

La responsabilidad social (RS) nació como un modelo de gestión empresarial que en Colombia ha tenido auge a partir del año 2004, con la creación de la Red Local del Pacto Global en el país, y cuyas prácticas se hacen cada vez más comunes en el quehacer de las organizaciones. Dichas prácticas o estrategias presentan diversas características, en relación con los intereses que las motivan, los problemas que buscan resolver, los *stakeholders* o grupos de interés a los que se dirigen, o los mecanismos que se usan para su puesta en marcha. También, varían en lo referente a la relación que las organizaciones establecen con el proyecto en sí mismo; es decir, en qué tanto de su implementación asumen de manera directa o qué tanto entregan para su ejecución por parte de terceros, así como en los resultados y los impactos que se logran y en la percepción que los *stakeholders* tienen sobre ellos.

A pesar de la dinámica acelerada que ha tenido el tema en el país, la información con la que se cuenta a propósito de las estrategias de responsabilidad social es precaria; el país adolece de estudios académicos rigurosos que lleven a comprender, desde una perspectiva analítica, los aspectos antes mencionados; además, las empresas y las organizaciones no cuentan con sistematización de sus procesos, lo que les impide valorarlas, revisar sus transformaciones en el tiempo, entender sus impactos, comunicarlas de manera adecuada y, en general, contar con una memoria institucional sobre sus prácticas de RS.

Por otra parte, el referido dinamismo del tema ha hecho que surja un número importante de formas de acción, o de intervención; o, dicho de otro modo, de modalidades de responsabilidad social, cuyas fronteras no son claras¹. El estudio de las particularidades de cada estrategia, sobre la base de

1 La diversidad de formas de acción y la variedad de miradas que existen sobre el tema es la razón por la cual en esta presentación no se ofrece una definición sobre responsabilidad social. Parte de lo que se espera con la conformación del banco de estudios de caso, es contar con suficientes propuestas que sirvan para construir y reconstruir los alcances del concepto responsabilidad social y sus fronteras o su vocación globalizadora frente a otros modelos propuestos: negocios inclusivos, negocios base de pirámide, valor compartido, negocios sociales, filantropía estratégica, entre otros posibles.

lo que hoy hacen empresas y organizaciones no empresariales, permitirá en el futuro comprender mejor las bondades y las falencias de cada una de ellas y brindará herramientas a los tomadores de decisiones que tienen a cargo el manejo de recursos orientados a fortalecer las estrategias de RS y canalizar, por medio de ellas, los montos dirigidos a inversión social.

Por esta razón, y con el propósito de contribuir a la reflexión sobre el tema y a la construcción de nuevos saberes, la Universidad Externado de Colombia, en el marco de sus programas de posgrado en responsabilidad social y sostenibilidad, se ha propuesto construir un banco de estudios de caso sobre experiencias de RS que empresas y organizaciones no empresariales ejecutan en diferentes territorios del país.

Los estudios de caso son una estrategia de investigación cualitativa por medio de la cual se documentan, en el contexto de su desarrollo, iniciativas o experiencias que acontecen dentro de un período y territorio específicos (Yin, 1994). Desde la responsabilidad social, ofrecen una herramienta que puede ser utilizada en dos sentidos: construcción de conocimiento o instrumento pedagógico. Desde la investigación, el estudio de caso permite documentar situaciones que tienen lugar en el tiempo presente y cuyas particularidades se estudian a partir de estrategias de investigación cualitativas como lo son la revisión documental, las entrevistas y las observaciones en campo, con el propósito de identificar en detalle las características de los proyectos o de las intervenciones emprendidas por una organización, en el marco de sus estrategias socialmente responsables. Dicha observación, y el posterior análisis de la información recopilada, permite realizar estudios críticos y propositivos que se espera profundicen el conocimiento y la comprensión sobre los aspectos que se mencionaron en la primera parte de esta presentación y, en consecuencia, que contribuyan a la generación de modelos, de estrategias de gestión y de formas de intervención social para aportar a la construcción de nuevos saberes en el campo de la gestión socialmente responsable.

Desde el proceso pedagógico, aquellos trabajos que nacen como *estudios de caso* se convierten en *casos de estudio* (es decir, descripciones de una experiencia real con que se ponen a prueba capacidades y conocimientos), lo que permite a docentes y a estudiantes trabajar en los salones de clase sobre experiencias que han sido revisadas y analizadas por investigadores, a partir de cuyas con-

clusiones se pueden establecer lecciones aprendidas que servirán tanto a las personas que se encuentran en proceso de formación como a organizaciones pares para mejorar sus prácticas y proponer nuevas formas de acción, que profundicen los aportes de la responsabilidad social a la construcción de modelos, tanto empresariales como sociales más sostenibles.

Para la realización del ejercicio de documentación, la Universidad diseñó una *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (Pérez, 2016), cuya propuesta básica es documentar, sistematizar y valorar, dentro de un contexto, período y territorio específicos, experiencias de responsabilidad social que son emprendidas por organizaciones de distinta naturaleza. El proceso de investigación contempla 10 etapas que van desde el planteamiento del protocolo de investigación hasta la redacción del informe final, pasando por la revisión documental, la realización del trabajo de campo y el análisis de la información². El documento final desarrolla tres partes centrales: i) reconstrucción del contexto y presentación de la organización y de su estrategia de responsabilidad social; ii) descripción de la estrategia de RS objeto del estudio particular; y iii) lecciones del caso o valoración de la estrategia de RS estudiada³.

A partir de la *Metodología*, se destacan tres momentos importantes del proceso de investigación:

El primero, la documentación inicial, consiste en la primera reconstrucción del caso a partir de la revisión de información primaria y secundaria tanto bibliográfica como videográfica, a propósito del contexto, la organización y del programa (parte de la información ha de ser directamente aportada por las propias organizaciones, aprovechando la relación colaborativa que se ha establecido entre los investigadores y ellas).

El segundo, el trabajo de campo, constituye un elemento clave de este proceso, pues es a partir de la realización de las entrevistas y las observaciones

2 Para conocer a profundidad el planteamiento metodológico revisar: Pérez Hoyos, O. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

3 La estructura del documento varía dependiendo del interés, gusto o intención de los autores.

cualitativas que el investigador logra conocer, de primera mano, la percepción que los distintos grupos de interés tienen sobre el tema, por una parte; y las cercanías o brechas que existen entre el propósito inicial del proyecto, los resultados obtenidos y los impactos o transformaciones que ha generado, tanto en el relacionamiento de las organizaciones con sus *stakeholders* como en la circunstancia específica sobre la cual se trabaja en cada proyecto.

Y, finalmente, el tercer momento tiene que ver con la valoración del caso y la identificación de las lecciones aprendidas. Con el propósito de evitar subjetividades en el análisis y de lograr resultados lo más rigurosos posibles, la *Metodología* contempla cuatro instrumentos para el análisis de datos, así:

1. La línea de tiempo, que permite al investigador identificar momentos hito en el desarrollo del proyecto; es decir, momentos que han sido significativos y que, por lo general, llevan implícita la necesidad de resolver un problema no previsto, de ajustar algo en la estructura del proyecto para atender una nueva demanda o una antigua que no había sido identificada, de modificar una o varias acciones ante cambios en el contexto, entre otras posibilidades.

2. El análisis cualitativo de impactos, el cual permite identificar las principales transformaciones y sus posibles causas adyacentes que, gracias a la implementación de la experiencia documentada, se han generado sobre los grupos de interés involucrados o los territorios intervenidos en las dimensiones económica, social y/o ambiental. La identificación cualitativa de impactos se realiza a partir de la reconstrucción y la comparación del “antes” y el “ahora” de los *stakeholders* y los territorios en donde se lleva a cabo la experiencia.

3. El análisis dofa⁴ es una herramienta que resulta particularmente útil para el investigador al momento de identificar factores de éxito y oportunidades de mejora. Por factores de éxito se entienden las circunstancias, acciones o decisiones emprendidas o tomadas por la organización, que han favorecido los buenos resultados del proyecto. “Las oportunidades de mejora señalan qué aspectos pueden modificarse para incrementar la eficiencia y la eficacia del programa” (Pérez, 2016, p. 103). Los factores de éxito, por lo general, surgen de las fortalezas del proyecto, de las oportunidades aprovechadas y de

4 La sigla hace referencia a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

las amenazas controladas; mientras que las oportunidades de mejora, están relacionadas con las debilidades del proyecto, las oportunidades no aprovechadas y las amenazas no controladas.

4. Finalmente, el análisis del proyecto a la luz de la teoría, invita al estudiante a poner en diálogo la experiencia estudiada con la postura de expertos en los temas particulares, no solo relativos a la teoría de la responsabilidad social empresarial y de la inversión social, sino también a los marcos conceptuales y desarrollos teóricos que existen sobre los temas puntuales que se trabajan en cada proyecto (tales como desarrollo de proveedores, educación, espacio público, entre muchos otros). Esta lectura permite generar valoraciones del caso y recomendaciones a la organización que lo implementa.

Este primer trabajo, que se presenta en dos cuadernos, es el resultado del proceso de documentación realizado durante el 2015, para el cual se efectuó una convocatoria dirigida a empresas y organizaciones no empresariales adheridas a la Red Local del Pacto Global en Colombia; y a fundaciones socias de la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE, por la otra.

El presente documento, Cuaderno No. 1, está dedicado al proceso realizado en alianza con el Pacto Global. La convocatoria se lanzó en diciembre de 2014 con base en los siguientes criterios:

- Ser una organización adherida al Pacto Global o a alguna de sus plataformas e iniciativas internacionales⁵:
- Estar interesados en documentar, desde una perspectiva académica, experiencias en desarrollo de programas de RS en Colombia.

5 I). Cuidado por el medio ambiente (<http://caringforclimate.org>); II). Mandato por el agua (<http://ceowatermandate.org/>); III). Principios para el empoderamiento de las mujeres (<http://weprinciples.org/>); IV). Principios de inversión responsable (<http://unpri.org/>); V). Principios de educación responsable en gestión (<http://unprme.org/>); VI). Empresas por la paz (http://unglobalcompact.org/Issues/conflict_prevention/index.html); VII). Programa global de ciudades (<http://citiesprogramme.com/>); VIII). Principios de alimentación y agricultura para los negocios (<http://unglobalcompact.org/resources/831>); IX). Derechos del niño y principios empresariales (http://unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/CRBP/Principles_final_ES.pdf)

– Abrir espacios para que investigadores de la Universidad se entrevisten con *stakeholders* internos y externos de la organización, y que conozcan en campo la implementación de la iniciativa elegida para su documentación.

– Financiar el trabajo de campo de mínimo dos investigadores, durante al menos seis días.

– Identificar y describir hasta cinco iniciativas de RS que la organización esté interesada en documentar. La descripción debe incluir: nombre de la iniciativa, objetivos, avances, beneficiarios, localización y fecha de inicio de la implementación.

– Tener interés en publicar los resultados del estudio de caso.

Los criterios de selección de las organizaciones fueron: i). Coherencia: esto es, que la estrategia diseñada corresponda con la problemática identificada; ii). Replicación: hace referencia a que la estrategia diseñada contemple mecanismos para su implementación por organizaciones o en otros niveles territoriales; o, si no las contempla, que el diseño de la estrategia permita su replicación; iii). Cobertura: hace referencia a la cantidad de beneficiarios; iv). Monto de inversión: hace referencia a los recursos financieros y no financieros invertidos en el desarrollo de la estrategia; v). Alianzas: se valoran mejor los proyectos realizados en alianza con otras instituciones públicas o privadas.

Una vez recibidas las propuestas, se llevó a cabo un comité de selección con la participación de representantes de la Universidad y de la Red Local del Pacto Global en Colombia, en el marco del cual se seleccionaron los programas que fueron documentados y que constituyen los estudios de caso del presente texto. Una reseña de cada caso se presenta a continuación:

Proyecto Productivo Agropecuario de Oreganal de la empresa Cerrejón. Este proyecto nació en el marco del proceso de reasentamiento de la comunidad de Oreganal, el cual fue liderado por la empresa Carbones del Caribe S.A. (hoy en día Cerrejón), en 1992. Durante el proceso de reasentamiento, el Cerrejón y la comunidad acordaron la creación de un proyecto productivo con una visión de sostenibilidad, dirigido a adultos mayores con vocación agrícola, quienes decidieron organizarse por medio de la Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal (COOPMAO). El proyecto productivo se desarrolla en la finca El Sequión, ubicada en el corregimiento de Villa Martín (Machobayo),

a 19 kilómetros de Riohacha (La Guajira), y tiene como actividad principal el cultivo de palma de aceite y como actividades secundarias los proyectos ganadero, bovino y ovino y, en menor escala, la siembra de cultivos de pan coger. En desarrollo de la investigación se revisaron documentos públicos sobre el Cerrejón y sobre el programa, documentos internos aportados por la Empresa. Se hicieron dos visitas de campo, la primera entre el 3 y el 7 de agosto de 2015 y la segunda del 6 al 8 de octubre del mismo año, así como reuniones con directivos de la Compañía en Bogotá. Se realizaron entrevistas y grupos focales con actores internos y externos de la Compañía tales como: gerente de responsabilidad social del Cerrejón, coordinadora del proyecto productivo Oreganal, encargada del proceso de reasentamiento, supervisores de gestión social que trabajan con las comunidades de la vía férrea conformada por comunidades indígenas y no indígenas, áreas de influencia en Puerto Bolívar, y supervisores de posreasentamiento. Promotora Hacienda las Flores, miembros de la Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal (COOPMAO), habitantes de la comunidad Nuevo Oreganal, instructor del Sena, asociados a la finca Matitas y funcionarios de la Gobernación de La Guajira. También, se hicieron observaciones cualitativas en los escenarios relevantes del proyecto productivo, en especial el Nuevo Oreganal y la finca El Sequión.

Jornadas de Salud Integral Humana de Celsia S.A. E.S.P. Este proyecto se ha desarrollado desde el 2014 en las zonas de influencia de las centrales eléctricas Hidromontañas y Río Piedras, en el Departamento de Antioquia (Colombia). Las jornadas hacen parte del foco de Buen Vecino de la estrategia de sostenibilidad de la Compañía, y son actividades que buscan contribuir al mejoramiento de la calidad de vida por medio de la prestación de servicios de salud para los habitantes de los municipios de Jericó, Don Matías y Santa Rosa de Osos. Estas acciones se derivan de las actividades obligatorias del Plan de Manejo Ambiental, PMA, para cada una de las centrales objeto del estudio de caso y contienen componentes voluntarios que buscan generar un ambiente de confianza y respaldo, así como establecer vínculos de mutuo beneficio con los grupos de interés con los que la compañía se relaciona en esta zona del país. Durante el proceso de investigación, se realizó una visita de campo que tuvo lugar los días 22, 23 y 24 de mayo de 2015, momento en el que se visitaron las áreas de influencia directa (AID) beneficiadas por las jornadas de salud las

cuales son: Vereda la Viña, en Jericó, Vereda Pan de Azúcar en Don Matías y Vereda El Caney en Santa Rosa de Osos, en el Departamento de Antioquia. En dichas visitas, se hicieron entrevistas a miembros de la comunidad de las veredas del AID, a proveedores locales y a representantes gubernamentales. Se realizaron también entrevistas al coordinador del Proyecto y se hicieron observaciones cualitativas, dentro de las cuales se destaca la participación en una jornada de salud el 24 de mayo. Además, se tuvo acceso a documentos internos de la Empresa y se consultaron documentos disponibles al público.

Plan de Normalización de Redes Internas, PNRI, de la Empresa de Energía del Pacífico EPSA S.A. E.S.P., el cual se lleva a cabo desde el 2012 en el municipio de Buenaventura, Valle del Cauca. El programa consiste en la regularización de redes de energía, entrega de *kits* con bombillos ahorradores y mejoramiento de instalaciones eléctricas de familias de estrato 1 y 2, que se encuentran en condición de vulnerabilidad o desplazamiento. Además de la revisión de fuentes documentales primarias y secundarias, se hizo una visita de campo que tuvo lugar los días 17 y 18 de junio del 2015, prioritariamente en el barrio La Carmelita del municipio de Buenaventura, en donde se pudieron conocer, de primera mano, las viviendas y el estado de las instalaciones eléctricas, así como conversar con los habitantes sobre las bondades de dicho programa y su percepción sobre la empresa, en particular con mujeres líderes de la comunidad, beneficiarias del programa. Se sostuvieron, además, entrevistas con colaboradores encargados de la planeación y ejecución del proyecto dentro de la Compañía, con personal de las áreas técnica y social de EPSA. Se contó con documentos proporcionados por la empresa y se hizo revisión de información pública.

Programa de Remuneración Emocional, RE, de Conalvías. Es una iniciativa puesta en marcha desde el 2011, la cual busca reconocer, de manera integral, el esfuerzo de los trabajadores de la Empresa por medio de una remuneración justa y equitativa, que busca la excelencia y el mejoramiento de la calidad de vida tanto de los trabajadores como de sus familias, al tiempo en que genera incrementos en los índices de productividad y rentabilidad de la Empresa. El programa ofrece beneficios extra legales tales como plan exequial, póliza de vida, auxilio educativo, medicina prepagada y chequeo médico, entre otros, los cuales son distribuidos entre los colaboradores de acuerdo con el tipo de vinculación contractual, su antigüedad laboral y su rol dentro de la empresa.

La información del estudio de caso fue recopilada por medio de la revisión de documentos públicos e internos de Conalvías: documentación escrita, cuyas fuentes fueron la página web de la Empresa e informes internos suministrados por el director sénior de responsabilidad social empresarial de Conalvías, así como en datos recopilados producto de una serie de entrevistas individuales a colaboradores de distinto perfil dentro de la Empresa. De igual manera, se realizaron entrevistas y se sostuvieron conversaciones permanentes con el coordinador del proyecto de la Compañía.

Herramienta Rumbo Empresas Íntegras y Transparentes de la Corporación Transparencia por Colombia. Se trata de un ejercicio de acompañamiento que hace la Corporación Transparencia por Colombia en apoyo a las estrategias de responsabilidad social de las organizaciones, y como un aporte a la observancia del décimo principio de Pacto Global que plantea el trabajo de las organizaciones en contra de la corrupción. La herramienta fue diseñada por la Corporación y consiste en la implementación de una serie de módulos y guías de fácil comprensión orientados a la implementación de prácticas anticorrupción en las organizaciones. La herramienta permite establecer resultados y beneficios, en especial, en la construcción de sus cadenas de valor –proveedores y comercializadores– lo que genera confianza y tiene efectos positivos en el negocio. Dicha herramienta ha sido implementada de manera voluntaria por diferentes empresas del sector privado, a lo largo y ancho del país, en la búsqueda de fortalecer sus prácticas éticas y de anticorrupción en desarrollo de un compromiso con la sociedad colombiana. Durante el proceso de documentación, se tuvo la oportunidad de contactar empresas como Bavaria S.A., Panamericana, Kenworth de la Montaña, Compensar y Allianz Seguros, las cuales facilitaron y alimentaron con su experiencia la información ofrecida por la Corporación Transparencia por Colombia. Dichas organizaciones manifestaron la importancia de su utilización por cuanto el proceso generó un cambio cultural al interior de las mismas que se tradujo en la evidente movilización en el desarrollo interno y externo, en torno a temas impactantes y relevantes para el mundo de los negocios: la ética y la anticorrupción. En desarrollo de la investigación, se tuvo acceso a documentación relevante aportada por la organización, se realizaron entrevistas a miembros de la Corporación encargados de su puesta en marcha, se realizaron observaciones cualitativas

en espacios de capacitación, en ellos se dio la oportunidad de conversar con los participantes, pertenecientes a distintas organizaciones, lo que permitió identificar sus percepciones. Para este caso en particular, los estudiantes fueron responsables del levantamiento de información, la redacción del caso estuvo a cargo de docentes y se contó con aportes valiosos del equipo de Transparencia por Colombia.

El proceso de investigación de cada estudio fue desarrollado por estudiantes de la especialización en responsabilidad social empresarial, de la cohorte XVI. Cada caso contó con la participación de tres o cuatro estudiantes acompañados de un docente. Todos siguieron la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* descrita y todos los procesos se adelantaron entre febrero y noviembre del 2015.

La Universidad Externado de Colombia extiende un fervoroso agradecimiento a la Red del Pacto Global en Colombia y a cada una de las organizaciones participantes en el proceso. La alianza generada entre el sector académico, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas y organizaciones no empresariales, es fundamental para lograr mejores prácticas y mayores impactos en el alcance de modelos de sostenibilidad, entendida esta como el equilibrio razonable entre crecimiento económico, progreso y equidad social y desarrollo sostenible (Romero Amaya, 2014).