objetivos específicos  | Categoría | Conceptualización   | Preguntas orientadoras   | Fuente                              | Técnica  |
|--|-----------|---|--|-------------------------------------|--|
|  |           |   | 7. ¿Cómo influye en el comportamiento del grupo de colaboradores desarrollar un modelo y programas de RSE?   |                                     |  |
| Interpretar las actitudes de la alta gerencia frente al modelo de RSE que implementan en su empresa. | Actitudes | El concepto de actitud implica la existencia de un estímulo “ya constituido” hacia el cual se reacciona según el tipo de disposición interna que se haya construido hacia él (Arraya Sandra, 2002). | 1. ¿Las actitudes de los empleados dentro y fuera de las empresas son responsables?  | Alta gerencia<br><br>Investigadores | Entrevista semiestructurada<br><br>Observación directa<br><br>Investigación en fuentes secundarias |
|  |           |   | 2. ¿Las actitudes que desarrollan las empresas son socialmente responsables?   |                                     |  |
|  |           |   | 3. ¿De las siguientes opciones, cuál o cuáles son aplicadas por las empresas?<br>A. Cuidado con el medio ambiente.<br>B. Aporte económico.<br>C. Respeto por los derechos humanos.<br>D. Respeto por el derecho de los trabajadores.<br>E. Luchas contra la corrupción.<br>F. Respeto por la libertad de competencia.<br>G. Reglas claras y equitativas con proveedores y distribuidores.<br>H. Cuidado y consideración a clientes y consumidores.<br>I. Vinculación a proyectos sociales y comunitarios.<br>J. Aporte a fundaciones y donaciones en general.<br>K. Mercadeo social.<br>L. Apoyo causas sociales.<br>M. Mercadeo con causa.<br>N. Voluntariado.<br>O. Ninguna de las anteriores. |                                     |  |
|  |           |   | 4. ¿Qué impacto generan las empresas en el entorno y como se contribuye a minimizarlo?   |                                     |  |
|  |           |   | 5. ¿Qué participación tienen los colaboradores en el desarrollo de programas de RSE de las empresas estudiadas?  |                                     |  |

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 2.** Matriz de categorías inductivas

| Objetivo específico  | Categoría deductiva | Categoría inductiva   |
|--|---------------------|---|
| Identificar los significados que tiene la alta gerencia de las empresas en estudio, frente al concepto de RSE      | Significados        | Relaciones entre los grupos de interés, sostenibilidad, política, conciencia, estrategia, compromiso, deber moral, gestión social, reputación.  |
| Definir las creencias que tiene la alta gerencia, sobre las prácticas de RSE, que se llevan a cabo en sus empresas | Creencias           | Sostenibilidad, calidad de vida, liderazgo, estrategia, compromiso, gestión, grupos de interés, mejora continua, estrategia de la empresa, aporte social, cumplimiento de normas y leyes, reputación, falta de divulgación, conciencia. |
| Interpretar las actitudes de la alta gerencia frente al modelo de RSE que implementan en sus empresas.             | Actitudes           | Protección del medio ambiente, conciencia ambiental, responsabilidad (económica, legal, ética y discrecional), políticas organizacionales, toma de decisiones, procesos eficientes, política de calidad, calidad de vida laboral.       |

**Fuente:** elaboración propia.