

UNA APROXIMACIÓN COMPRENSIVA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN EMPRESAS DE LA INDUSTRIA EN COLOMBIA

Resumen

Este estudio cualitativo interpreta los antecedentes y consecuentes de la RSE en Colombia y aporta evidencia al campo emergente de la RSE en países en desarrollo. Se encuentra que la RSE se expresa de una manera diferencial en Colombia, al considerar los énfasis que la literatura identifica. La RSE atiende las demandas sociales con un énfasis en el deber moral, responde a matices de un modelo de negocio híbrido, busca legitimidad a través de las licencias sociales, amplía su espectro de gestión de grupos de interés, y en ocasiones lleva a las empresas a actuar como agentes de desarrollo local.

Palabras claves: Responsabilidad social empresarial, Industria, Colombia

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial (RSE) se ha consolidado como un campo de estudio muy activo en la disciplina del *management* (Aguinis y Glavas, 2012). El trabajo empírico es abundante y de todo tipo, y las preguntas de investigación son recurrentes sobre los efectos que tiene la implementación de prácticas de responsabilidad social sobre el desempeño organizacional (de Jong y van der Meer, 2017). La tradición ha privilegiado los efectos sobre el desempeño financiero (Wang, Dou y Jia, 2016), pero hoy día es claro que fue válida la pregunta fundamental de los años 90 sobre el desempeño social corporativo (Wood, 1991).

La aparición de la teoría de los grupos de interés (*stakeholders*) en los años 80 (Freeman, 1984) generó un interés por el otro lado de la demanda: los antecedentes de la RSE (Ali, Frynas, y Mahmood, 2017). Por ejemplo, surgió una importante línea de investigación alrededor de los intereses de los consumidores, y cómo un consumidor más consciente obligaba a las empresas a pensar en la necesaria implementación de prácticas de RSE (Roberts, 1996). Lo mismo aconteció con el concepto de desarrollo sostenible de proveedores o la adopción de prácticas de gestión humana responsable (Ağan, Kuzey, Acar, y Açıkgöz, 2016; Aguinis y Glavas, 2019). Recientemente la pregunta por la necesidad de la RSE se ha asociado a los cambios estratégicos de las empresas y la búsqueda de un nuevo valor compartido (Porter y Kramer, 2006).

Este estudio se interesa por los antecedentes y consecuentes de la RSE. Sin embargo, busca aportar evidencia empírica en un campo de estudio emergente, el de la RSE en países en desarrollo (Aguinis, et al., 2020; Ali, et al., 2017; Jamali, Karam, Yin y Soundararajan, 2017; Jamali y Karam, 2018). La delimitación de este campo de estudio se ha generado fundamentalmente en los estudios críticos del *management* (Banerjee, 2007; Banerjee, 2014), en la creciente literatura de empresa y paz (Kolk y Lenfant, 2010; Oetzel et al., 2009), y se ha fundamentado igualmente en la riqueza de los estudios transculturales (*Cross-Cultural*) (Singh y Del Bosque, 2008). El valor agregado de la investigación se genera precisamente por las condiciones excepcionales de un contexto como el colombiano, donde la expresión de la RSE es contingente y matizada altamente por el entorno. Un entorno de los negocios formal y dinámico, pero constituido dentro de un ambiente institucional o sociopolítico complejo. En otras palabras, seguramente la expresión de la RSE en Colombia se determina y genera consecuencias identificadas por la corriente principal (*mainstream*) de la literatura sobre RSE, pero el contexto del territorio y la contingencia al entorno turbulento de un país en desarrollo permite identificar matices de la RSE que aportan al nuevo campo de estudio.

MARCO TEÓRICO

La RSE en países en desarrollo

Dentro de la disciplina del *management* es crítico pensar que el estudio de las prácticas empresariales son contingentes al contexto (Aguinis, et al., 2020). De allí el auge de los estudios culturales comparados y de

la vertiente paralela al *mainstream* de los estudios críticos en *management* (Banerjee, 2014; Singh y Del Bosque, 2008). Para las líneas de investigación en RSE, entender que las prácticas empresariales definidas por la responsabilidad social podrían darse de manera explícita o implícita fue importante (Matten y Moon, 2008). Una gerencia de la RSE explícita se pliega a lo que se denomina el “Caso de Negocio”, mientras una gerencia de la RSE implícita se despliega en una importante simbiosis con el entorno institucional de los negocios. En otras palabras, para el estudio de la RSE el ambiente sociopolítico y cultural importa; más aún cuando desde sus inicios conceptuales y prácticos la RSE se entendió como una necesaria respuesta a la demanda de hechos sociales.

La misma evolución del concepto de la RSE va haciendo más evidente la necesidad de pensar contextualmente la práctica empresarial. La concepción del empresario filantrópico, o la pirámide de responsabilidades empresariales, o la gestión de grupos de interés, o la necesaria integración entre estrategia y sociedad, o la concepción de una ciudadanía corporativa, o la reciente apuesta por la sostenibilidad corporativa, evidencian la compleja, contextualizada y localizada práctica de la responsabilidad social. En todas las acepciones conceptuales de la RSE impera la respuesta empresarial a hechos sociales generados en los entornos inmediatos (Latapí, Jóhannsdóttir y Davídsdóttir, 2019; Perdomo y Escobar, 2011).

En consecuencia, los estudios del *management* en el campo de la RSE encontraron que era relevante y pertinente pensar y definir un campo de estudio específico, relativo a la expresión de la RSE en el contexto de los países en desarrollo (Aguinis, et al., 2020; Alí et al., 2017; Jamali y Karam, 2016; Jamali y Karam, 2018; Lindgreen y Córdoba, 2010). Las razones son evidentes. Los países en desarrollo con espacios territoriales altamente complejos y específicos en sus entornos locales. Allí las urgencias de investigación y prácticas empresariales están mediadas por la necesidad de inclusión social, reducción de la pobreza, creación de valor más allá del financiero, actividad empresarial en entornos de conflicto, violencia y corrupción; lo que se resume en la necesidad de una formulación estratégica en entornos para los negocios frágiles y complejos. Esta complejidad del entorno es aún más difícil de comprender, cuando se pone sobre la mesa la dualidad en términos de actividad económica; en los países en desarrollo existe un mundo urbano paralelo a un mundo rural, o de forma alterna, un mundo de formalidad económica respecto a otro de informalidad y mera supervivencia (Dobers y Halme, 2009; Idemudia, 2011; Visser, 2008).

El estudio de la RSE en países en desarrollo implica la reflexión sobre estos puntos. Primero, el nivel de respuesta a las demandas sociales está altamente motivado por la ética de los negocios y la filantropía. Incluso en los acercamientos conceptuales y prácticos de la RSE como un Caso de Negocio, la identificación de hechos sociales para ligarlos a la estrategia, esta presionada por las altas demandas sociales y necesidades de poblaciones vulnerables que no están cercanas al *core* del negocio. Segundo, las expresiones gerenciales de la RSE adquieren formas híbridas; es decir, ya no es claro o evidente saber si la RSE es fruto de una apuesta en un Caso de Negocio, o de la presión e interacción con un entorno institucional pro-bienestar social. Las prácticas de RSE son una hibridación entre aquellas pensadas y

ejecutadas desde dentro del negocio como respuesta específicas a las demandas de grupos de interés, y aquellas que cumplen un rol de ejecución de los contratos sociales locales o nacionales, en los que la empresa es un actor relevante. Tercero, la puesta en práctica de la RSE ya no solo busca resultados en términos de eficiencia operativa o financiera, sino que las dimensiones del resultado empresarial se deben leer igualmente en función de la legitimidad de la empresa con una licencia social para operar. Cuarto, la gestión de los grupos de interés está altamente matizada por los denominados grupos de interés secundarios. Es decir, aunque la gestión de grupos de interés hace una identificación de la cadena de valor e identifica los requerimientos de los grupos de interés primarios, aquellos que tienen una relación funcional con el *core* del negocio, en los países en desarrollo la gestión de grupos de interés se ve altamente permeada por los intereses de grupos de interés secundarios o también denominados de influencia o de regulación. Aquí la comunidad, los medios, las ONGs, el medioambiente, o el gobierno local y nacional son actores principales de la construcción de la relación social y responsabilidades derivadas a la empresa. Quinto, la RSE en los países en desarrollo llena vacíos institucionales; o de otra manera, la empresa asume roles de agente de desarrollo local. El Estado es débil y en este sentido otros actores clave como el sector privado, e incluso actores violentos, deben llenar vacíos de servicios sociales como la educación, la salud, la justicia, o las mismas capacidades de emprendimiento de las comunidades locales. En suma, en los países en desarrollo la RSE se expresa de manera particular, contingente, y específica al contexto. En ellos los territorios están fracturados en lo social, y el nivel de desarrollo y la institucionalidad es muy disímil. Las grandes empresas formalizadas, aun estando en un entorno moderno y seguro, deben asumir los retos de cadenas de valor operando en territorios fracturados.

Antecedentes de la RSE

Existe abundante literatura de revisión sistemática y de metaanálisis sobre antecedentes y consecuentes de la RSE (Aguinis y Glavas, 2012; Fifka, 2013; Jamali y Karam, 2016). Para este ejercicio comprensivo, se consideran cuatro grupos de antecedentes y cuatro de consecuentes. El primer grupo de antecedentes se refieren a los cambios en la estrategia de la organización. Cuando la empresa interioriza los compromisos sociales, también se obliga a la implementación de prácticas de responsabilidad social (Bansal y Roth, 2000; Lindgreen, et al., 2010). En este mismo sentido, la modificación de la razón de ser (misión, visión, valores) motiva su inclusión de prácticas socialmente responsables (Rishi y Moghe, 2013). Este antecedente engloba a la RSE como oportunidad de negocio. Paralelo a la estrategia como antecedente de la RSE, surgen motivadores como la necesidad de apostar por la mejora de la imagen reputacional de la empresa, el incremento del valor de marca, o la visibilidad pública del negocio (Du et al., 2016). Este conjunto de antecedentes se ve matizado en la implementación de la RSE en países en desarrollo, al considerar un entorno de los negocios con grandes fallas de mercado y la desigual construcción de mercados; esto por la impronta de desequilibrios económicos y sociales en los territorios.

El segundo grupo de antecedentes se concentra en el relacionamiento estratégico. Como se anticipaba, la implementación de prácticas de RSE en las organizaciones requiere previamente de la construcción de relaciones de confianza con los diferentes grupos de interés. De allí que expresiones alternas de la RSE se deriven de la construcción de relaciones en la cadena de valor y estas a su vez motivan la consolidación de sistemas de responsabilidad social (Baden, Harwood y Woodward, 2009; Rupp, et al., 2006). En el caso de los países en desarrollo, las empresas por supuesto que construyen relacionamiento estratégico en las cadenas de valor con sus grupos de interés primarios, pero además requieren de un ejercicio de construcción de licencia social en comunidades o territorios en conflicto.

Un tercer grupo de antecedentes de la RSE se asocia al clásico modelo de las responsabilidades. La RSE se promueve en las organizaciones debido a la necesidad de responder con suficiencia a las obligadas responsabilidades económicas y legales. En este sentido la regulación económica y legislativa obliga a la implementación de prácticas de RSE. Se obliga a las empresas a promover la perdurabilidad del negocio y la generación de empleo, así como se obliga a la transparencia y rendición de cuentas. Bajo el mismo motivante de responsabilidades obligadas y voluntarias, las empresas encuentran deseable el seguimiento a un orden moral, filantrópico y con sentido de justicia social. Aquí la expresión de los principios y valores de la ética de los negocios obliga la implementación de modelos de RSE (Carroll y Brown, 2018; Jamali y Carroll, 2017). En territorios en conflicto, complejos y con altos niveles de desigualdad, las responsabilidades caen con mayor fuerza y obligación al considerar el valor del altruismo y la necesaria construcción de comunidad.

El cuarto grupo de antecedentes de la RSE se ubica en las formas de gobiernos corporativos y las nuevas apuestas de modelos de gestión. El surgimiento de la teoría de los grupos de interés obligó a repensar las formas de gobernanza empresarial. Los problemas de agencia se multiplicaron y complejizaron, dando lugar a cambios en los estatutos de gobierno al considerar los intereses adicionales de los diferentes grupos de interés (Harjoto y Jo, 2011). De estos cambios se deriva el surgimiento de liderazgos responsables, de nuevos compromisos organizacionales y, en general, de una apuesta por una nueva cultura organizacional ligada a estándares de RSE nacionales e internacionales (Jamali y Sidani, 2008). En el caso de países en desarrollo la gobernanza y los modelos de gestión para la RSE deben incorporar el sentido de bienestar social obligado por los entornos y contextos de desigualdad.

Consecuentes de la RSE

El primer grupo de consecuentes se centra en los cambios en la estrategia y los resultados económicos que siguen a la implementación de la RSE. Aunque el campo de la responsabilidad social parece inmerso en imperativos morales, como la transparencia, la honestidad y el altruismo, la consolidación de la RSE se convierte en una forma de abordar los negocios. Ya que iniciar prácticas de responsabilidad social guía a las empresas a comprender que las necesidades sociales se pueden pensar desde el propio *core*, y el progreso social se puede alcanzar incluso desde la misma oferta de los productos y servicios de las empresas. A raíz

de los cambios en la forma de competir y generar valor, le literatura evidencia que las organizaciones han desarrollado programas de mercadeo con causa. Este se halla representado por acciones realizadas en beneficio de un problema social, desde los productos y servicios de la organización (Fernández, 2005). Por esto, es acertado afirmar que la relación entre empresa y sociedad también ha cambiado y las empresas han decidido apartarse de las posturas asistencialistas y la responsabilidad social corporativa se torna en una forma de apalancar las capacidades de la comunidad, a la vez que se mejoran áreas del contexto competitivo (Porter y Kramer, 2002). En este sentido, iniciar prácticas de RSE evoluciona a un modelo de desarrollo sostenible (Montiel y Delgado-Ceballos, 2014), donde las cuestiones sociales se encuentran atravesadas por la prosperidad económica y el desempeño presente y futuro de la empresa.

Este primer grupo de consecuentes, además, incluye los cambios en la imagen y reputación. La literatura académica indica que el desarrollo de la RSE se convierte en una forma de mejorar la legitimidad o reputación de la empresa frente a las audiencias de interés. Y la reputación es un activo valioso que se fortalece por la manera en que tratan a los empleados, cliente y la relevancia que le dan a la sociedad en general (Belt y Paolillo, 1982; Stanaland, Lwin y Murphy, 2011).

El segundo grupo de consecuentes apela a los cambios en el relacionamiento con los *stakeholders*. La implementación de prácticas de RSE se convierte en un predictor de la mejora de la relación con las audiencias de interés. La calidad de dicha relación se fortalece cuando las audiencias comprenden el actuar de las organizaciones (Rupp et al., 2006). Así que el ejercicio de la responsabilidad social implica establecer canales de comunicación entre los directivos y las comunidades locales, para identificar brechas y alinear los objetivos de la organización con las preocupaciones de la sociedad (Miles, Munilla y Darroch, 2006). Adicionalmente, el nuevo enfoque de negocios de la RSE conlleva a reconsiderar la actuación individual de las empresas y ampliar la esfera hacia a la cadena de suministro. Estratégicamente, las grandes empresas deciden fortalecer las competencias de sus proveedores en materia de buenas prácticas medioambientales, criterios éticos, de derechos humanos, entre otros (Seuring, 2013; Talluri y Sarkis, 2002), con el fin de trabajar con organizaciones más eficientes y con menos riesgos reputacionales.

La puesta en marcha de la RSE también tiene injerencia en la relación de las empresas con sus trabajadores. Ya que trabajar en una empresa socialmente responsable ayuda a fortalecer la identidad del empleado con la organización (Carmeli, Gilat, y Waldman, 2007). Esto último afecta directamente la retención de empleados y la mejora de su desempeño (Pierce y Madden, 2005). Además, la implementación de la RSE podría satisfacer las expectativas de aquellos consumidores con criterios de consumo socialmente responsable, (Maignan, Ferrell y Hult; 1999)

El tercer grupo de consecuentes se asocia a las responsabilidades voluntarias que presupone haber incursionado en la RSE. Luego de consolidar un modelo responsabilidad social, el empresario ha transitado por los eslabones de la pirámide de Carroll, y los consecuentes solo hacen referencia a las responsabilidades de tipo altruista que el empresario decida asumir. En los países desarrollados los gerentes son vistos como

actores morales, y de sus empresas se esperan acciones desinteresadas. En este sentido, los gerentes deciden desarrollar actividades de mercadeo social. Estos son planes de tipo social, humanitario o ecológico, que no tiene conexión con el *core business* y pretenden abordar los problemas de la comunidad (Mata, 2010). Aunque estas prácticas no persiguen un beneficio económico, si logran impactar positivamente la percepción de la marca.

Finalmente, el cuarto grupo de consecuentes hace referencia a la mejora en el modo como se gestiona la organización. Introducir la responsabilidad social a la estrategia, no se trata de crear procesos o proyectos asilados. Así que la implementación de la RSE debe guiar a repensar la forma de proceder y tomar decisiones al interior de las empresas (Aguinis y Glavas, 2012). Al consolidar la RSE, la organización amplía su campo de acción para tener en cuenta las expectativas de los diferentes *stakeholders* (Waddock y Graves, 1997). Entonces, la RSE hace referencia a un modelo de gestión, que ha fortalecido los procesos de comunicación y planeación estratégica, con el fin de articular los intereses de las partes interesadas y los objetivos empresariales. En la tabla 1 se ilustran las categorías de antecedentes y consecuentes de la RSE.

Tabla 1. Categorías de Antecedentes y Consecuentes de la RSE

Antecedentes		Consecuentes	
Estrategia	Ajuste al modelo de negocio	Estrategia	Desempeño social corporativo
	Ajuste a la Razón de ser		Rentabilidad / Reputación
	Búsqueda de Reputación / Imagen		Creación de valor compartido
Relacionamiento	Respuesta a demandas sociales	Relacionamiento	Gestión y diálogo con grupos de interés
	Construcción de relaciones		Construcción de confianza
	Desarrollo de grupos de interés		Licencia social
Responsabilidad	Regulación económica y legal	Responsabilidad	Rendición de cuentas
	Trasparencia		Cumplimiento de estándares
	Filantropía		Deber moral
Gobierno y Gestión	Ajuste al modelo de gestión	Gobierno y Gestión	Cambio en el modelo de gestión
	Ajuste al gobierno corporativo		Cambio en el gobierno corporativo
	Ajuste a la estructura organizacional		Cambio en la estructura organizacional

METODOLOGÍA

Este artículo asume un enfoque de investigación cualitativo con un diseño sistemático de carácter comprensivo-interpretativo. El ejercicio exploratorio partió de la definición amplia de las categorías de antecedentes, consecuentes y concepto de la RSE, para después alimentarlas con los datos cualitativos (Walker y Myrick, 2006).

La fuente de datos fue la aplicación de un instrumento de entrevista semiestructurado a profundidad, y el contenido de cada categoría se fue dando en función de un ejercicio de comparación permanente a partir de la lectura individual de cada uno de los investigadores. En este sentido, se buscó identificar el rico detalle del dato de la entrevista individual y al mismo tiempo capturar los posibles patrones emergentes.

La aplicación del instrumento de entrevista estuvo precedido de un ejercicio de documentación de cada una de las empresas, y en particular de la lectura detallada de los reportes de sostenibilidad (RSE). Las entrevistas tuvieron un tiempo promedio de aplicación de 75 minutos y se estructuraron en dos partes. Una

inicial de generalidades de la RSE en cada una de las empresas, para luego indagar por los eventos que antecedieron a la puesta en práctica de la RSE, las consecuencias de dicha práctica, y por el concepto de la RSE que respalda el despliegue de modelos de gestión.

La muestra teórica de trabajo se constituyó por ocho empresas con sede en Bogotá (Colombia) que debían cumplir con tres criterios de inclusión: i) que fuera una empresa altamente formalizada y de tamaño grande; ii) que fuera una empresa que hubiera realizado por lo menos tres reportes de sostenibilidad; y iii) que perteneciera al sector industrial con amplia trayectoria de operación en el país. Las razones de estos criterios de inclusión implicaban una muestra de empresas homogéneas donde el negocio y el modelo de gestión estaban consolidados; las empresas evidenciaban una apuesta explícita por la RSE y sus prácticas; y todas configuraban una cadena de valor larga y con múltiples *stakeholders* y relaciones. En la tabla 2 se caracteriza la muestra.

Tabla 2. Muestra de empresas del estudio

ID	Subsector	Tipo	Años de operación en Colombia	Primer Informe de Sostenibilidad
E1	Alimentos y bebidas	Multinacional colombiana	75	2009
E2	Alimentos y bebidas	Multinacional extranjera	131	2010
E3	Limpieza y cuidado personal	Multinacional extranjera	33	2012
E4	Insumos para la construcción	Multinacional extranjera	24	2012
E5	Cerámica e insumos para el hogar	Multinacional colombiana	139	2011
E6	Insumos para la construcción	Multinacional extranjera	58	2014
E7	Alimentos y bebidas	Multinacional colombiana	100	2011
E8	Insumos para la construcción	Multinacional colombiana	86	2009

El perfil del informante fue una persona del nivel directivo del área de sostenibilidad (RSE) y asuntos corporativos con más de cinco años de antigüedad en el cargo.

HALLAZGOS

Antecedentes de la RSE

Las figuras 1 y 2 muestran el ponderado de los datos cualitativos.

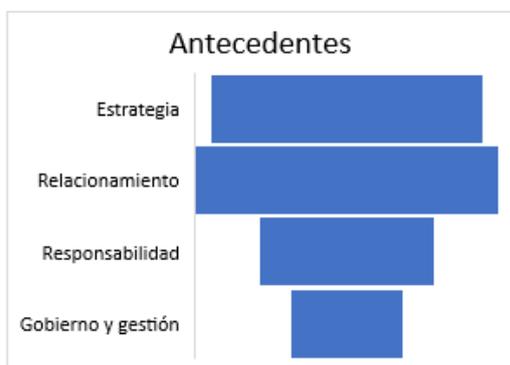


Figura 1. Densidad de datos cualitativos agregados

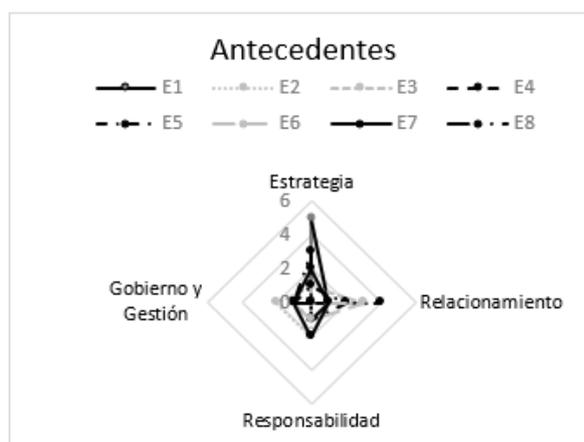


Figura 2. Datos cualitativos por empresas

Antecedentes de la RSE: la esfera estratégica

Del lado de la estrategia factores tan intrínsecos que hacen parte de la razón ser de la organización o extrínsecos como la estrategia y el valor compartido, son los elementos que impulsaron inicialmente la RSE.

“Cuando me preguntan por las causas, pues uno diría si yo hablo de una organización de hace setenta años, pues desde que arrancó, porque la principal responsabilidad social estaba en dar unos buenos productos, en dar un producto que no fuera inocuo, no estar contaminando a la gente, no estar mal nutriendo a la gente. Sí, el principal aporte social de una empresa tiene que estar en su razón de ser” (E1, alimentos y bebidas).

“Hacer responsabilidad social debe nacer de una gestión transparente de una gestión ética, de unos valores corporativos, de un valor por el empleado, de un valor por las comunidades donde está activa la organización” (E5, Cerámica)

Al asociar la RSE a la razón de ser de la organización los entrevistados expresan que hay una sintonía natural en lo que es la organización y la causa de ser socialmente responsable. En este sentido, por un lado, la consideración de que los productos de calidad son la base ontológica de la RSE y, de otro lado, la cultura organizacional soportada por los valores corporativos, reflejan que la causa del surgimiento de la RSE es intrínseca al negocio y no está asociado a modas, presiones del mercado, o problemas del contexto particular de la organización. La RSE es el ADN de la organización.

Ahora bien, dentro de los hallazgos encontrados juega un papel relevante las causas estratégicas asociadas a la necesidad de alinear la RSE al *core* del negocio como a la generación de valor compartido.

“Nosotros no trabajamos por Filantropía no sólo porque somos una empresa y queremos tener buenos resultados sino porque también creemos que la Filantropía no genera unos retornos de capital social, resultados... Eso no construye, no construye redes, no construye capital social, no mejora la situación, sino que nosotros hacemos programas de alto impacto que se puedan retornar en el futuro, como una mejora en diferentes áreas”. (E1, alimentos y bebidas).

“La causa por la cual nosotros introducimos este tema es la construcción de consciencia de la empresa de generar valor a los grupos de interés y a la empresa”. (E7, alimentos y bebidas).

La percepción de los directivos entrevistados refleja los siguientes aspectos: i) una fuerte separación entre filantropía y la oportunidad de mejorar el negocio concebido en relación con la amplitud del retorno de capital social y la construcción de redes. ii) La consciencia de que la empresa no se limita a la generación de riqueza para un solo actor. Se expande, entonces, la comprensión del negocio integrando el conocimiento de que en el desarrollo del negocio se crea valor para la empresa y las partes interesadas y, iii) La rentabilidad no es el motor de inicio de la RSE, es la generación de valor que implica superar la visión de no dañar a la sociedad para crecer de manera conjunta.

Antecedentes de la RSE: la esfera del relacionamiento

El relacionamiento con la comunidad, los empleados y proveedores jugó un papel determinante para el nacimiento de la RSE.

“En Colombia y en la región un pilar grande y muy importante para nosotros se llama desarrollo comunitario. Ese pilar tiene un objetivo muy claro que es asegurar o mantener la continuidad operativa desde el componente social, la mayoría del presupuesto de inversión social está destinada a ese eje estratégico donde donde buscamos con una filosofía muy clara de que las comunidades no necesitan regalos, necesitan oportunidades”. (E4, construcción)

“La atención de las necesidades de la comunidad es la causa más importante pues llega un punto en el que nuestro cliente externo se vuelve casi igual de importante al interno debido a que por diferentes maneras se ve afectado por las plantas de producción” (E2, Alimentos y bebidas)

“Considero que la más importante, desde mi punto de vista, es la atención por las necesidades de los empleados dado a que somos todos un recurso fundamental de la empresa y, por lo tanto, debemos cuidar el personal, en temas de clima organizacional, respeto, compromiso y sobre todo en cuanto al bienestar” (E3, Limpieza y cuidado personal)

“Entonces, empieza formalmente hace setenta años en la relación con ganaderos. No digo que todo se haya hecho perfecto, pero seguramente se han hecho cosas muy bien en la dinámica desde los sesentas, setentas, ochentas. Capacitaciones, visitas, hay un montón de cosas que les ayudan; asesorías sobre cómo manejar los insumos, cómo debe ser el proceso de frío; de recolección y almacenaje de materia prima perecedera. Cómo vender la materia prima y ser más competitivos. Es lo que busca y por eso es una estrategia de la empresa” (E1, alimentos y bebidas).

El relacionamiento con las comunidades está ligado al objetivo de obtener la licencia social, para que la empresa pueda operar sin que la comunidad interfiera en el desarrollo de su negocio. La comunidad (vecinos, grupos comunitarios locales) es impactada directamente por las actividades de la empresa y, por tanto, no es un actor secundario para la empresa y el desarrollo de su operación; es un actor primario en tanto de ella depende, de algún modo, la licencia para operar. Por tanto, la comunidad es percibida como un actor con poder político y legítimo y de allí que las relaciones con este grupo de interés sean las causas de emergencia de la RSE. En particular, en las empresas extractivas analizadas, la forma de relacionamiento con este grupo de interés no se cimienta en una relación filantrópica al estilo de una donación, sino que se hace inversión social que puede implicar desarrollo de capacidades o de negocios inclusivos en la base de la pirámide y, tiene como propósito mejorar las condiciones de vida de una población marginada social y económicamente. Así, entonces, la relación con la comunidad se convierte en un eje estratégico del negocio necesario para construir confianza y simultáneamente operar.

Otro hallazgo importante es la consideración de que los empleados son la parte vital para el desarrollo de la RSE. En este sentido, la base del cuidado del empleado como la apuesta por el bienestar y el clima organizacional configuran lo que se denomina la justicia organizacional. De otro lado, el relacionamiento con los proveedores va más allá de la relación comercial ya que se enfoca en el desarrollo de capacidades técnicas que es estratégico para la compañía en tanto la materia prima que se compra sigue los estándares de calidad requeridos. Se subraya del hallazgo en el relacionamiento con el proveedor que la empresa hace una apuesta por fortalecer este grupo de interés como una apuesta estratégica para asegurar la calidad del producto comprado, pero también como una transferencia de conocimiento que le permite al proveedor ser más competitivo.

El relacionamiento con la comunidad, los empleados y proveedores, es en últimas una apuesta por construir relaciones de confianza que benefician a las dos partes.

Antecedentes de la RSE: esfera de la responsabilidad

En el ámbito de la responsabilidad los directivos entrevistados afirman:

“Es una empresa familiar y desde la filosofía y los valores que tienen los dueños, en su estructura administrativa y estratégica, el tema de apoyo social y filantropía digamos que era inicialmente una base importante para la organización; entonces esto para decirte que históricamente el tema de responsabilidad social ha sido uno de los temas prioritarios para los accionistas de la organización. Cuando los medios y los temas administrativos evolucionan hacia los temas de RSE la organización empieza a trabajar básicamente en buscar cómo realizar esos aportes a los temas de responsabilidad social” (E5, Cerámica).

“Somos una empresa de ciento ochenta años en el mercado, treinta de ellos en Colombia y nuestro tema de responsabilidad social o la iniciativa y estrategia de responsabilidad social viene desde casi que se creó la empresa. A nivel global nosotros somos los creadores o fundadores de United Way y a nivel de Colombia fundamos Dividendo por Colombia con otras empresas, entonces para nosotros el tema de responsabilidad social viene como en el ADN de la compañía. Llevamos haciendo iniciativas de responsabilidad social pues desde que creamos la empresa”. (E3, Limpieza y cuidado personal)

La filantropía como causa de inicio de la RSE no está directamente relacionada con el ámbito del negocio. Son acciones que contribuyen con el mejoramiento de un problema de la sociedad pero que no está relacionado con el *core* del negocio. En este sentido, se resalta la vocación del empresario filántropo que ayuda *per se* a la razón de ser de la empresa. Sin embargo, el segundo hallazgo refleja que la apuesta por la creación de una fundación es paralela a la vocación de la empresa en términos de su sentido social.

Desde el punto de vista del seguimiento a la ley se marcan dos escenarios:

“Desde que llegué a la empresa, hace 24 años, se hablaba de temas ambientales con un enfoque de cumplimiento de ley. Siempre estuvo con el enfoque de cumplir estándares medioambientales de sostenibilidad”. (E2, Alimentos y bebidas).

“Iniciamos el ciclo de responsabilidad social a fondo a partir del año 2009 dado a que la compañía adquirió el compromiso con la sostenibilidad y nos permitió adherirnos al pacto global alinearnos con los 10 principios universalmente aceptados”. (E6, Construcción).

La regulación medioambiental y Pacto Global constituyen dos fuentes de emergencia de la RSE. Bajo el primer enfoque, la empresa se sitúa en el ámbito legal y el cumplimiento de la normatividad constituye el arranque de ser socialmente responsables. De otro lado, la adherencia voluntaria a Pacto Global implica un compromiso con ser sostenible en el mercado respetando los derechos humanos en su conjunto. De alguna manera los principios de Pacto Global jalonan a la empresa a empezar el camino hacia la RSE.

El gobierno corporativo como órgano encargado de dar directrices relacionados con el norte y la toma de decisiones, también, ha jugado un papel central a la hora de incorporar la RSE:

“Iniciamos prácticas de RSE básicamente porque cambiamos de dueño, los dueños llegaron y dijeron: esto es lo que hay que hacer de ahora en adelante y, eso es lo que estamos haciendo. Con la llegada y compra por parte de la multinacional de nuestra empresa en el año 2005 se impuso la estrategia de sostenibilidad de la casa matriz, y esa fue la que adoptamos como guía y es la que ha desarrollado hasta la fecha” (E2, Alimentos y bebidas)

La directriz del gobierno corporativo refleja no solo una apuesta por la alineación de la subsidiaria a la estrategia de la casa de matriz sino una evidente declaración por incluir una visión de sostenibilidad propia de la compañía. Desde esta dimensión la causa no viene del contexto donde opera la organización, sino que proviene del más alto órgano directivo.

De otro lado, y con respecto al modelo de gestión la creación de una nueva área dentro de la empresa

“El tema como tal se estructura más o menos en el año 2008. Se empieza a pensar ya en un área que se dedique únicamente a los temas de RSE y que gerencie estos temas. En el año 2010 se crean el área de sostenibilidad corporativa para la organización (E5, Cerámica)”.

Estructurar la RSE con lleva a un cambio en el modelo de gestión a tal punto de crear una nueva área dentro de la organización. Por tanto, la RSE se incorpora a la operación de la empresa como una necesidad de ajustarse a las demandas del mercado.

Al revisar las causas por las cuáles se integra la RSE a las empresas vemos que ellas discurren entre lo estratégico, lo relacional, la responsabilidad y el gobierno corporativo y el modelo de gestión. Podríamos afirmar que no hay un motivo predominante y que la inclusión del tema refleja de cierto modo una combinación de razones que bien parten de la visión del negocio, de la estructura de lo que es la organización (valores), de la forma cómo se relaciona con los grupos de interés o incluso de la necesidad de reinventarse. Lo cierto es que no hay una razón predominante porque la naturaleza de cada organización como el momento de llegar a la RSE es particular. Por otro

lado, se subraya que en general las empresas tienen cierta claridad en términos de que la filantropía no es necesariamente una manifestación de la RSE o la causa de inicio de esta.

Consecuentes de la RSE

Las figuras 3 y 4 muestran hacia dónde están orientados los beneficios después de implementar la RSE en las empresas objeto de análisis.

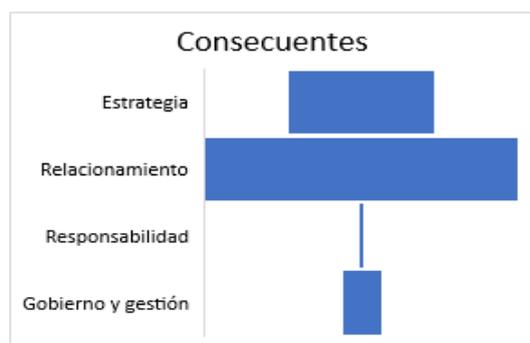


Figura 3. Densidad de datos cualitativos agregados

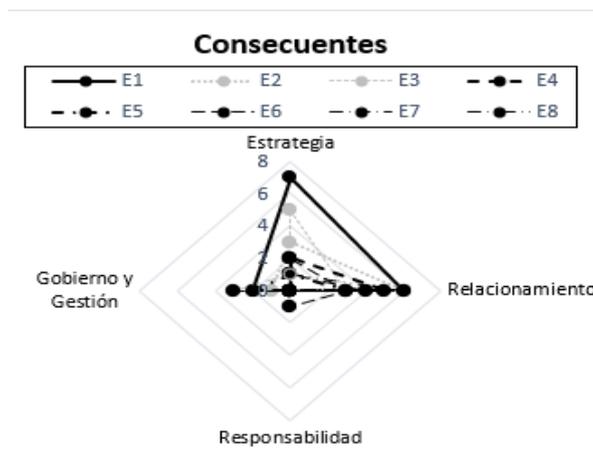


Figura 4. Datos cualitativos por empresas

Consecuentes para la estrategia

Los beneficios de la implementación de la RSE en las empresas analizados desde la esfera estratégica se orientaron hacia: i) el cambio en la estrategia, ii) la reputación e imagen y, iii) la rentabilidad y ventaja competitiva. En términos de cambio en la estrategia, esto fue lo que afirmaron los entrevistados:

“Hoy que cambiamos nuestra misión y nuestra esencia incluimos la Sostenibilidad y eso dice mucho de una empresa” (E1, alimentos y bebidas).

“Ha cambiado en torno a que antes era como más filantropía, hoy día es enfocado hacia una estrategia de negocio y con unas metas claras, indicadores claros y enfocados en proyectos y en programas que tengan impacto y no disgregado en varios proyectos que no tengan el mejor impacto”. (E3, Limpieza y cuidado personal)

“La estrategia obviamente cambia y se enfoca también en esos dos temas que lo teníamos un poquito ahí, que veníamos trabajándolos, pero que venían yendo también como un poco de bajo perfil, ahora estos temas sociales y ambientales cobran gran fuerza en la estrategia de la organización y logran empezar a desarrollar cambios importantes de gestión y de forma de gestionar procesos a nivel interno”. (E5, Cerámica)

La integración de la RSE en la empresa ha implicado grandes y estructurales cambios. Por un lado, el ajuste de la misión orientada a un compromiso por la sostenibilidad deja entre ver un cambio cualitativo de lo que es el negocio. De otro lado, un desplazamiento de la filantropía para considerar que la RSE es una aliada de la estrategia y, por tanto, es susceptible de ser medida. En concreto, la materialización de la RSE se hace evidente a través de la medición de los impactos y en la integración de las esferas sociales y medioambientales.

Ahora bien, la solidez de la implementación de la RSE trae consigo reputación que es otorgada por terceros a través de distinciones y premios o por en el reconocimiento de los *millennials*, generación que ha incluido en sus criterios de selección de empresas atractivas para trabajar aquellas que son socialmente responsables. Estos supuestos se hacen explícitos a través de las percepciones de los directivos:

“Tenemos la participación en premios y casos de estudio relacionados con temas de sostenibilidad y, en los últimos tres años, nos hemos ganado doce premios relacionados con responsabilidad social y sostenibilidad; y estamos posicionarnos como líderes de sostenibilidad en Colombia y en la región” (E4, construcción).

“En nuestra compañía los empleados arrancan desde la universidad, son los famosos *millennials*. Ellos son los que más exigen en el tema de responsabilidad social, entonces que nosotros tengamos una estrategia de responsabilidad social nos ha beneficiado en la medida en que estos estudiantes quieren ingresar a una compañía socialmente responsable. Nuestra compañía ha atraído porque la gente nos valora afuera y ha mejorado nuestra reputación en torno a que somos socialmente responsables” (E7, alimentos y bebidas).

“La empresa ganó en el año 2014 el reconocimiento PREAD, Programa de Excelencia Ambiental Distrital en la categoría Élite, por su desempeño e iniciativas ecoeficientes. El PREAD es liderado por la Secretaría Distrital de Ambiente y la Alcaldía Mayor de Bogotá. Pues la relación con los grupos de interés desde el momento en el que se comenzó a volver más fundamental el tema de RSE ha traído cambios significativos totalmente positivos con los cuales hemos venido ganando premios, prestigio y mucho reconocimiento a nivel mundial” (E6, construcción).

En cuanto al beneficio en la rentabilidad y la ventaja competitiva estas son las relaciones realizadas por los directivos.

“Si yo soy una empresa responsable y en el mismo sector encuentro que hay empresas que no son socialmente responsables pues obviamente mejora mi rentabilidad y la ventaja competitiva frente a otras empresas” (E2, Alimentos y bebidas).

“Tenemos unos camiones con menos emisiones y que consumen menos gasolina pues es un mejor negocio. Porque queremos hacer ventas de una manera sostenible, estamos llevando productos de un portafolio amplio que permite tener productos para todos los gustos, con azúcar, sin azúcar, permitimos esa variedad” (E1, alimentos y bebidas).

Ser socialmente responsable está directamente ligado a la rentabilidad y la ventaja competitiva, en palabras del entrevistado, este atributo pone a la empresa en un mejor posicionamiento en el mercado. De otro lado, la inclusión de un transporte más amigable con el medioambiente reduce los costos de operación de la logística de distribución y, por tanto, mejora el rendimiento financiero. Finalmente, la ampliación de la gama de productos más saludables, sin excluir los tradicionales, le permite a la empresa ampliar su ventaja competitiva.

Consecuentes en el relacionamiento

La RSE implica una amplia visión del negocio que con lleva la integración de los *stakeholders* dentro de la estrategia corporativa, al indagar a los entrevistados sobre las consecuencias que ha traído para la organización construir vínculos con los diferentes grupos de interés externos, los siguientes testimonios nos dan cuenta de ello:

“Hemos tenido diferentes conversaciones con los principales grupos de interés; hemos revisado las expectativas de ellos versus la relevancia de sus temas para nosotros encontrando un punto de encuentro en la matriz de materialidad”. (E8, Construcción).

“Manejamos también unos temas de conflicto, pero lo hacemos de una manera muy ética, muy madura. Buscamos una comunicación fluida con los líderes para que ganen ellos y nosotros. Hemos hecho resolución de conflictos exitoso que nos ha permitido que ellos sigan teniendo confianza en las cosas que la compañía hace”. (E3, Limpieza y cuidado personal).

“Tenemos una iniciativa en la cual, con campesinos, los invitamos a cultivar cacao; eso es un beneficio para los campesinos porque van a tener sustento además les enseñamos y les acompañamos en los procesos, entonces el aprendizaje de cómo se cultiva, ¿cuáles son las enfermedades?, contabilidad que ellos tengan su propia... que sean sus propios empresarios y hemos logrado eso, pero nosotros también hemos tenido beneficio uno reducimos el riesgo de desabastecimiento de cacao, disminuye el costo, eliminamos riesgo de trabajo infantil porque estamos trabajando con ellos y tal vez si lo compráramos en Costa de Marfil que tú sabes que ese tema no es muy vigilado. Entonces nos ha permitido acompañar, además estamos creando una relación con los campesinos” (E7, alimentos y bebidas).

El relacionamiento con los *stakeholders* se mueve en varios ámbitos. En un primer lugar, se evidencia que a través de conversaciones la organización desvela las expectativas de los grupos de interés para posteriormente cruzar las demandas de estos con la matriz de materialidad. Se infiere que estos diálogos confirman lo que la empresa ya ha detectado como una posible demanda de los grupos de interés. En segundo lugar, la relación con los *stakeholders* implica una búsqueda de acuerdos donde ambas partes

salgan beneficiadas. En tercer lugar, conocer las necesidades y construir comunidad de apoyo mutuo y participativo. En general, este relacionamiento muestra no solo la apertura de la organización para conocer e integrar los *stakeholders* sino una relación de carácter colaborativo.

Desde otra perspectiva, los hallazgos, también, revelan cómo la organización transforma un agente de la comunidad en un proveedor. Bajo este escenario la empresa desarrollo un modelo de negocio inclusivo en la base de la pirámide desarrollando habilidades técnicas en la población como le generación de ingreso para los campesinos. Por su parte la empresa no solo obtiene la materia prima para la elaboración de uno de sus productos, sino que construye confianza.

Con respecto a la responsabilidad social interna, que tiene que ver con el bienestar de los empleados, son varios los beneficios que ha traído la implementación de la RSE:

“Lo más importante son los programas que se generan para los empleados y para su bienestar pues son parte importantísima de la estrategia” (E4, construcción).

“El mantener unas relaciones laborales fundamentales en la colaboración y el trato digno, reconocido por los trabajadores, básicamente en la comunicación por el respeto al medioambiente y su comunidad, el cuidado de su seguridad, su constante capacitación y el aporte a la educación de sus hijos, ha sido interpretado por los colaboradores del norte del Cauca como un reconocimiento de su dignidad” (E6, Construcción).

“Ha cambiado en todos los sentidos pongamos ejemplos... con nuestros empleados, por ejemplo, los colaboradores ya saben a nivel de grupo ¿Qué es lo que estamos haciendo? ¿Cómo trabajamos? Entonces aumentan las consultas, es más fácil comunicarse, tenemos una base sólida real de datos con la cual conversar... que nos sentemos a conversar, así como tú y yo pues tal vez no, y de hecho tenemos con que hablar porque tenemos todo para hacerlo” (E7, alimentos y bebidas).

De otro lado, las comunidades se han convertido en uno de los actores más álgidos en el desarrollo de la operación del negocio. Por tanto, el relacionamiento de la empresa con este grupo de interés ha traído para las empresas analizadas un nuevo horizonte de comprensión y de relacionamiento. Así lo interpretan los entrevistados

“La comunidad nos da los lineamientos de lo que hay que hacer en las comunidades, a través de los diálogos que tenemos con ellos cada dos años. Y nosotros los invitamos a diferentes espacios para conocer su percepción. A raíz de esos diálogos concluimos que cuando vamos a hacer un proyecto en territorio las comunidades son las que deben apropiarse de esos proyectos y si se necesita mano de obra los primeros que vamos a contratar son a ellos” (E1, alimentos y bebidas).

“Entender que la sostenibilidad trasciende un kit escolar, trasciende digamos una donación que se le puede hacer digamos a una comunidad, pone a la empresa realmente a pensar cuáles son los impactos de mi negocio, venga si yo estoy impactando el agua de mis comunidades cómo voy a hacer para gestionar eso responsablemente, cómo hago para disminuir el consumo, cómo hago para asegurarme que las comunidades donde yo esté también tengan acceso al agua si yo ya sé que soy una actividad minera y tiene un impacto en la biodiversidad ser consciente digamos mucho más de los impactos” (E8, Construcción).

“La búsqueda de tener un mejor relacionamiento en el lugar donde vamos a llegar; es decir, unos buenos vecinos que llegan a sumar y a contribuir con el desarrollo local, que para nosotros es clave manejar esto, en tripartita con el estado. No generamos dependencia, pero si buscamos que se genere un desarrollo en estas comunidades por medio de los elementos más básicos del desarrollo junto con el estado, como es el transporte, la educación, la alimentación, la vivienda. Nosotros nos aseguramos de que las comunidades tengan un crecimiento” (E4, construcción).

El diálogo es la vía para el acercamiento y conocimiento de los intereses de la comunidad. En este sentido, las empresas han propiciado espacios de encuentro en el que se integran los intereses de estos actores en el desarrollo de proyectos comunitarios. De otro lado, la forma de relación entre empresa y comunidad no está mediada por la donación sino por la comprensión de los impactos que genera la operación del negocio buscando mitigar los mismos. Finalmente, la relación empresa, comunidad y Estado

es la forma más eficiente de generar redes de apoyo para mitigar problemas estructurales como la vivienda y la educación propias de un país emergente.

Consecuentes en la responsabilidad

En el ámbito de la responsabilidad factores relacionados con el mercadeo social y el mercadeo con causa encontramos un hallazgo relacionado con el manejo del agua. No obstante, se subraya que la iniciativa proviene de uno de los sectores que más usa el mismo recurso

“El manejo que tenemos con la fundación del cuidado del agua, al ser un tema tan predominante, a nivel no solamente país si no a nivel mundial, nos hace diferentes dentro del sector con respecto a las demás empresas. El hecho de que los niños desde pequeños tengan presente la importancia del cuidado del agua nos hace ser mucho más sostenibles en el largo y mediano plazo” (E6, Construcción).

Educar en el cuidado del agua a los adultos del mañana puede ayudar a transformar la forma de relacionarse con el entorno natural. La apuesta de la empresa se interpreta como la acción desprovista de interés en tanto no está relacionada con el *core* del negocio; así, entonces, el consecuente implica una consciencia macro que exige un esfuerzo de parte de todos los actores por ayudar a proteger los recursos naturales.

Consecuentes en el gobierno corporativo y el modelo de gestión

No se encontraron hallazgos con respecto a beneficios sobre el gobierno corporativo. No obstante, el impacto sobre el modelo de gestión es evidente.

“Al llegar los temas de sostenibilidad a la estrategia empezamos a focalizarnos en esos tres temas relevantes: económico, social y ambiental. Digamos que hacíamos los reportes económicos que tiene toda compañía, pero no hacíamos algunos informes o no compartíamos información acerca de los otros dos temas que cuando llega la sostenibilidad se vuelven más relevantes para la organización”

“Hemos encontrado oportunidades de mejora en eficiencia, hemos encontrado oportunidades de conocer mejores prácticas porque vemos que tal vez otra compañía lo hace de una manera más interesante que podríamos evaluar, esto nos ha abierto la posibilidad de compararnos, también el hecho de que podamos retornos, entonces todos los beneficios posibles nos abrimos las puertas al mundo no solo estar comparándonos con compañías de Colombia sino con compañías en otros países que hacen cosas muy distintas. Entonces uno de los mayores beneficios es que estamos midiendo el riesgo. No quiere decir que lo eliminemos, pero sí nos permite generar estrategias con las cuales vayamos acercándonos a nuestras metas” (E7, alimentos y bebidas).

“Hemos podido hacer una serie de implementación de mejoramiento de los procesos que nos han ayudado a ser mucho más eficiente en temas de gestión de esos indicadores que hemos definido como materiales”. (E8, Construcción)

La inclusión de la RSE afectó el modelo de negocio de la organización en los siguientes aspectos: la integración de metas y reportes ambientales y sociales a la gestión de la organización; el mejoramiento en eficiencia y la medición del riesgo del negocio permitiendo disminuir los impactos negativos derivadas de las actividades empresariales. En este último escenario el reconocimiento de los asuntos materiales, impactos más relevantes derivados de la operación del negocio, permite hacer una ruta de mejoramientos en la gestión de la organización.

DISCUSIÓN

La interpretación de los discursos de la RSE en Colombia confirma las particularidades de los modelos de negocio y de los modelos de gestión permeados por la RSE, e implementados en un territorio altamente fragmentado en lo económico, lo social y lo ambiental. Se hacen evidentes los discursos robustos de la RSE, asimilados a la creación de valor compartido y la sostenibilidad, cuando se argumenta desde el foco de los mercados urbanos y formales. Sin embargo, las amplias cadenas de valor de las empresas también

muestran que aguas bajo y aguas arriba, la expresión de la RSE está más ligada a aquella que caracteriza a empresas localizadas en países en desarrollo.

En particular, la comunidad como un grupo de interés que en la corriente principal de la RSE es un actor secundario, en Colombia es claramente visible y se convierte en un actor primario. Una lectura de la RSE desde allí lleva a destacar: i) que mucho del grado de respuesta a las demandas sociales esta permeada por la filantropía; ii) que la expresión gerencial de la RSE toma matices híbridos entre el Caso de Negocio y la necesaria imbricación con lo institucional y lo contextual del territorio; iii) la necesidad de hacer explícita una licencia social legítima; y iv) a descubrir el papel de la empresa como un agente de desarrollo local con funciones paralelas en la oferta de servicios públicos.

En la categoría de la estrategia los antecedentes de la RSE se asocian a la necesidad de hacer explícitos en la misión del negocio los valores familiares, de tradición o de responsabilidad ante las demandas sociales. La RSE se hace parte de la razón de ser del negocio. Aquí la RSE se expresa en la figura de empresarios filántropos o en la constitución de fundaciones paralelas al negocio. En este sentido, la RSE surge como una respuesta desde una ética de la filantropía, propia de los países en desarrollo. A manera de contraste, una lectura desde el entorno moderno de las empresas lleva a entender que el antecedente estratégico de la RSE es el despliegue del principio de valor compartido. Seguramente, esta lectura del antecedente de la RSE está asociada al seguimiento de la rendición de cuentas a través de la metodología GRI. Sin embargo, aquí también entran a jugar matices de la RSE en países en desarrollo. A la creación de valor compartido se le antepone el principio de transparencia, de obligación moral y del no-daño a la comunidad.

Las consecuencias de la implementación de la RSE en la categoría de la estrategia se asocian a la inclusión de la RSE como sostenibilidad, y a la necesaria relación clásica de la RSE y el desempeño social corporativo. Aquí se expresa la RSE dentro del *mainstream* que aboga por las fuentes de ventajas competitivas, de reputación y de mayor valor en los mercados. Nuevamente, el matiz sobre los consecuentes estratégicos de la RSE lo da el sentido de comunidad en el territorio de operación del negocio, y la necesaria asociación del riesgo empresarial con el riesgo social y ambiental.

En la categoría de relacionamiento se destacan como antecedentes de la RSE la búsqueda de una licencia social, la legitimación de la operación, y la construcción de un entorno de bienestar social. Claramente, este discurso surge cuando se piensa en el despliegue de la cadena de valor, en particular aguas arriba. Allí se hace explícito que la gestión de los grupos de interés trasciende a los primarios y en consecuencia se construyen diálogos con la comunidad en un sentido de desarrollo de proveedores con fomento de capital social; surgen como interlocutores válidos los líderes sociales del territorio. En los consecuentes se hace explícito la mejora en la comunicación y construcción de confianza tanto con grupos de interés primarios y secundarios. Además, y de una manera notoria, se plantea el surgimiento de una

responsabilidad social interna centrada en los trabajadores. Allí destaca la mejora del sentido del trato digno y la extensión del bienestar del trabajador a su entorno familiar y comunitario.

En la categoría de responsabilidad los antecedentes de la RSE se pliegan a las clásicas responsabilidades económicas (generar utilidades y empleo) legales, morales y discrecionales. Por lo discutido arriba, la jerarquía de responsabilidad se asocia al deber moral de no hacer daño y cumplir con los preceptos de los valores familiares o de tradición. Esto es particularmente claro en las empresas con origen y propiedad colombiano. Mientras los consecuentes de la responsabilidad se asocian fundamentalmente al premio o reconocimiento por seguir algún estándar de la RSE; por ser responsable con el seguimiento a la ley o al mercado. El matiz en esta categoría de análisis es que lo ambiental, entendido como un grupo de interés secundario, llena gran parte del orgullo responsable de las empresas. Y nuevamente, el territorio de operación con su especificidad de sociedad lleva a la búsqueda de reconocimiento de los gobiernos locales.

Finalmente, en la categoría de gobierno y gestión los antecedentes se pliegan a la necesidad de formalización de las áreas de RSE; y a la inclusión de nuevas formas de gobernanza dadas por la involucración de las demandas de grupos de interés a la toma de decisiones, o por la fusión, adquisición o directrices de las matrices internacionales. Aquí el sentido de la RSE desde el mainstream es evidente. El único matiz a la gestión y gobernanza es la demanda en voz alta de las comunidades en los territorios de provisión y/o extracción de las materias primas. Los consecuentes se asocian a gobiernos corporativos más permeados por los entornos institucionales del país, por las condiciones del contexto social y político, y por la creciente legitimidad de las comunidades como un actor principal allende de las cabeceras urbanas donde se asientan las matrices.

CONCLUSIÓN

El ejercicio empírico de este trabajo aporta a la discusión de la RSE en países en desarrollo. Se encontró evidencia de una expresión diferencial de la RSE en Colombia tomando una muestra homogénea de empresas de sector industrial. En particular, la RSE en Colombia plantea una respuesta a las demandas sociales altamente permeada por criterios del deber moral, filantropía y ética empresarial. Así mismo se expresa dentro de un modelo de negocio híbrido con rasgos de Caso Empresarial y resultados pro-bienestar social, siempre con la intención de legitimar su accionar en los territorios donde se expanden las cadenas de valor a través de búsquedas de licencias sociales. La RSE en Colombia se expresa en un diálogo con grupos de interés más allá de los constitutivos de la cadena de valor; y como era de esperar por lo dicho en la literatura, las empresas se convierten bajo circunstancias particulares, y proyectos, en agentes de desarrollo local.

Este trabajo tiene limitaciones y retos asociados al tipo de estudio. Un estudio cualitativo invita a la validación con otras muestras teóricas de empresas en Colombia que hagan explícita su apuesta por la RSE;

y donde el sector y el tamaño pueden incluir otras variantes de análisis. El sesgo de interpretación y análisis propio de estos estudios llevan a plantear trabajos comparados en países en desarrollo, como una forma agregada de triangulación. Y la limitación de la representatividad de los resultados es una clara invitación a la contrastación empírica de corte cuantitativo.

Referencias

- Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M. F., & Açıkgöz, A. (2016). The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1872-1881.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S. G., Vassolo, R. S., Amorós, J. E., & Allen, D. G. (2020). Conducting Management Research in Latin America: Why and What's in It for You?.
- Ali, W., Frynas, J. G., & Mahmood, Z. (2017). Determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in developed and developing countries: A literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273-294.
- Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27(6), 429-441.
- Banerjee, S.B. (2007). Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34 (1), 51-79.
- Banerjee, S.B. (2014). A critical perspective on corporate social responsibility: Towards a global governance framework. *Critical Perspectives on International Business*, 10(1/2), 84-95.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Belt, J. A., & Paolillo, J. (1982). The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement. *Journal of Management*, 8, 105-112.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). *Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues*. *Corporate Social Responsibility: Business and Society*, 360, vol. 2. , 39-69.
- Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *Academy of Management Review* 4(4): 497-505.
- de Jong, M. D., & van der Meer, M. (2017). How does it fit? Exploring the congruence between organizations and their corporate social responsibility (CSR) activities. *Journal of business ethics*, 143(1), 71-83.
- Dobers, P., & Halme, M. (2009). Corporate social responsibility and developing countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(5), 237-249.
- Du, X., Chang, Y., Zeng, Q., Du, Y., & Pei, H. (2016). Corporate environmental responsibility (CER) weakness, media coverage, and corporate philanthropy: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(2), 551-581.
- Fernández, R. (2005). Administración de la responsabilidad social corporativa. Madrid: *Thompson Editores*.
- Fifka, M. S. (2013). Corporate responsibility reporting and its determinants in comparative perspective—a review of the empirical literature and a meta-analysis. *Business strategy and the environment*, 22(1), 1-35.
- Freeman, R. E. (1984). Stakeholder management: a strategic approach. *New York: Pitman*.
- Gond, J. P. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme: un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 37-66.
- Idemudia, U. (2011). Corporate social responsibility and developing countries: moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *Progress in Development Studies*, 11(1), 1-18.
- Jamali, D., & Carroll, A. (2017). Capturing advances in CSR: Developed versus developing country perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 321-325.
- Jamali, D., & Karam, C. (2016). CSR in developed versus developing countries: a comparative glimpse. In *Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context*. Edward Elgar Publishing.
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61.
- Jamali, D., & Sidani, Y. (2008). Classical vs. modern managerial CSR perspectives: insights from Lebanese context and cross-cultural implications. *Business and Society Review*, 113(3), 329-346.
- Jamali, D., Karam, C., Yin, J., & Soundararajan, V. (2017). CSR logics in developing countries: Translation, adaptation and stalled development. *Journal of World Business*, 52(3), 343-359.
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2010). MNC reporting on CSR and conflict in Central Africa. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 241-255.
- Lindgreen, A., & Córdoba, J. R. (2010). Corporate social responsibility in Latin America. *Journal of business ethics*, 167-170.
- Lindgreen, A., Córdoba, J. R., Maon, F., & Mendoza, J. M. (2010). Corporate social responsibility in Colombia: Making sense of social strategies. *Journal of business ethics*, 91(2), 229-242.

- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: 455-469.
- Mata, M. R. (2010). Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. *Telos*, 12(1), 29-42.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- Miles, M. P., Munilla, L. S., & Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 195-205.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. *Organization & Environment*, 27(2), 113-139.
- Moon, J., Kang, N., & Gond, J. (2010). Corporate social responsibility and government in Western Europe and Northeast Asia from a national governance systems perspective. Research paper series, 56.
- Oetzel, J., Westermann-Behaylo, M., Koerber, C., Fort, T. L., & Rivera, J. (2009). Business and peace: Sketching the terrain. *Journal of business ethics*, 89(4), 351-373.
- Perdomo, J., & Escobar, A. (2011). La investigación en RSE: una revisión desde el management. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 193-219.
- Pierce, M., & Madden, K. (2005). Driving success: Human resources and sustainable development. *World Business Council for Sustainable Development*.
- Porter, M. & Kramer, M (2006). Strategy and Society. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate. *Harvard Business Review*, 80 (12), pp. 56-68.
- Rishi, P., & Moghe, S. (2013). Integrating corporate social responsibility and culture as a strategy for holistic corporate success in India. *Journal of Corporate Citizenship*, (51), 17-37.
- Roberts, J. A. (1996). Will the real socially responsible consumer please step forward?. *Business horizons*, 39(1), 79-84.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 537-543.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Seuring, S. (2013). A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. *Decision Support Systems*, 54, 1513-1520
- Singh, J., & Del Bosque, I. R. (2008). Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 597-611.
- Stanaland, A. J., Lwin, M. O., & Murphy, P. E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 102(1), 47-55.
- Talluri, S. & Sarkis, J. (2002). A model for performance monitoring of suppliers. *International Journal of Production Research*, 40(16), 4257-4269.
- Visser, W. (2008). Corporate social responsibility in developing countries. In *The Oxford handbook of corporate social responsibility*.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). Quality of management and quality of stakeholder relations. *Business and Society*, 36(3), 250-279.
- Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded theory: An exploration of process and procedure. *Qualitative health research*, 16(4), 547-559.
- Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Business & Society*, 55(8), 1083-1121.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.