



Agosto 4, 5 y 6 de 2011 – Bogotá Colombia

---

## MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

**Autores:**

***Adolfo Enrique Carbal Herrera<sup>1</sup>***

***Jesús Elías Blanquicett Torralvo<sup>2</sup>***

**Resumen:** El presente trabajo de investigación corresponde al diseño de un modelo de gestión basado en el principio de responsabilidad social empresarial, como estrategia orientada a mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de la pequeña y mediana empresa, el cual fue desarrollado a partir del análisis interno y externo de un grupo de Pymes del sector industrial y turístico de la ciudad de Cartagena. La estructura diseñada contempla la existencia de un proceso sistemático y cíclico de mejora continua y se compone de cinco fases: Sensibilizar, Planear, Implementar, Medir-valorar-comunicar y Ajustar.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Empresarial, Pymes, Gestión Social.

**Abstract:** The present research work for the design of a management model based on the principle of corporate social responsibility, as a strategy to improve competitiveness and ensure the sustainability of small and medium enterprises, which was developed from internal and external analysis of a group of SMEs in the industrial and tourist city of Cartagena. The designed structure provides for the existence of a systematic and cyclical process of continuous improvement and consists of five phases: awareness, Plan, Implement, Measure-evaluate-communicate and Fit.

---

1 Contador Público y docente investigador Universidad de Cartagena y Universidad Libre sede Cartagena. Magister en Ciencias Ambientales SUE Caribe. Autor de diversos artículos sobre investigación contable y Responsabilidad Social Empresarial. Miembro del Grupo de Investigación GIDEA del Programa de Contaduría Pública de la Universidad de Cartagena.

2 Contador Público y docente de tiempo completo de la Universidad de Cartagena. Especialista en Gestión Gerencial, Universidad de Cartagena. Magister en administración, Universidad Nacional De Colombia - Sede Bogotá. Director del Grupo de Investigación GIDEA del Programa de Contaduría Pública de la Universidad de Cartagena.

---

**Keywords:** CSR, SMEs, Social Administration

## **Introducción**

Como es de conocimiento la RSE se forjó en el centro de las grandes corporaciones, en donde la gestión social se cimentó sobre su músculo financiero, lo que hizo posible el desarrollo de programas sociales dirigidos a los diversos grupos de interés. Realidad distante del universo Pymes, cuya principal característica está asociada a la carencia de capital. Marco en el que la implementación de prácticas de RSE implica ante todo, creatividad para el desarrollo de actividades que no representen costos significativos que afecten la operatividad de la organización.

Otro factor que requiere ser analizado en el ámbito del universo Pymes respecto a la RSE, es el contexto, el cual juega un papel trascendental en el desarrollo y evolución de estas prácticas en países en vía de desarrollo. Los altos niveles de pobreza, agravados con la aplicación de modelos déspotas, asistidos por los gobiernos locales, orientados hacia la concentración del capital y el empobrecimiento de las masas, ahondando las problemáticas socioeconómicas que han caracterizado el acontecer histórico de las naciones latinoamericanas, es una realidad que exige un replanteamiento del actual discurso de la RSE. Esta no solo puede considerarse como una nueva oportunidad de negocios o estrategia de marketing para colocar productos o mejorar imagen corporativa, dándole un tinte economicista a un principio que buscaba redimir a las empresas a partir del replanteamiento de su función dentro de la sociedad, haciendo de estas, organizaciones socialmente responsable.

En el presente documento se exponen consideraciones teóricas y metodológicas para la implementación de la RSE en las pequeñas y medianas empresas, se propone un instrumento que se ajusta a las características y necesidades de las Pymes, diseñado para contribuir a la mejora de su competitividad y sostenibilidad. Una herramienta que facilita la implementación del principio de RSE en estas organizaciones; comprensible y accesible para el pequeño empresario.

## **1. Responsabilidad social**

La responsabilidad social es un elemento ligado a todo agente social. En una sociedad todo agente que la constituye tiene un rol y una responsabilidad, aspecto fundamental para el equilibrio y el desarrollo armónico de cualquier estructura social. Al igual que la sociedad, la responsabilidad

---

social de los agentes ha evolucionado, dado que dicha responsabilidad está ligada al tipo de estructura social existente, por ello en la antigüedad, al constituirse las primeras comunidades fundamentadas en núcleos familiares, la responsabilidad de los individuos que las constituían se limitaban al cumplimiento de tareas o actividades necesarias para satisfacer las necesidades básicas de la comunidad (Engels, 1881). En la medida que se hacen complejas las estructuras sociales, en gran parte por el surgimiento de nuevos actores, producto de la evolución social, las responsabilidades de los individuos se dinamizan, concretándose en el marco social nuevas preocupaciones y principios rectores para el desarrollo comunitario. Es así como en la Grecia antigua la responsabilidad social de los hombres libres era *“su participación activa en todos los asuntos públicos”*, es decir, su preocupación sobre la toma de decisiones deliberadas en los debates abiertos (ágora) en los que se definía el destino de la comunidad.

En la edad media se consolidó una sociedad fundamentada en la fe cristiana, en donde el principal agente social fue la iglesia, cuya responsabilidad social implicaba *“mostrar a otros el camino de la salvación”*. También el señor feudal y el vasallo, fueron identificados como actores sociales fundamentales de la sociedad feudal, contexto en el que la propiedad privada se defendía como elemento clave para el sustento y la protección (Covarrubias, 2004).

La modernidad implicó cambios trascendentales en la estructura social occidental, edificándose la razón como nuevo pilar de la sociedad, elemento justificador y legitimador de las acciones de los nuevos actores sociales, concretándose la defensa de la libertad y los derechos como la principal obligación de los agentes, en el marco de una sociedad en donde la dualidad de clases no fue una excepción. El desarrollo vertiginoso de las nuevas estructuras económicas gracias a la nueva forma de interpretar el mundo, que trajo consigo el desarrollo de las ciencias y la tecnología y la aplicación de estas a la producción, hizo de la productividad y el consumo, en la sociedad contemporánea, funciones vitales para el equilibrio social (Cardozo, 2003; Martínez, 2007). Lo que obliga a los actores sociales a tener comportamientos que les permitan incluirse dentro de una economía de mercado, caracterizada por las transacciones comerciales y la competitividad (Yepes, Peña, y Sánchez, 2007; Lyotard, 1990).

En este marco las empresas adquieren un rol importante en la sociedad, pues estas son las que dinamizan la economía y surten a la población de los recursos que necesitan para preservar y mejorar sus vidas. Sin embargo actualmente se exige un cambio en el comportamiento de las empresas, que asuman su responsabilidad como actor social, que para muchos va más allá de responsabilidades jurídicas y económicas para con sus propietarios, e implica un compromiso con

---

los diferentes agentes con que interactúan en el escenario social (Weiss, 2003; Gonzales, 2007; Freeman, 1984; Friedman y Miles, 2002; Henrique y Sadorsdsky, 1999; Vinten, 2001). Hoy se plantea que sus acciones deben estar basadas en principios de respeto, transparencia, legalidad, dignidad de la persona humana, bien común y sostenibilidad (Yepes *et al*, 2007), como garantía de que el cumplimiento de las obligaciones se realiza de manera óptima, segura y sostenible, argumento base de la responsabilidad social empresarial (Carroll, 1978; Toro, 1998; Melé, 1997; Jiménez, 2008; Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; World Business Council for Sustainable Development, 2006; Banco Mundial, 2006).

## 2. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE) actualmente se ha insertado como un término preponderante en los discursos empresariales, gubernamentales e incluso multilaterales. Se erige como una innovadora estrategia de competitividad en el campo organizacional y empresarial. Enfoque que a partir de los años 90 se introduce en el contexto Latinoamericano.

Este concepto cuyo origen es difícil de establecer, dada la diversidad de opiniones de los investigadores al respecto, ha evolucionado asumiendo diferentes significados en el tiempo, atendiendo a transformaciones en la cosmovisión social y a las respuestas por parte de las organizaciones a las nuevas inquietudes sociales. En este sentido la RSE ha pasado de una posición radical como la “friedmaniana”, donde la preocupación se centraba en las responsabilidades jurídicas y económicas de la empresa, al altruismo y la filantropía empresarial, hasta una nueva forma de gestión organizacional (Bowen, 1953; FUNDEMAS, 2004; Ariza *et all*, 2008; Gismera y Vaquero, 2000; Correa y Flynn 2004; López, 2006).

De acuerdo con la Fundación chilena PROhumana<sup>3</sup>, la Responsabilidad Social, *“encierra un concepto matriz para promover una nueva ética ciudadana, que contribuya a impulsar un desarrollo justo y sustentable, así como una democracia participativa de verdad. La RS es la expresión de una ética sobre lo público. Implica un discernimiento sobre la realidad, a partir de la valoración que podemos hacer de la misma, desde los criterios de la justicia, de la equidad y de la*

---

3 La Fundación PROhumana es una organización sin fines de lucro que desarrolla su trabajo en el área de la responsabilidad social empresarial y ciudadana a través de la investigación y desarrollo de conocimiento; la sensibilización de actores; la promoción de espacios de diálogo y encuentro; la constitución y coordinación de redes de cooperación; el aporte a la elaboración de propuestas legislativas y normativas; y los servicios de asesoría especializada.

*democracia. Ser responsable socialmente significa desarrollar como horizonte de nuestras prácticas sociales una razón ética, es decir, un juicio valorativo sobre los acontecimientos de la realidad, que actúa en nosotros, como un factor de orientación de las prácticas”.*

Es importante resaltar que en materia de RSE, no existe una concepción única y concluyente, sino que ha sido abordada por diversos autores y organizaciones académicas, empresariales y sin ánimo de lucro a nivel mundial, que han construido, sobre la base de estudios propios, ideas y concepciones del término (FUNDEMÁS, 2004; Muñoz, 2007). A juicio de los autores, el concepto formulado por la Comisión Europea, en el Libro Verde (2001) *Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*, es uno de los más completos, según el cual, la RSE es *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*. [...] *“La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”*. La definición aporta dos aspectos clave: el carácter voluntario de la RSE y su finalidad del desarrollo sostenible.

El carácter no obligatorio de la RSE no exime del cumplimiento de la legislación existente en materia social, laboral o medioambiental, pues la RSE no es sustitutiva de ninguna reglamentación o legislación, ni tampoco implica el simple cumplimiento de las obligaciones jurídicas, sino que supone ir más allá de las mismas (Blanco, 2010).

Asimismo el World Business Council for Sustainable Development<sup>4</sup> (2006) define la RSE como *“la decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con los empleados, sus familias y la comunidad local, y también con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida”*.

---

4 El World Business Council for Sustainable Development es un ejecutivo liderado por la asociación global de más de 200 compañías que trata exclusivamente con las empresas y el desarrollo sostenible. El Consejo ofrece una plataforma para las empresas a explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, y defender posiciones empresariales sobre estas cuestiones en una variedad de foros, en colaboración con gobiernos, organizaciones no gubernamentales y organizaciones intergubernamentales.

Según el Banco Mundial (2006) la RSE es *“una serie de políticas y prácticas vinculadas a la relación con los actores sociales clave, con los valores, el cumplimiento de los requerimientos legales y el respeto a las persona, comunidades y al medio ambiente”*.

Por otra parte, para el Instituto ETHOS<sup>5</sup> de Brasil, *“la responsabilidad social corporativa (RSE) es una forma de gestión que define la relación ética y transparente entre la empresa y todas las partes interesadas con las que se refiere y los objetivos de negocio para impulsar el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”*.

El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial<sup>6</sup> define la Responsabilidad Social como *“la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno”*.

A juicio de los autores, la RSE es un compromiso voluntario de las organizaciones para dar respuesta a las necesidades de los grupos o personas que se afectan, positiva o negativamente, de sus actividades, y que implica una transformación total hacia políticas y prácticas justas y equitativas en pro del bienestar colectivo.

Para algunos la RSE consiste en lograr éxito financiero, a la vez que se agrega valor a la sociedad y se protege el medio ambiente. Más que altruismo, concepto con el cual se suele confundir, la RSE está directamente ligada con la competitividad empresarial, pues el objetivo es identificar

---

5 El Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social es una organización sin fines de lucro, que se caracteriza como OSCIP (organización de la sociedad civil de interés público). Su misión es movilizar, alentar y ayudar a las empresas gestionar sus negocios de manera socialmente responsable, y a los socios en la construcción de una sociedad justa y sostenible.

6 El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE-, es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, que desde 1.994, cuando nació por iniciativa y apoyo de la Fundación Social y de la Fundación Interamericana (IAF), viene trabajando en la investigación, desarrollo y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

---

estrategias que garanticen la sostenibilidad de una organización en el largo plazo (AECA, 2003; Acción Empresarial, 2003; Shum, 2005; Moneva, 2005).

En cuanto a su origen, algunos lo sitúan en EEUU en los años 70, cuando aparece el término “Responsabilidad Social Corporativa” –RSC-, otros, en Alemania, en los tiempos de la posguerra. También se manifiesta que a lo largo del siglo XIX y principios del XX en países como Inglaterra, grupos de empresarios se preocuparon por aspectos más allá de lo económico, asumiendo responsabilidades de tipo social. Y no falta quienes plantean que la preocupación social de la empresa es milenaria y que podrían encontrarse ejemplos de responsabilidad social en actividades empresariales cuyo origen es lejano (Expósito, 2008; Drucker, 1996).

Sin embargo, es factible plantear que el concepto de RSE, bajo las connotaciones que ha tomado en las últimas décadas, tiene su origen en dos aspectos fundamentales:

1. Primero. La toma de conciencia por parte de los trabajadores respecto a la defensa de sus derechos, a finales del siglo XIX, lo que los llevo a presionar en pro de sus libertades y el mejoramiento de su calidad de vida.
2. Segundo. La toma de conciencia, en los años 60, por parte de la sociedad civil respecto al estado del medio ambiente y los recursos naturales. Lo cual conlleva a la sociedad a presionar al sector empresarial para que replanteara su comportamiento.

Estos fueron los detonantes, que llevaron a la gran empresa, en los años 70, a iniciar un proceso de consolidación de la Responsabilidad Social Corporativa - RSC como respuesta a las presiones sociales en las sociedades industrializadas, prácticas que en un primer momento fueron de carácter voluntario orientadas hacia la mejora de la imagen corporativa, y actualmente se configuran como estrategias financieras atendiendo a las dinámicas de los órganos multilaterales (Fantova, 2005; Carbal, 2009).

La RSC se extiende de EEUU a Europa en los años 70, transformándose en una práctica común entre las grandes corporaciones. La preocupación por este comportamiento empresarial fue mayor en el viejo continente, como lo demuestra la introducción de leyes en Francia relacionadas con la presentación de informes sociales corporativos. Sin embargo el surgimiento de la ideología neoliberal en la década de los 80 significó una caída, prácticamente la aniquilación de la RSC, gracias al creciente poder de las nuevas corporaciones. Fue la crisis medioambiental y la aparición de un nuevo término en el contexto global, “Desarrollo Sostenible”, que promovió el

---

resurgimiento de la RSE como estrategia para alcanzar la sostenibilidad (Expósito, 2008; Prado, Flores & Pratt 2004).

La RSE se relaciona con la teoría de los stakeholders, concepto que hace referencia a los sectores sociales que las empresas deben tener en cuenta para poder funcionar (Weiss, 2003; Server & Capó 2009). De esta forma la Responsabilidad Social Empresarial emerge como un importante distintivo de la nueva economía, que algunos han catalogado “economía desnuda” o “economía de absoluta transparencia”, cuyo elemento diferenciador es que ya no importa sólo “cuánto gano”, sino también “cómo lo gano” (ACCION EMPRESARIAL, 2003).

En el mundo académico la RSE ha evolucionado, evidenciándose tres momentos o estadios atendiendo a las diferentes concepciones asumidas en las últimas décadas. Un primer estadio es aquel que restringe la responsabilidad social de las empresas a responsabilidades jurídicas y económicas, concepción identificada con la ideología neoliberal (Friedman, 1970; Jiménez, 2008). Un segundo estadio fue denominado como “la sensibilidad social de la empresa”, etapa caracterizada por la “filantropía empresarial” de carácter estratégico y rentístico. (Tamayo, 2003; Canessa y García, 2005; Ariza *et al*, 2008). Un tercer y último momento fue definido como “la actuación social de la empresa”, modelo que proporciona un marco de referencia para una gestión organizacional a partir del desarrollo de políticas, principios y programas sociales con un retorno en el corto y mediano plazo (Melé, 1997; Prado, Flores & Pratt 2004; Cardozo, 2003).

Bajo esta última concepción la implementación de la RSE implica el desarrollo de estrategias que permitan incorporar la gestión social responsable a la gestión organizacional. En este sentido, para que una organización sea socialmente responsable necesita gestionar la responsabilidad social a través de un sistema adecuado de gestión y control de las actuaciones en esta materia (Núñez & Alonso, 2006). A continuación se referencian las principales normas y guías al respecto: ISO 26000; GTC 180 responsabilidad social; IS 10000 Social Responsibility and Community Involvement; Social Accountability SA 8000; AS 8003-2003 Australian Standard – Corporate Social Responsibility; SD 21000 Sustainable Development - Corporate Social Responsibility; N50 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social; Paso a Paso para pymes. (Documento ICONTEC, 2008; GTC 180, 2008; AS 8003, 2003; SD 21000, 2003; Instituto Mi Rio, 2000; ABNT NBR 16001, 2004; ETHOS, EMPRENDER y REDES, 2002).

---

### **3. Las pymes y la responsabilidad social empresarial**

En Colombia las empresas según su tamaño se clasifican en orden a dos criterios: número de empleados y activos, definiéndose como pequeñas, medianas y grandes; caracterizándose las primeras por ser intensivas en generación de empleos y las últimas (grandes empresas) intensivas en capital. Por ello las Pymes constituyen una variable fundamental para el progreso, sostenimiento e impulso de la economía nacional (Escuela de Negocio, 2005).

De acuerdo con las estadísticas, En Colombia, las Mipymes representan el renglón más grueso del sector empresarial colombiano. Las cifras arrojadas por el DANE muestran que el 96,4% del sector empresarial colombiano está conformado por microempresas, el 3,0% por pequeñas empresas, el 0,5% por medianas empresas y sólo el 0,1% por grandes empresas. Estos datos también reflejan el valioso aporte que hacen en materia de empleo: la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia. Por personal ocupado, las microempresas representan el 50,3% del empleo, las pequeñas el 17,6%, las medianas el 12,9%, y las grandes el 19,2% (Vives, Corral, y Isusi, 2005; Alemán, 2006).

En cuanto a su distribución por actividades económicas, se tiene que el 49.9% de las microempresas se dedican a actividades del sector comercio, siendo la principal actividad el comercio al por menor (47.3%). El sector servicios agrupa el 39.1% de las microempresas, mientras que la industria tiene una participación del 11.1%. Respecto a su distribución geográfica, las estadísticas muestran que las Pymes en términos generales, siguen la misma tendencia de la gran empresa, agrupándose prácticamente el 70% de estas entidades, en los cuatro (4) principales centros productivos de Colombia: Cundinamarca–Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico (DANE, 2008).

Dichas estadísticas, son muestra de que la generación de riqueza al interior de un país como Colombia no depende exclusivamente de las grandes empresas, por el contrario, las Pymes con su capacidad empleadora y cobertura regional, pueden agregar a esa generación de riqueza una mayor circulación de los capitales y consecuentemente una mejor distribución de los recursos disminuyendo el desequilibrio social (Llisterri y Angelelli, 2002).

Sin embargo a pesar de su importancia para la economía nacional, su realidad es preocupante. Estas unidades empresariales padecen serias debilidades de carácter estructural que merman su competitividad y condicionan su capacidad de supervivencia (Tamayo, 2003; Hupperts, 2004;

---

Solano, 2005; Blázquez, Dorta y Verona, 2006). Las Pymes en su gran mayoría se caracterizan por bajos niveles de asociatividad; poco acceso a la tecnología; bajo nivel de formación de su recurso humano; ineficiente gestión del recurso humano que redundaría en sus bajos niveles de productividad; procesos productivos contaminantes, que a pesar de su tamaño, representan un serio problema de contaminación, dado su número; poco acceso a mercados internacionales y limitado acceso al sector financiero (Brío y Junquera, 2002; Bernal, 1999; FUNDES, 2002; Solarte, 2003).

Entre otros factores negativos que afectan el desempeño de la pequeña y mediana empresa en Colombia, cuentan: su alto grado de informalidad. Es alto el porcentaje de pymes que no pagan impuestos en Colombia: 53.5%; a esto le podemos sumar el alto porcentaje que no llevan registros contables, un 42% y que no tienen registro mercantil, un 45%. Se expresa que estos índices de informalidad, desorden fiscal y contable, aumentan a medida que la empresa sea de menor tamaño (Fedesarrollo, 2007; Sarmiento, 2010). A esto se suma la ambigüedad frente a los criterios para su definición, en Colombia por ejemplo, el universo de la Pyme como sujeto tributario es completamente diferente del que determina la Ley Mipyme (Rodríguez, 2003; Rodríguez, Molano y Tarazona, 2005; Castañeda y Luna, 2008).

En cuanto a los rasgos generales de este tipo de empresas, se puede establecer como características fundamentales, las relacionadas a continuación:

1. La propiedad reside en una sola persona o en su defecto en pequeñas sociedades.
  2. Generalmente el propietario adolece de conocimientos adecuados en aspectos básicos como administración, finanzas o comercialización.
  3. Algunas son subcontratistas de empresas mayores, lo que crea dependencia y condiciona su permanencia.
  4. Tienen un bajo desarrollo tecnológico.
  5. La participación en los mercados internacionales es muy baja.
  6. La gestión financiera es deficiente.
  7. Generalmente son empresas familiares.
  8. Procesos de producción contaminantes.
  9. Bajo nivel de formación del recurso humano
  10. Gestión Ineficiente del recurso humano
-

11. Bajos niveles de contribución a la comunidad (Tabares, 2006; Rodríguez, 2003; Sierra y Londoño, 2008; Solarte, 2003; Cox, 2009).

Las Pymes a pesar de las problemáticas que enfrentan, se erigen como un sector relevante para las economías latinoamericanas por ello “Las pequeñas y medianas empresas están en el centro de las propuestas de políticas que se debaten en los países de América Latina y del Caribe.” (Pérez y Stumpo, citado por Peña, 2004). Actualmente se trabaja en el desarrollo de estrategias que permitan mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad; para algunos investigadores la RSE puede ser una gran herramienta en este sentido (FUNDES, 2005; Haslam, 2007).

A partir del estudio realizado, se pudo establecer, que a pesar de las serias problemáticas que afrontan estas empresas, poseen características significativas para la adopción de un modelo de RSE, que les facilite asumir un comportamiento ético y socialmente responsable frente a sus grupos de interés; entre estas características se destacan: su cercanía con la comunidad, que les permite un contacto directo para gestionar y contribuir en la solución de problemas puntuales, y una relación más estrecha con sus empleados, lo que facilita el conocimiento de sus problemas de forma individual.

¿Cómo implementar prácticas de RSE en este tipo de empresas?; un primer elemento a tener presente para la resolución de este cuestionamiento está relacionado con sus características: no solo aquellas asociadas a su carencia de capital, también es importante aspectos fundamentales como la idiosincrasia y cultura del empresario Pymes. Por eso todo proceso orientado a la implementación de prácticas de RSE al interior de las Pymes, a juicio de los autores, debe iniciar con un proceso arduo de sensibilización que cobije en primera instancia a la gerencia y luego se haga extensivo al resto de la organización, con el propósito de consolidar una nueva cultura y promover principios socialmente responsable entre todos los integrantes de la empresa.

Con respecto a la carencia de capital es necesario ser creativo para diseñar un programa en responsabilidad social que no represente costos significativos para la empresa, un programa enfocado hacia el recurso humano, que no implique un aumento de salario, pero si el

---

mejoramiento de sus condiciones laborales, en termino de espacio, salud, seguridad, tiempo y participación. Actividades que aseguren un mayor compromiso por parte de los trabajadores para con su organización, incidiendo tal condición en la operatividad de la misma. En cuanto a actividades de RSE dirigidas hacia la comunidad pueden asumirse dos estrategias, una es llevar a cabo actividades grupales, creando fondos, ya sea por cadenas productivas o sectores, y la otra es concentrarse en un grupo específico de la población, determinando la empresa una población objetivo hacia la cual enfocara su responsabilidad social, como por ejemplo una escuela, grupos juveniles, discapacitados, tercera edad, etc.

Por último es importante resaltar que para poner en marcha prácticas de responsabilidad social empresarial en estas unidades empresariales es necesario definir políticas, establecer estrategias y diseñar un plan de acción, cuyas actividades sean factibles de medición y evaluación para efectos de registro y comunicación, en otras palabras se requiere de un modelo de gestión apropiado y ajustados a sus características y necesidades.

#### **4. Modelo de gestión social para pequeñas y medianas empresas GESOPYMES**

El modelo de gestión social para Pymes GESOPYMES es una herramienta diseñada a partir del análisis de las normas, estándares y mejores prácticas en responsabilidad social existentes a nivel mundial, y de la evaluación de la responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas del sector industrial y turístico de la ciudad de Cartagena. GESOPYMES es un instrumento que se ajusta a las necesidades y características de este tipo de unidades empresariales, su estructura es práctica y comprensible en aras de facilitar su implementación.

El modelo de gestión social para Pymes GESOPYMES se desarrolla sobre la base de que la responsabilidad social *“es el principio rector que guía la actuación de las organizaciones en el mundo contemporáneo, en este sentido las empresas asumen su compromiso como agentes sociales, para con el desarrollo de prácticas éticas, aporte al desarrollo social y minimización de sus impactos ambientales, a través de la implementación de actividades orientadas a responder a las necesidades y demandas de sus grupos de interés”*.

---

GESOPYMES es un instrumento de gestión que permite planear, dirigir, medir, evaluar y comunicar en términos de gestión e impactos las actividades en responsabilidad social implementadas por la organización como respuesta a las necesidades y demandas de sus grupos de interés.

Es un modelo de gestión social que tiene como propósito facilitar la adopción del principio de RSE en las pequeñas y medianas empresas, suministrando a estas organizaciones una estructura sistemática que posibilita la implementación de prácticas que promuevan el comportamiento ético, la minimización de los impactos ambientales y el compromiso con el desarrollo social como respuesta a las necesidades y demandas de sus grupos de interés. Como objetivos del modelo se plantean:

1. Diagnosticar la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su responsabilidad social como base para la definición de políticas, y programas sociales.
2. Identificar las demandas y necesidades de los grupos de interés y a la vez establecer un diálogo abierto que promueva una relación armónica entre estos y la organización.
3. Incorporar la gestión social a la gestión estratégica armonizando los objetivos organizacionales, con las necesidades del entorno y las expectativas de los grupos de interés.
4. Mejorar la gestión social de la organización mediante la implementación de una estructura sistemática que facilita la planeación y desarrollo de prácticas socialmente responsables.

Desde el modelo de gestión social para Pymes GESOPYMES la responsabilidad social implica las siguientes áreas:

1. Políticas, valores y compromisos éticos: constituye el grupo de directrices y lineamientos que indican el comportamiento y actitudes de la empresa frente a sus relaciones con terceros.
  2. Empleados: comprende a las personas naturales con la edad legal suficiente que de forma voluntaria prestan sus servicios, los cuales son retribuidos por la empresa.
  3. Comunidad: comprende a la sociedad cercana y a las instituciones sociales, públicas o privadas al interior de dicha sociedad, con las que se relaciona la empresa.
-

4. Medio ambiente: comprende los sistemas naturales y sociales, los seres vivos y sus relaciones, susceptibles de ser afectados por la actividad de la empresa.
5. Consumidores y Clientes: constituye a las personas naturales o jurídicas que demandan bienes o servicios proporcionados por la empresa.
6. Proveedores: implica a cada una de las personas naturales y jurídicas exteriores, que abastecen a la empresa en materia prima, insumos, servicios, etc.
7. Gobierno: constituye el conjunto de órganos directores del estado, por medio del cual se expresa el poder estatal y para con la empresa tiene obligaciones.

El modelo de gestión social para Pymes GESOPYMES describe un proceso sistemático y cíclico de mejora continua que se desarrolla en cinco fases: Sensibilizar, Planear, Implementar, Medir - evaluar – comunicar y Ajustar, promoviendo de esta forma una cultura de mejoramiento continuo en la organización:

1. Sensibilizar: es la parte más compleja e importante, todo el proceso depende de ella, implica crear conciencia en el empresario sobre la importancia de un comportamiento socialmente responsable.
  2. Planear: en esta parte inicia realmente el proceso de construcción del sistema e implica decidir sobre las acciones que deben realizarse en el futuro.
  3. Implementar: en esta fase se ejecuta todo lo planeado, lo que implica desarrollar en forma sistemática y controlada el plan diseñado.
  4. Medir, evaluar y comunicar: esta fase implica determinar el grado de gestión y el impacto de las prácticas emprendidas por la empresa, comparar el resultado de las actividades con los objetivos planteados para determinar el nivel de cumplimiento de los mismos y por último, concertadamente, después de un dialogo abierto con los grupos de interés rendir cuentas sobre la gestión social de la organización.
-

5. Ajustar: implica acciones correctivas y la manutención de las decisiones acertadas y la preparación de planes futuros.

### Grafica 1. Mejora continua



#### 4.1. Etapas de modelo de gestión social para Pymes GESOPYMES

Sensibilizar: implica que la gerencia y el personal entiendan cual es la función de la empresa como agente social y la responsabilidad de cada individuo como ciudadano, que estén consientes de su rol para el éxito del proceso y que tengan pleno conocimiento sobre los beneficios asociados a las prácticas en RSE. Esta fase contempla las siguientes atapas:

1. Preparación para el cambio.
  2. Identificación de beneficios en el corto y largo plazo.
  3. Definición de compromisos y responsabilidades por parte de la gerencia.
-

Planear: esta fase comprende las etapas de diagnóstico y planificación.

Diagnóstico: implica determinar el estado de la empresa en términos de RSE, con el propósito de identificar fortalezas, oportunidades de mejora, áreas de intervención, demandas y requerimientos de los grupos de interés, aspectos básicos para elaborar el plan de acción. Esta etapa contempla:

1. Revisión preliminar.
2. Identificación de grupos de interés.
3. Análisis de las demandas y necesidades de los grupos de interés.

Planificación: esta etapa implica definir ordenadamente los logros que se pretenden alcanzar, con base en las capacidades técnicas y económicas que tiene la empresa para llevarlos a cabo. Contempla:

1. Elaborar la política.
  2. Definir principios sociales.
  3. Incorporar la responsabilidad social a la planeación estratégica.
  4. Identificar los requerimientos legales.
  5. Definir áreas y ámbitos de aplicación
  6. Definir objetivos y metas
  7. Elaborar plan de RSE
-

Implementar: esta fase implica ejecutar todo lo planeado, el objetivo de esta es que la RSE se integre a las prácticas diarias de la empresa, para ello la dirección debe asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para tal fin. Contempla:

1. Definir responsabilidades.
2. Capacitación.
3. Definición de los canales de comunicación.
4. Preparación y control de documentos.
5. Ejecución: poner en práctica lo planificado.
6. Registro de actividades.

Medir, valorar y comunicar: esta fase implica medir y evaluar el avance de los procesos, en razón de gestión e impacto, para determinar el grado de cumplimiento frente a la política, objetivos y metas preestablecidas, y sus efectos en los stakeholders. Elaborar el informe sobre la gestión social de la empresa en un dialogo abierto con los grupo de interés como principales agentes evaluadores de las prácticas en RSE implementadas por la empresa. Contempla:

1. Desarrollo e implementación de indicadores, de gestión e impacto.
2. Auditoría interna.
3. Triple balance concertado.

Ajustar: esta fase implica la corrección de las debilidades detectadas y fortalecimiento del sistema para enfrentar el siguiente periodo. Contempla:

---

1. Revisión por la gerencia.
2. Ajustes y mejora continua.

## **5. conclusiones**

1. El estado de la responsabilidad social empresarial en las Pymes industriales seleccionada de la ciudad de Cartagena es insatisfactorio, existe una carencia total de políticas y programa de RSE, asociado a una errónea concepción de la misma; no obstante se identificaron características que facilitarían la implementación de prácticas de RSE en estas organizaciones.
  2. Las prácticas en RSE realmente pueden aportar a la mejora de la competitividad y aseguramiento de la sostenibilidad de las Pymes, en la medida que las exigencias de orden gubernamental aumentan en este sentido, al igual que la conciencia social entre los consumidores. Prácticas socialmente responsable hacía el interior pueden mejorar considerablemente los procesos de gestión del recurso humano, con repercusiones significativas en la operatividad de la organización.
  3. La implementación de prácticas de RSE en las Pymes implica un proceso creativo a partir de su realidad económica y operativa, lo que exige el diseño de un modelo de gestión social ajustado a sus características y necesidades, una herramienta práctica y fácil de implementar que se haga entendible para el pequeño y mediano empresario.
  4. GESOPYMES debe considerarse como un instrumento que se ajusta a las características y necesidades de las Pymes, diseñado para contribuir a la mejora de su competitividad y sostenibilidad. Herramienta que facilita la implementación del principio de RSE en pequeñas y medianas empresas, comprensible y accesible para el pequeño empresario. Es un instrumento construido bajo una conceptualización de RSE más compatible con la realidad del entorno, por ello hay apartes innovadores en su estructura respecto a los otros modelos o sistemas de gestión existentes en esta materia.
-

## 6. Bibliografía

1. ABNT NBR 16001, (2004). Norma Brasileira; *Responsabilidade Social - Sistema Da Gestão – Requisitos* Social responsibility - Management system – Requirements; Pág. 9.
  2. Acción Empresarial, (2003). “El ABC De La Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el Mundo”. Pág. 12-13.
  3. AECA, (2003). “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”. Documento AECA N°1. Comisión De Responsabilidad Social Corporativa de AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Pág. 18-21.
  4. Alemán, F. (2006). Importancia de las MiPyMEs en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia. REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Volumen X IV - No. 1, Investigación y Reflexión. Pág. 173 – 186.
  5. Ariza, D., Gómez, M, y León, E. (2008). Surgimiento, evolución y expansión de la responsabilidad social empresarial: una propuesta de comprensión crítica. Libro memorias VII Simposio nacional de investigación contable y docencia. Pag. 191-212.
  6. AS 8003-2003, (2003). AUSTRALIAN STANDARD – CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. Comité Australiano de estándares.
  7. Banco Mundial, (2006). La aplicación de la política de gobernanza corporativa. Lima: Banco Mundial.
  8. Bernal, A. (1999). LINEAMIENTOS DE POLITICA TECNOLOGICA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN COLOMBIA. Disponible en internet: <http://info-smtp.lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/pdf/bernal.pdf>
  9. Blanco, A. (2010). Las aportaciones de la Sociología Española a la Responsabilidad Social Empresarial. Revista Internacional de Sociología (RIS ) Vol.68, nº 3, Septiembre-Diciembre, 577-602.
-

10. Blázquez, F., Dorta, J., y Verona, M. (2006). Factores de crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. Revista innovar Universidad Nacional. Vol 16. No 28. Pág. 43-56.
  11. Bowen, H. (1953). "Social responsibilities of the businessman", lesson 4- 4.3 pp 38-40, New York.
  12. Brío, J. y Junquera, B. (2002). GESTION MEDIOAMBIENTAL EN LA PYME: CONSIDERACIONES PARA LAS POLITICAS PÚBLICAS. ICE TRIBUNA DE ECONOMIA. NÚMERO 798. Disponible en internet: [http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE\\_798\\_191-206\\_\\_9A98E920DE9A4E9C4FA0819D30B2D6FC.pdf](http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_798_191-206__9A98E920DE9A4E9C4FA0819D30B2D6FC.pdf).
  13. Canessa, G. y García E. (2005). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo. Disponible desde Internet en: <http://www.wbcasd.org/DocRoot/g4ZtDSneENKRPkOq1eGu/ABC-de-la-rse.pdf>.
  14. Carbal, A. (2009). las pymes frente a la responsabilidad social empresarial: desafíos y complejidades. Revista saber, ciencia y libertad. Vol 4. No 1. Pag: 209-222.
  15. Cardozo, M. (2003). Las empresas y su responsabilidad en el campo social, en revista Economía, Sociedad y Territorio. vol. IV, No. 13. El Colegio Mexiquense.
  16. Carroll, A. (1978). A tree dimensional conceptual model of corporate social performance. Academy of management review. Pág. 497-505.
  17. Castañeda, F. y Luna, L. (2008). Pequeñas y Medianas Empresas: Una breve revisión de la discusión. Economía. Importancia del emprendimiento. TREND MANAGEMENT, Vol. 10 No. 3. Disponible en internet: [http://www.fae.usach.cl/fae1/docs/Pymes\\_Trend.pdf](http://www.fae.usach.cl/fae1/docs/Pymes_Trend.pdf).
  18. Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial – CCRE, (ND). ¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial?
  19. Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). "Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social Empresarial de las Empresas". Bruselas.
-

20. Correa, M. y Flynn, S. (2004). "Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial". Santiago De Chile. Pág. 10-11.
  21. Covarrubias, I. (2004). La Economía Medieval y La Emergencia del Capitalismo. Disponible desde Internet en <http://www.eumed.net>.
  22. Cox, R. (2009). ¿Cómo es la Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes? Disponible desde Internet en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3119864>.
  23. DANE (2008). Principales indicadores del mercado laboral. Informalidad Trimestre móvil octubre - diciembre de 2008. Boletín de prensa. Disponible desde internet en: <http://www.dane.gov.co>
  24. Drucker, P. (1996). "La Gestión en Tiempos de Grandes Cambios". Ediciones Gestión 2000 S.A. Pág. 83-103.
  25. Engels, F. (1881). El origen de la familia, la propiedad privada y el estado. Capítulo II: "LA FAMILIA". Pág. 25 – 77.
  26. EOI Escuela de Negocio, (2005). Integración de la responsabilidad social de la empresa en la gestión de las pymes y su incidencia en el empleo. Disponible en internet: [http://media.eoi.es/nw/Multimedia/EstudiosFSE/2005\\_02\\_estudiocompleto.pdf](http://media.eoi.es/nw/Multimedia/EstudiosFSE/2005_02_estudiocompleto.pdf)
  27. ETHOS, Fundación EMPRENDER y REDES, (2002). "Balance Social y Comunicación de la Empresa a la Sociedad". Disponible desde Internet en: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-3c7REDES\\_2.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-3c7REDES_2.pdf).
  28. Expósito, R. (2008). Responsabilidad Social Empresarial –RSE-. Naturaleza, historia y evolución. En Responsabilidad Social Empresarial para emprendedores. Proyecto bolívar emprende 150 años. Pág. 15-51.
  29. Fedesarrollo, (2007). Encuesta anual. Disponible desde internet en: <http://www.fedesarrollo.gov.co>
  30. Freeman, R. (1984). Strategic Management: a stakeholder approach. Boston. Pitman.
  31. Friedman, A. y Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. Journal of management studies. Vol. 39. No. 1. Pág. 1-21.
-

32. Friedman, M. (1970). The social responsibility of Business is to increase its profits. The New York Times Magazine.
  33. FUNDEMAS. (2004). Situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador. Programa Empresa Salvadoreña para la Responsabilidad Social (EMPRESAL).
  34. FUNDES. (2002). Indicadores del entorno de la pequeña y mediana empresa. Disponible desde Internet en: [www.fundes.org](http://www.fundes.org).
  35. FUNDES. (2005). Situación de la responsabilidad social de la MiPyme: el caso chileno. Disponible desde Internet en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1580966>
  36. Gismera, L. y Vaquero, M. (2000). La Responsabilidad Social de la empresa en España: la acción social. Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 5.
  37. Gonzales, E. (2007). La teoría de los stakeholders, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Veritas. Vol. II. No. 17. Pág. 205- 224.
  38. Haslam, P. (2007). "Is Corporate Social Responsibility a Constructivist Regime? Evidence from Latin America". Global Society, Vol. 21, No. 2.
  39. Henrique, I. y Sadowsky, R. (1999). Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. Academy of management journal. Vol 42. No. 5. Pag. 479-487.
  40. Hupperts, P. (2004), Responsabilidad Social Empresarial en los países del Sur: El Otro Contexto. Artículo disponible desde Internet en: <http://www.jussemper.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/RSESursalariosDignos.pdf>
  41. ICONTEC (2008). Estado del Movimiento a nivel global de la responsabilidad social empresarial.
-

42. Instituto Mi Rio, (2000). GUIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL (ISO 14001 - Responsabilidad Integral). Ventanilla de Servicios Ambientales. Medellín.
  43. Jiménez, R. (2008). Reflexiones sobre la teoría de la responsabilidad social empresarial: una mirada desde la contabilidad. Libro memorias VII Simposio nacional de investigación contable y docencia. Pag. 213-225.
  44. Llisterri, J. y Angelelli, P. (2002). Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. Banco Interamericano de Desarrollo, Diciembre de 2002. Número de referencia MSM-117. Disponible en internet: <http://usa.edu.co/pymes/factorescompetitividadpymes.pdf>
  45. López, C. (2006). "El Rol del Estado en la Responsabilidad Social de las Empresas. Un Debate Necesario". Instituto de Comunicación y Desarrollo –ICD. Grupo Uruguay de la red puentes, págs. 33- 36.
  46. Lyotard, J. (1990). La condición postmoderna. México. REI. Pág. 16.
  47. Martínez, D. (2007). La Responsabilidad Social Empresarial, El Papel De Los Gobiernos, Los Organismos Multilaterales y Las ONG'S., en Publicación Universidad de Anáhuac.
  48. Melé, D. (1997). Actuación social de la empresa. En: La aportación de la Empresa a la Sociedad. Biblioteca IESE de la Gestión de Empresas. IESE. Universidad de Navarra. Barcelona.
  49. Moneva, J. (2005). Información sobre Responsabilidad Social Corporativa: Situación y Tendencias. Universidad de Zaragoza, Revista Asturiana de Economía – RAE, Nº 34.
  50. Muñoz, M. (2007). "Gobierno y responsabilidad social corporativa". Libros de economía y empresa, Nº. 3, 2007 págs. 8-10.
  51. Núñez, M. & Alonso, I. (2006). Propuesta de indicadores de responsabilidad social preventiva. Revista Universo Contábil, V. 2, No. 1, p. 90-102.
  52. Prado, A., Flores, J. y Pratt, L. (2004). "Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica". Pág. 17-21.
-

53. Rodríguez, A. (2003). La Realidad de la Pyme Colombiana, desafío para el desarrollo. FUNDES. Colombia. Pág. 185.
  54. Rodríguez, J., Molano, F. y Tarazona, G. (2005). Modelo de Gestión del Conocimiento en las Pymes Colombianas. IV SIMPOSIO INTERNACIONAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN E INGENIERÍA DE SOFTWARE EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. SISOF2006, VOLUMEN I. Cartagena de Indias, Colombia 23, 24 y 25 de Agosto de 2005. ISBN: 84-690-0258-9. Disponible en internet: <http://sisoft2010.org/img/actas/2006/ActasVol1SISOFT2006.pdf#page=484>
  55. SA 8000, (2001). Responsabilidad Social. SAI – Social Accountability International, págs. 2-8.
  56. Sarmiento, J. (2010). IDENTIFICACIÓN DEL IMPACTO DE LA CARGA FISCAL EN LAS PYME DE BOGOTÁ, A PARTIR DEL CONTEXTO LATINOAMERICANO, NACIONAL Y REGIONAL Pág. 227. Disponible en internet: [http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos\\_contab/vol11\\_n\\_28/vol11\\_28\\_7.pdf](http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol11_n_28/vol11_28_7.pdf)
  57. SD 21000, (2003). SUSTAINABLE DEVELOPMENT - CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. AFNOR. Organización Francesa de estandarización.
  58. Server, R. y Capó, J. (2009). “La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas” CIRIEC-ESPAÑA. Nº 65.
  59. Shum, A. (2005). Pymes y responsabilidad social casos de éxito en Centroamérica. CEGESTI. Éxito empresarial. No. 30. Pág. 1-2.
  60. Sierra, J. y Londoño, D. (2008). RES y MiPymes, alternativas para apoyar su desarrollo en Colombia. Contaduría Universidad de Antioquia, 52, 13-44.
  61. Solano, D. (2005). “Responsabilidad Social Corporativa: ¿Qué se hace y qué debe hacerse?” Universidad ESAN. Pág. 18-19.
  62. Solarte, R. (2003). “RESPONSABILIDAD SOCIAL EN COLOMBIA. RETOS DESDE LA COMPLEJIDAD Y LA BÚSQUEDA DE NO EXCLUSIÓN”. Disponible desde Internet en: [http://www.colombiainclusuyente.org/banco-de-documentos.php?\\_pagi\\_pg=4](http://www.colombiainclusuyente.org/banco-de-documentos.php?_pagi_pg=4).
-

63. Tabares, S. (2006). Diagnostico Interno de las Pymes del Valle de Aburrá. Revista Mercatura. 1(1). 39-45.
  64. Tamayo, J. (2003). Antecedentes y características de la RSE en Colombia. V SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, Seminario Comunicación, Participación y Responsabilidad Social. Santiago de Cali, Colombia.
  65. Toro, O. (1998). Liderazgo y responsabilidad social. Centro colombiano de filantropía. Pág. 4.
  66. Vinten, G. (2001). Shareholder versus stakeholder, ¿is there a governance dilemma? Corporate governance. Vol 9. Pag. 36-47.
  67. Vives, A., Corral, A. y Isusi, I., (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Disponible en internet: <http://cumpetere.com/Documents/RSE%20en%20PyMEs.pdf>
  68. Weiss, A. (2003). Responsabilidad social de las empresas en una sociedad de afectados. Revista de ciencias administrativas y sociales. INNOVAR. Nº 22. Pag: 43-54.
  69. World Business Council For Sustainable Development – WBCSD. (2006). Generation lost: Young financial analysts and environmental social and governance issues. Genova: WBCSD.
  70. Yepes, G., Peña, W. y Sánchez, I. (2007). Responsabilidad Social Empresarial. Universidad externado de Colombia. Pág. 23 - 30.
-