Estudio de caso de responsabilidad social: en la empresa Colsubsidio, “motivos para implementar RSE”

Realizado por: Cesar Andrés Guerrero Patiño y Paula Andrea
Penagos Silva

Tutor: Julián Francisco Figueroa
Octubre del 2017

**Estudio de caso de responsabilidad social empresarial: en la empresa
Colsubsidio, motivos para implementar RSE**

Realizado por:

Cesar Andrés Guerrero Patiño

Paula Andrea Penagos Silva

Universidad Santo Tomas

Bogotá, Colombia

Resumen

Hoy en día la responsabilidad social empresarial dejó de ser una moda para convertirse en una demanda social, existen diversas razones por las cuales las empresas la implementan, entre ellas las obligaciones gubernamentales, competitividad empresarial, filantropía, entre otros. Para este trabajo se realizará un estudio de caso de responsabilidad social a la empresa Colsubsidio elegida por su posicionamiento frente al tema a investigar y su trayectoria dentro del campo. En este estudio se utilizará un enfoque cualitativo en el cual, por medio de entrevistas, análisis de fuentes primarias y secundarias y recolección de información en general se pueda dar conocer los motivos por los cuales implementan dichas acciones.

Palabras claves: Responsabilidad social, motivación, estrategia, competitividad, sostenibilidad.

Abstract

Today corporate social responsibility ceased to be a fad to become a social demand, there are several reasons why companies implement it, including government obligations, business competitiveness, philanthropy, among others. For this work will be carried out a case study of social responsibility to the company Colsubsidio chosen for its positioning in front of the subject to investigate and its trajectory in the field. In this study a qualitative approach will be used in which, through interviews, analysis of primary and secondary sources and collection of information in general, it is possible to know the reasons for which they implement these actions.

Key words: Social responsibility, motivation, strategy, competitiveness, sustainability

Contenido

Introducción.....	6
Planteamiento del problema	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos	9
Justificación.....	10
Hipótesis	11
Diseño metodológico	12
Revisión de la literatura	16
Antecedentes	26
Presentación de resultados.....	31
Discusión de los resultados	37
Conclusiones	41
Anexos.....	44
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.

Lista de tablas

Líneas y servicios de Colsubsidio.....	6
Tipos de entrevista.....	13
Aspectos a considerar en una entrevista	14
Tipos de estrategia en Responsabilidad Social.....	19
Acciones de responsabilidad social ejercidas por Colsubsidio.....	27
Resumen de informe de sostenibilidad guía GRI G4 Colsubsidio 2016.....	29
Datos generales de las entrevistas.....	32
Respuestas entrevista: Ana Elia Patiño y César Augusto Guerrero.....	34
Respuestas entrevista: Jackeline Henao.....	35
Respuestas entrevista: María Fernanda Quijano.....	35
Principios de RSE aprobados por la ISO 26000.....	46
Principios de pacto global.....	48
Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	51
Resumen de indicadores de RSE.....	54
Entrevistas realizadas.....	55

Lista de figuras

Grupos de interés de Colsubsidio.....	8
Materias fundamentales RSE según la ISO 26000.....	45

Introducción

Hoy en día las empresas en el mundo reconocen los beneficios de implementar buenas prácticas de responsabilidad social. Existen estudios que demuestran los impactos positivos frente a los costos, imagen de marca y reputación que tiene incurrir en ellos (Ministerio de educación nacional, 2006).

En Colombia existen diversas empresas que se han destacado por sus buenas prácticas de responsabilidad social, entre ellas se encuentra la empresa Colsubsidio que ha sido considerada como una de las mejores a nivel nacional y una de las compañías más responsables socialmente según MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2016) ya que tienen un gobierno corporativo sólido con el cual busca llegar a sus diferentes grupos de interés.

Colsubsidio fue creada como una caja de Compensación en el año de 1957, iniciando con el recaudo de aportes y de entrega de subsidio monetario. Actualmente es una organización privada sin ánimo de lucro que pertenece al sistema de protección y seguridad social (Colsubsidio, 2016).

Además, esta cuenta con diez (10) líneas de servicios las cuales son:

TABLA 1

LÍNEAS Y SERVICIOS DE COLSUBSIDIO

Línea	Servicios
Salud	EPS, clínicas, salud preferencial y salud empresarial
Comercio	Supermercados, droguerías y marcas propias

Vivienda	Ciudadelas y subsidios de vivienda
Turismo	Hoteles y agencias de viaje
Crédito	Crédito de consumo, hipotecario, cupo de crédito, tarjeta corporativa, educación financiera y seguros
Recreación	Clubes deportivos, El Cubo y parque acuático Psicilago
Cultura	Museo de arte y cultura, museo de los niños, teatro Roberto Arias Pérez, Ludotecas, red de bibliotecas
Educación	Colegios, jardines infantiles, programas de primera infancia, B.A.C. Bachillerato para adultos, educación superior y pre- icfes
Protección social	Pensiones y afiliaciones
Alimentos y bebidas	Autoservicios y café de las letras

Elaboración propia. Fuente: Colsubsidio, 2017.

Por medio de la venta de estos servicios y el aporte que realizan las empresas del 4 %, Colsubsidio cumple con su función de ser, que es ser una caja de compensación de subsidio familiar, en el cual se busca distribuir los aportes generados por las empresas a los diferentes grupos de interés, los cuales están compuestos por:

FIGURA 1

GRUPOS DE INTERÉS DE COLSUBSIDIO

Elaboración propia. Fuente: Colsubsidio, 2017.

Como se mencionó anteriormente, Colsubsidio goza de reconocimiento por su labor de responsabilidad social y sus acciones ejecutadas frente a sus respectivos grupos de interés. Sin embargo, no hay precisión en las labores o acciones de responsabilidad social que realizan.

Planteamiento del problema

Hace poco, se creía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar recursos, hoy en día se sabe que sus actividades pueden afectar tanto positiva o negativamente la calidad de vida de las personas que están relacionadas a ellas (Calderón, 2011).

Cuando una empresa decide realizar acciones de responsabilidad social lo hace impulsados en algo, sin embargo para los actores que están implicados en las organizaciones no es fácil identificar cuáles son las razones; Colsubsidio es una de las empresas colombianas que ocupa los primeros puestos de responsabilidad social según MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2016), aun así no se puede determinar a simple vista cual es la razón por la cual implementan responsabilidad social, que buscan o porque lo hacen.

Es por esto que el presente busca entender ¿Cuáles son los motivos de Colsubsidio para hacer una implementación en el marco de responsabilidad social?

Objetivo general

Identificar los motivos que impulsan a realizar acciones de responsabilidad social en la empresa Colsubsidio.

Objetivos específicos

- Investigar sobre las acciones de responsabilidad social empresarial que realiza la empresa Colsubsidio.
- Reconocer las motivaciones que tiene Colsubsidio para implementar acciones de responsabilidad social empresarial.

- Asociar los indicadores de responsabilidad social que implementa y utiliza Colsubsidio frente a sus acciones ejecutadas.

Justificación

Una de las razones por la cual una empresa decide implementar la responsabilidad social es por una estrategia de gestión empresarial. Con esta, se busca el desarrollo de una organización y en parte, la de un país. Además se hace con el ánimo de que estas sean agentes de cambio en una sociedad aportando y retribuyendo a su crecimiento, de manera consecuente. (Extensión y Proyección Universitaria, 2015).

Pero más a fondo de la responsabilidad social existen diversos factores que influyen en las empresas a la hora de implementarla.

Para Camacho y Soaza, hoy en día las organizaciones, además de ser rentables y sustentables, deben cumplir con una normatividad legal y empresarial, para que sus labores no afecten a la sociedad en general, sino que colaboren con su entorno, gracias a los beneficios que genera su implementación (Camacho & Soaza, 2016)

Adicionalmente, Arbaiza afirma que las prácticas en responsabilidad social empresarial (RSE) hacen que una organización obtenga buenos resultados a mediano y largo plazo, pues fortalecen las inversiones de la empresa; ayudan a empoderar y capacitar a su personal y además mejoran su imagen institucional, lo cual posibilita la opción de generar mayor valor económico así como una mejor relación con los clientes (Arbaiza, 2015).

Es por eso que el presente trabajo tiene como objetivo realizar un estudio de caso de la empresa Colsubsidio en el cual se investigará los motivos que los impulsa a realizar acciones de responsabilidad social, además de lo anterior, se busca conocer las razones por las que realizan dichas estrategias, es decir si parte de una obligación legal, de una razón empresarial, o un acto totalmente desinteresado para la sociedad, por medio del estudio de análisis de la empresa Colsubsidio, que actualmente está posicionada como una empresa socialmente responsable a nivel nacional según MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2016).

El resultado obtenido buscará dar un aporte aplicado al marco de la responsabilidad social, a través de los conocimientos y experiencias aprendidas en la carrera de administración de empresas y la investigación de fuentes primarias, secundarias y terciarias que puedan dar una respuesta al planteamiento del problema, por medio de un estudio practico a la empresa, donde no se encuentran muchas investigaciones académicas.

Hipótesis

“La empresa Colsubsidio implementa acciones de responsabilidad social para lograr un posicionamiento en el mercado y mejorar su imagen”.

Diseño metodológico

El presente trabajo, se realizará por medio de un enfoque cualitativo, en el cual se hará un estudio de caso que tiene como objetivo dar respuesta a la pregunta problema por medio del análisis de información. En este trabajo se estudiara la realidad en su contexto natural, y como sucede, según Blasco y Pérez (citado por Ruiz, 2012): “la investigación cualitativa utiliza varios instrumentos para recolectar información como lo es imágenes, observaciones, historias de vida, entrevistas, entre otros esto con el fin de describir rutinas y situaciones problemáticas, para investigar el contexto natural, los sucesos y la interpretación de fenómenos” (Ruiz, 2012).

Para Hernández, et al., 2014, “las historias, hábitos, deseos, vivencias, idiosincrasias, relaciones, etc., son únicas en cada contexto (en tiempo y lugar). Así mismo, cuando se recurre a la observación cuantitativa se pretende evitar toda reactividad (efectos de la presencia y conductas del observador), pero en la cualitativa no es así (el efecto reactivo se analiza, pues los cambios que provoca el observador también constituyen datos). Uno de los métodos según lo mencionado anteriormente del enfoque cualitativo según los anteriores autores, son biografías e historias de vida, estas consisten en indagar acerca de varios episodios, experiencias y/o situaciones de personas vinculadas a la pregunta problema”. (Hernandez & et al, 2014)

Es así, que en un principio, se realizará una investigación literaria de los antecedentes de informes de sostenibilidad que presenta la empresa Colsubsidio para la comunidad, con el fin de hacer una revisión de las acciones de responsabilidad social que ejercen y posteriormente se realizará una entrevista para complementar la información.

Peláez, et al. (2012) evidencian que las entrevistas se pueden clasificar según su estructura, estas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.

TABLA 5

TIPOS DE ENTREVISTAS

Estructuradas	El investigador se encarga de planear las preguntas previamente por medio de un guion preestablecido, dejando con poca o ninguna posibilidad de dejar al entrevistado de salirse del guion. (Peláez & et al., 2012).
Semiestructurada	De forma anticipada se determina la información relevante a conseguir. Se hacen preguntas abiertas donde se da la oportunidad de obtener mayor variedad de respuestas, entrelazando los diversos temas, pero depende del investigador unir los temas. (Peláez & et al., 2012).
No estructurada	Este tipo de entrevista se realiza sin guion previo, se tiene como referencia la información respecto al tema. Se va construyendo según se va desarrollando la entrevista. Se exige gran preparación por parte del investigador (Peláez & et al., 2012).

Elaboración propia. Fuente: Peláez & et al., 2012).

Para realizar la entrevista en Colsubsidio se desarrollará una entrevista semiestructurada en la cual se realizará una serie de preguntas, donde también pueden surgir otras preguntas en el transcurso de la misma.

Por lo general, según el desarrollo de la entrevista y los términos utilizados, los temas de la entrevista pueden cambiar y pueden surgir nuevas preguntas, otorgando flexibilidad. Claramente, la ventaja en este tipo de entrevistas radica en la profundidad a la hora de aclarar dudas, se puede

evidenciar el conocimiento del entrevistado, existe una cooperación y empatía, se puede conocer que piensa realmente el entrevistado y obtener respuestas que son esperadas (Belda, 2011)

Las entrevistas también se pueden dividir en diferentes aspectos dependiendo el contexto en el cual se encuentre según la Universidade Da Coruña (2014) las entrevistas se encuentran divididas en cuatro (4) aspectos.

TABLA 6

ASPECTOS A CONSIDERAR EN UNA ENTREVISTA

Según el ambiente creado	Los ambientes que se pueden crear en una entrevista son dos: un entrevista facilitadora que consiste en crear un ambiente amable y de confianza en el cual ambas partes se sientan cómodas o una entrevista de tensión en el cual se crea un ambiente tenso, no se crea un lazo de confianza ya que ambas partes no están interesadas en crear lazos más allá de la entrevista.
Según la técnica empleada	Existen cuatro (4) tipos de técnicas empleadas a la hora de realizar una entrevista, la entrevista estandarizada que consiste en hacer preguntas predeterminadas y anotar lo que responde la persona entrevistada; la entrevista de incidentes críticos la cual consiste en hacer una entrevista más estructurada, profunda y ampliamente detallada para

	<p>finalmente buscar información más a detalle; la entrevista libre la cual consiste en hacer preguntas abiertas sin una formulación previa y la entrevista Mixta que es un tipo de entrevista que mezcla aspectos de la entrevista estandarizada y la libre es decir se lleva formulada una serie de preguntas de las cuales se puede generar otras preguntas abiertas.</p>
Según las personas participantes	<p>Se puede realizar una entrevista de acuerdo al número de participante, la duración y el lugar en el cual se realice: “una persona que entrevista/ una persona entrevistada el tipo de entrevista más utilizado, por lo general, se realiza en un despacho y tiene una duración variable (de 20 a 60 minutos) o también se puede crear un panel de expertos en el cual varia personas interactúan con el entrevistador.</p>
Según el espacio en que se realice la entrevista	<p>Las entrevistas se pueden realizar de diversas maneras; entrevista presencial en la cual es necesario un acuerdo previo de contacto (el/a entrevistado/a es citado/a para una Hora y fecha concretas para que acuda a una dirección determinada); una entrevista telefónica El/a entrevistador/a contacta con el/la candidata/a por teléfono; entrevista por internet Generalmente sustituye a la entrevista personal (tiene la ventaja de que no tiene costes y permite entrevistar a candidatos/as de distintos ámbitos geográficos). (Universidade da Coruña, 2014)</p>

Elaboración propia. Fuente: (Universidade da Coruña, 2014)

Es decir que según lo anterior, el método a utilizar en la entrevista de Colsubsidio es una entrevista según el ambiente creado, donde se pretende utilizar el método de “entrevista facilitadora” (Universidade da Coruña, 2014), en el cual se cree un ambiente de confianza y amabilidad para lograr tener una entrevista cómoda para ambas partes. También se realizará según la técnica empleada, en este caso mixta (Universidade da Coruña, 2014), o también conocido como entrevista semi-estructurada (Peláez & et al., 2012), en la cual se realizará previa a la entrevista una serie de preguntas que se le harán al gerente con el fin de obtener información concreta pero con la posibilidad de realizar preguntas abiertas durante la sesión.

Por otro lado se utilizará el método según las personas participantes, es decir “una persona que entrevista y otra persona que es la entrevistada” (Universidade da Coruña, 2014).

Por último se realizará de acuerdo al espacio en donde se realice, es decir se hará una entrevista personal (Universidade da Coruña, 2014), en las instalaciones de la empresa Colsubsidio en un horario a acordar.

Revisión de la literatura

La responsabilidad social empresarial el cual es objeto tema de estudio, es visto según la Comisión Europea como “iniciativas voluntarias que sobrepasan las obligaciones legales establecidas, para lograr objetivos ambientales y sociales en su actividad cotidiana (...) Ser socialmente responsable no quiere decir que se deba cumplir únicamente con la normativa jurídica, sino que además, se debe ir más allá de dicho cumplimiento, haciendo inversiones en capital humano, entorno e intermediarios. Por medio de la inversión tecnológica y prácticas

comerciales respetuosas con el medio ambiente, además de ir más allá de la normatividad legal, puede generar más competitividad en las empresas” (Comisión Europea, 2014).

Por otro lado, para Bowen (1953) (citado por Duque, Cardona y Rendón, 2013) afirma que:

La RSE:

Se refiere a las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” por lo tanto, el empresario debe actuar para servir a la sociedad en lugar de tener como objetivo la maximización de los beneficios como único fin de la empresa (Duque, Cardona, & Rendón, 2013).

De lo anterior se puede definir que la responsabilidad social son iniciativas voluntarias de las empresas de ir más allá de sus obligaciones, en el cual se busca mejorar y construir un desarrollo prospero de la comunidad y el ambiente en general, y adicionalmente crear un funcionamiento estratégico.

Tipos de responsabilidad social

Cuando se habla de responsabilidad social se debe tener en cuenta que está dividida en diferentes tipos de estrategias, a continuación se mostraran los planteamientos tácticos que existen:

Según Archie Carroll en 1979 (citado por Universidad de Palermo, 2009) plantea que existen cuatro tipos de Responsabilidad Social, donde abarcan expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que una sociedad posee de las empresas por cierto tiempo determinado. Por un lado, la responsabilidad económica comprende la producción y futura comercialización de los bienes y servicios que la sociedad desea. Por otra parte, se encuentra la responsabilidad legal que indica o expresa el cumplimiento normativo que debe tener y que espera la comunidad de las

organizaciones. Luego, se puede ubicar la responsabilidad ética que no se encuentran determinadas por la ley pero que incluye las expectativas que tiene la sociedad de la empresa. Por último se puede encontrar la responsabilidad social filantrópica, que son los roles que asume la empresa de forma totalmente voluntaria, con el fin de comprometerse directamente con la sociedad (Universidad de Palermo, 2009).

Por otro lado, para el Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social empresarial (citado por Castaño Martínez, 2015), afirma que existen una serie de estrategias que se pueden desarrollar en materia social y diversas fuentes de motivación que impulsan las acciones sociales. En primer lugar, se puede actuar por deber social, es decir, de acuerdo al cumplimiento de las leyes, normas o costumbres que puedan regular el comportamiento de una organización en determinada situación y lugar (Castaño Martinez, 2015).

Por otro lado, está la solidaridad como una posible razón para actuar, donde ya entra cierto grado de altruismo que busca hacer el bien colaborando con una causa ajena. También está la responsabilidad que es la respuesta ante unas realidades actuales o iniciativas para evitar algún posible desajuste en un contexto. Por último el sentido de corresponsabilidad que es la integración de las decisiones que asumen varios actores con los que se comparte determinado propósito (Castaño Martinez, 2015, p. 79).

A continuación se mostrará un cuadro donde se explican los tipos de estrategia en RSE, el cual permite evidenciar los motivos y fundamentos de aplicabilidad según la táctica que se utilice.

TABLA 2**TIPOS DE ESTRATEGIAS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Fuente	Exigencia	Pregunta	Estrategia
Deber social	Adaptativa	¿Cuánto damos?	Filantropía
Solidaridad	Caritativa		
Responsabilidad	Proactiva	¿Cuál es el compromiso y cuál es el impacto?	Inversión social
Corresponsabilidad	Interactiva	¿Cómo crecer juntos?	Integración social

Adaptación propia. Fuente: Programa Fundación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial, citado por Castaño Martínez (2015).

Responsabilidad social y otros términos

Es normal relacionar la responsabilidad social con acciones como la filantropía. Cabe destacar que son términos diferentes.

Para Mora, la filantropía fue acuñada por los griegos para designar el sentimiento del que ve al humano y por tanto similar a cualquier otro ser humano, así ejercita en su conducta la comprensión y el humanitarismo por puro sentimiento de solidaridad natural y sin entenderlo como caridad hacia nadie, sino equidad, y al mismo tiempo valora la cultura humana al máximo y la respeta y acepta por encima de todo. (Mora, 2017)

Sin embargo, como se mencionó son términos diferentes. Según el Instituto Ethos, la fundación emprender y Redes definen que, según el estudio realizado por estas organizaciones la

responsabilidad social corresponde a la relación de la empresa con sus partes interesadas a corto, mediano y largo plazo. Es decir que la diferencia entre responsabilidad social empresarial y filantropía, radica en que en el primero busca un beneficio propio, alineada a su misión y enfocada a mejorar las condiciones de sus stakeholders a diferencia de la filantropía que busca realizar acciones responsables sin esperar ningún resultado a cambio y sus acciones van dirigidas a la comunidad en general (Instituto Ethos, fundacion emprender y redes, 2006).

Pero yendo más allá, hay varios autores que definen que se pueden hacer nuevas formas de responsabilidad social. Dichos conceptos corresponden al valor compartido, inversión social, lógica institucional y capitalismo social. Estos términos corresponden a acciones que se encuentran muy ligadas con la estrategia de la empresa. A nivel general, indican que se debe ofrecer un valor (además del económico, financiero, interno, de imagen u otros), este debe ser social que hacen que las compañías sean perdurables en el tiempo.

Por un lado, el valor compartido definido por Michael Porter, corresponde a una estrategia empresarial de alto impacto. Este término no corresponde directamente a la responsabilidad social como tal, pues para él, es gastar recursos para hacer las cosas bien, mientras que el valor compartido es una forma de establecer un mejor desempeño económico al impactar positivamente a la sociedad. Las utilidades de las empresas deben ir a la par del progreso social y desarrollo sostenible de la comunidad que debe ser promovido por las empresas. Estas estrategias de valor compartido son más sostenibles a largo plazo. Es importante ligar el progreso económico, social y ambiental para generar prosperidad en una nación, es decir, ser más conscientes de cambiar la mentalidad del corto plazo e ir más allá de solamente generar rentabilidad (Mutis, 2013).

Luego se encuentra otro termino conocido como lógica institucional que para Kanter (citada por Muñoz, 2011) dice que las personas y la sociedad son dos factores centrales necesarios para el desarrollo del propósito de cualquier compañía y este corresponde a un modelo alternativo de pensamiento empresarial, que dice que debe ser, además de generar utilidades financieras, el de consolidarse con el entorno aportando al desarrollo humano y social, haciendo que estas sean perdurables en el tiempo (Muñoz, 2011)

Finalmente, está el capitalismo social, que para Raj Sidodia, es realizar negocios que vayan más allá de solamente las utilidades, es generar valor para todos los grupos de interés de una compañía. Es una evolución al mundo de los negocios, que no solamente genere un valor económico para unos pocos, sino que adicional, aporte valor ético, cooperación social y fomenta el progreso humano. Este alinea los intereses de todos los grupos cercanos, internamente, sus líderes aportan al cumplimiento del propósito de las compañías. Es la creación de riqueza financiera, social, espiritual, física, intelectual, social, ecológica y emocional (Sisodia, 2015).

Estos tres conceptos en particular, son claros con su mensaje y dicen que las compañías no solo se deben dedicar a hacer responsabilidad social sino que siempre deben ir más allá del reconocimiento que este puede generar o en el caso de Colsubsidio aplicarlo como una estrategia de sostenibilidad que permita crecer a la empresa de forma interna y externa y que haga a la compañía sostenible con el tiempo, teniendo en cuenta su razón de ser, es decir una caja de compensación como se ha mencionado.

Entendiendo dichas ideas y los motivos que existen para que una empresa implemente responsabilidad social, se pueden usar unos indicadores que sirven para medir y evaluar el desempeño de la organización frente a las acciones implementadas y ejercidas. Colsubsidio es

una empresa que cuenta con indicadores GRI, Pacto global e ISO 26000 según su último informe de sostenibilidad 2016. A continuación el concepto de los indicadores anteriormente mencionados.

Indicadores de responsabilidad social empresarial

ISO 26000

La norma ISO 26000 (versión 2010), está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, como en sectores públicos y privados, países que se encuentran en desarrollo y desarrollados, así como en economías en transición. Esta les permite operar de forma socialmente responsable en una sociedad cada vez más exigente, además se pueden obtener varios beneficios, entre otros, mejorar la reputación, generar una ventaja competitiva en la empresa, mejoramiento de la imagen interna y externa y motivación intrínseca. (International Organization for Standardization, 2010).

Su implementación implica que una empresa se beneficie, independientemente de su tamaño o ubicación, pues ofrece una guía sobre conceptos y asuntos que toda empresa debería conocer sobre la temática, incluyéndose antecedentes y tendencias, principios y prácticas actuales, materias fundamentales, su integración, implementación y promoción del comportamiento socialmente responsable en toda la organización, involucramiento e identificación con las partes interesadas y la comunicación de compromisos, desempeño y otra información necesaria a la responsabilidad social, adicional, tiene como fin ayudar a las organizaciones a contribuir con su desarrollo sostenible (International Organization for Standardization, 2010).

En la parte de anexos revisar el grafico 1, el cual es planteado por Romero, donde menciona los asuntos importantes y prioridades de las materias fundamentales de responsabilidad social, integrándolas con la forma de operar de una compañía (Romero, 2010).

Además, según Argandoña, Silva e Isea (2011), afirman que lo ideal en una organización para adoptar una conducta socialmente responsable surge de la necesidad de aportar al desarrollo sostenible. (...) Es por eso que se sugiere adoptar al menos 7 principios, que al igual que el anterior gráfico, permiten integrar la responsabilidad social con una compañía. Ningún principio es más importante que otro. Para ampliación de la información y explicación de los principios aprobados, revisar en sección anexo la tabla 8 que los explica (Argandoña, Silva, & Isea, 2011).

Pacto global

Por otro lado, el pacto global de las Naciones Unidas es una plataforma política para las empresas que se encuentran comprometidas con la sostenibilidad y prácticas empresariales responsables. De acuerdo a Pacto Global Colombia, este es considerado como un marco de acción que facilita la legitimación social de los negocios y los mercados. Aquella empresa que decida unirse a esta iniciativa, comparte la convicción de que sus prácticas empresariales y de negocios están basadas en unos principios universalmente aceptados que contribuyen a la generación de un mercado global incluyente, estable y equitativo que permite lograr sociedades más prosperas (Pacto Global Colombia, 2017). Para The Global Compact, este pretende armonizar en el mundo todas las operaciones y estrategias comerciales mediante diez principios universalmente aceptados en el ámbito de los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha ante la corrupción. Busca dar apoyo a los objetivos del Milenio y es una iniciativa totalmente voluntaria (The Global Compact, 2009).

Para ver la explicación de los 10 principios, revisar en la parte de anexo, la tabla 9 para complementar información (Pacto Mundial Red Española, 2015).

Objetivos del milenio

Como se mencionó anteriormente, mediante la iniciativa del pacto global, también se pretende dar apoyo a los objetivos del milenio, los cuales son unos objetivos pactados en la Asamblea General de las Naciones Unidas, mediante la resolución 66/288 del 2012. Según el Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo, estos son un llamado universal para la adopción de medidas para buscar el fin de la pobreza, la protección del ambiente y garantizar que la humanidad en general goce de paz y prosperidad (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, 2017)

Para Ban Ki- moon (citado por El espectador, 2015) afirma que este corresponde a un programa ambicioso que cuenta con 17 nuevos objetivos de desarrollo sostenible para acabar con la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar de las personas y, al mismo tiempo, proteger el medio ambiente para las actuales y futuras generaciones. Anteriormente se manejaban ocho objetivos que buscaban disminuir la pobreza, el hambre, mejoras en educación y salud, reducción de la desigualdad de género y mayor acceso al agua y saneamiento. Sin embargo, mediante estos nuevos objetivos se amplió la agenda que va mucho más allá, haciendo frente a causas fundamentales de pobreza y a la necesidad general del mundo en el desarrollo para que funcione en todas personas (El Espectador, 2015).

Modelo GRI (Global Reporting Initiative)

El modelo Global Reporting Initiative (GRI) es una organización creada en 1997 por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el

Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). Según Etiagro, el GRI ha creado la guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad, donde su versión inicial fue creada en el 2000, la segunda en el 2002, la tercera en el 2006 y la cuarta versión en el 2013. Esta busca mejorar la calidad, utilidad y rigor de los reportes de sustentabilidad para que puedan tener un nivel equivalente al de los reportes financieros. Su fundamentación está en la implementación del triple balance, social, medioambiental y económico (Etiagro, 2007).

Este modelo de responsabilidad social para Belloví, es una excelente herramienta para la comparación entre distintas organizaciones y sectores, y la interacción con las partes interesadas, a la vez que mediante la transparente y verificable información que aportan, está facilitando tanto a la ciudadanía en general como a clientes de una organización, su nivel de compromiso con valores morales, sociales y ambientales, además de su nivel de impacto en el mercado. Es normal que ahora la ciudadanía decida estar más enterada de las prácticas socialmente responsables que genera los servicios y productos consumidos y es por eso, que el modelo GRI fomenta ello, pese a que sea de aplicación voluntaria. En general, este modelo permite a pequeñas y medianas empresas demostrar, de forma acertada, a la sociedad sus esfuerzos de política de empresa y los reconocimientos obtenidos mediante un informe escrito (Belloví, 2014).

La última guía de GRI, busca ayudar a los redactores de memorias a que puedan elaborar informes de sostenibilidad que generen algún aporte significativo y que dicha práctica se convierta en algo habitual. En esta, se incluyen aspectos de otros marcos reconocidos, como las líneas directrices de la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (O.C.D.E.), los principios del pacto mundial de las Naciones Unidas y los principios de empresas y derechos humanos de las ONU. No solo busca la recolección de datos o el cumplimiento del ejercicio, permite dar un resultado concreto y sencillo, para que a futuro, las organizaciones puedan

plantear objetivos, medir su desempeño y gestionar los cambios, es decir está muy relacionada con las estrategias de las organizaciones, pues son informes estratégicos y centrados. Además, con estas memorias incita a las organizaciones a que hagan aportes informativos de temas verdaderamente necesarios para cumplir sus objetivos de sostenibilidad y a mejorar su gestión con el medio ambiente y la sociedad. Los aspectos a tener en cuenta en esta clase de informes, son los aspectos económicos, ambientales, y sociales más representativos en una organización. Por otro lado, los grupos de intereses principales, como la sociedad civil, clientes, proveedores, inversores, reguladores del mercado o empleados, deben aportar datos e información fundamental que permitan valorar la materialidad, es decir tener en cuenta su opinión para entender los aspectos mencionados anteriormente. De acuerdo a esto, las compañías tomarán el tiempo de analizar los impactos con la sostenibilidad y sus estrategias y actividades empresariales (Global Reporting Initiative, 2013).

En la parte de anexos, revisar la tabla 11 que resume los anteriores indicadores.

Antecedentes

Según lo reconoce Colsubsidio en su sitio web, esta empresa es reconocida por su integridad, compromiso, calidad humana y coherencia frente a los actos que realizan. De acuerdo al mismo, para generar un buen impacto frente a la sociedad, se debe realizar una buena gestión del talento de forma interna, es decir desde sus empleados. Según Durango (citado por Capital Humano, 2016), una empresa realmente es responsable socialmente desde que en el departamento de Talento Humano se cumpla con unos requisitos básicos con respecto al cuidado del capital humano de una empresa (Capital Humano, 2016).

La calidad ofrecida por parte de la empresa se basa en la buena prestación de sus servicios, prestación de subsidio familiar, protección, seguridad, responsabilidad social y otros servicios adicionales (Colsubsidio, 2016).

A continuación se nombraran algunas de las acciones de responsabilidad social que actualmente ejerce o ha ejercido la compañía, entre otras.

TABLA 3

ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EJERCIDAS POR COLSUBSIDIO

1	Según la Fundación ideas para la paz dentro de las iniciativas de responsabilidad social llevadas a cabo por la empresa Colsubsidio es mejorar la calidad de vida de los campesinos de la región y sus consumidores, esta acción se puso en marcha en el municipio de la unión con la finalidad de brindar empleos directos en la región. La intención con este proyecto es abastecer la demanda de frutas y verduras de sus supermercados a nivel nacional en el cual beneficia a los pequeños y medianos productores de manera directa. Con esta labor ya son 50 proveedores agricultores de esta región. (Fundacion ideas para la paz, 2014)
2.	En un comunicado emitido en la página web Presidencia república de Colombia el presidente Juan Manuel Santos exalto como un ejemplo de responsabilidad social en Colombia la construcción del “cubo” ubicado en Bogotá, ya que representa un aporte para la modernización de la ciudad y además para el mejoramiento de la calidad de vida. (Presidencia Republica de Colombia, 2011)
3.	El centro empresarial y recreativo de Colsubsidio, El cubo, recibió la certificación a nivel

	<p>Gold por el sistema de certificación de edificios sostenibles leed, este reconocimiento fue dado por el logro de disminución de costos en energía y ayudar al medio ambiente manejando el control de la luz, la circulación del aire del edificio ayuda a regular la temperatura del mismo y con esto reduce costos de ventilación, calefacción y aire acondicionado, y por otro lado el edificio tiene recolectores de agua lluvia la cual se mezcla con el agua que proviene de duchas, lavamanos y la piscina para ser llevados al tanque, por medio de un proceso de filtración, esto genera el 40% de ahorro en agua. (Portafolio, 2013)</p>
4.	<p>El Parque recreativo y zoológico Pscilago de Colsubsidio viene manejando una estrategia para alcanzar un óptimo manejo de sus aguas, actividad que cumple con un compromiso ambiental, este consiste en un ciclo completo de manejo de agua y a la vez un tratamiento de potabilización de sus aguas residuales el cual abastece un porcentaje considerable del parque. (La Republica, 2012)</p>

Elaboración propia. Diversas fuentes.

TABLA 4

RESUMEN DE INFORME DE SOSTENIBILIDAD GUÍA GRI G4 COLSUBSIDIO 2016

Parte	Respuesta
Introducción	<p>Es el primer informe de sostenibilidad publicado por Colsubsidio conforme a la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI G4. Se tuvo en cuenta también los lineamientos del pacto global, la guía de Responsabilidad ISO 26000, las directrices de la OCDE, el código del país, las directrices de la asociación internacional de la seguridad social para la buena gobernanza de las instituciones de seguridad social, los objetivos de desarrollo sostenible, las directrices de la superintendencia del subsidio familiar y del ministerio de trabajo entre otros.</p> <p>Como se mencionó anteriormente, se tuvieron en cuenta cinco aspectos para su estructura.</p> <p>El año 2016, según el informe de sostenibilidad presentado por la empresa Colsubsidio, fue un año en particular muy incierto en muchos aspectos, como la política o la economía, todo a causa del proceso de paz, cosa que generó muchas implicaciones además de las mencionadas.</p> <p>A pesar de los logros y avances obtenidos, aún hay muchos desafíos por afrontar y superar como el fin de la pobreza y el hambre, el cierre de brechas de coberturas en servicios sociales, la desigualdad, desempleo, cuidados de salud, impacto climático, inseguridad jurídica, solidez de las instituciones, expectativas del público para ejercer sus derechos económicos, sociales y culturales. Por otro lado, la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, adoptada por las Naciones Unidas, busca promover y fortalecer las alianzas entre la sociedad, el gobierno y el sector empresarial, con el fin de cumplir 17 objetivos y 169 metas, con compromisos comunes para un fin universal en torno a cinco ejes fundamentales, que según la ONU (citado por Colsubsidio, 2017) son: las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas.</p> <p>Es por eso que Colsubsidio, en respuesta a esos desafíos, cuenta con lineamientos y programas acordes con los parámetros identificados para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible y la contribución al desarrollo humano integral en el cual tienen reconocimiento por su desarrollo social y sostenible.</p>
Transparencia y gobierno corporativo	<p>Las practicas éticas, transparentes y de buen gobierno corporativo garantizan que posteriormente sus actuaciones y hechos se basen en comportamientos éticos, que contribuyan a generar confianza dentro de los grupos de interés. Por eso Colsubsidio es consciente de su importancia.</p> <p>La orientación estratégica corporativa 2015- 2018, se formularon y estructuraron proyectos con los cuales se busca dar cumplimiento a la misión de Colsubsidio.</p> <p>Para el desarrollo de la estrategia corporativa y competitiva de las unidades de</p>

	servicio, se trabajó en la definición e implementación del modelo de innovación de la organización, es decir, se identificaron barreras y potencialidades de innovación donde se conformó un equipo de movilizadores de innovación, que permiten apoyar y liderar sesiones creativas como en lo financiero.
Contar con el mejor talento humano	<p>El talento humano para Colsubsidio es el pilar fundamental para el cumplimiento de sus objetivos corporativos y es la garantía y generación de oportunidades para el cierre de brechas sociales y el ejercicio de los derechos de las poblaciones que la organización maneja.</p> <p>Mediante este punto, se busca dar cumplimiento con los objetivos del milenio número 5 y 8, los cuales son igualdad de género y trabajo decente y crecimiento económico.</p>
Contribuir a la preservación del medioambiente	<p>La organización es consciente que el desarrollo humano está ligado con el enriquecimiento, protección y cuidado el medio ambiente, es por ello que se ha creado una política de gestión ambiental que ayuda a la forma de actuar de la organización y de sus diversas unidades de servicio.</p> <p>En este punto, se aporta al objetivo 6: agua limpia y saneamiento, 11: ciudades y comunidades sostenibles, 12: producción y consumo responsable y 15: vida de ecosistemas terrestres.</p> <p>Además se definieron 5 ejes ambientales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agua: Mediante el reúso de las aguas acumuladas en las diferentes sedes (hoteles o parques), se tomaron dichas agua lluvias y aguas residuales donde posteriormente son tratadas según requerimientos normativos para que sean usadas en procesos de riego y limpieza de zonas comunes. De 185.935 m³, se reutilizó el 35 %. 2. Emisiones: Con el ánimo de reducir el efecto gas invernadero, se crearon y aplicaron varias estrategias, que además ayudó a la gestión ambiental existente, pues actualizó los indicadores existentes, mejoró la transferencia de información entre áreas y permitió el ajuste de procesos operativos y administrativos. 3. Residuos: Dentro del modelo, se hizo énfasis en el cuidado del suelo, donde se hace gestión de residuos peligrosos y no peligrosos, donde se incluyen programas de posconsumo. 4. Energía: Se desarrollaron campañas de sensibilización donde se recomienda el ahorro de energía. Se logró reducir el consumo de energía del 2015 que fue de 54851761 Kw a 53625001 Kw, es decir bajó al 2,24 % dentro de la organización. 5. Biodiversidad: Colsubsidio ha establecido campañas internas para crear conciencia sobre temas ambientales en manejo de residuos, huella de carbono, gestión de vertimientos, uso y ahorro de agua y energía, con las que además ha permitido la conservación, mejora y nacimiento de especies de árboles, teniendo en cuenta su ubicación, y las exigencias de reposición por parte de las autoridades ambientales, sembrando cerca de 2962. Adicionalmente, se ha trabajado en capacitación a entes externos de la compañía como grupos pertenecientes de control de fauna y a estudiantes de 27 universidades; todo contemplado en el modelo de gestión ambiental desarrollo y con el fin de

	capacitarlos y crear campañas de sensibilización para motivar, fortalecer e incentiven los procesos desarrollados entre estos y la caja.
Generar desarrollo humano integral	En este punto se busca apoyar los objetivos 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10 y 11 los cuales corresponden a darle fin a la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades y ciudades y comunidades sostenibles.
Asegurar solidez financiera para la equidad	<p>Por políticas de la caja se debe asegurar un eficiente uso de los recursos, pues su gestión se basa en la administración de los recursos y la prestación de servicios sociales, cosa que ayuda a redistribuir de mejor manera los ingresos y también a generar oportunidades de desarrollo para la población. Los logros sociales alcanzados corresponden a los aportes de los empleadores y a la confianza otorgada en la organización, en sus planes y programas. Los recursos dados por dichas empresas, además de generar empleo, aportan recursos con los cuales es posible otorgar la prestación social de subsidio familiar con el fin de ayudar a la población menos favorecida.</p> <p>La razón de liquidez se sitúa en 1,51 y la de solvencia corresponde al 51 %. En el año 2016, se invirtió para ampliar la cobertura de los programas sociales por un valor de \$76536000.</p>

Elaboración propia. Fuente: Colsubsidio, 2017.

Presentación de resultados

Con el fin de dar alcance y cumplimiento al diseño metodológico, y obtener una respuesta a la hipótesis planteada, se realizaron una serie de entrevistas para rectificar la información consultada y adicionalmente dar respuesta a la pregunta problema.

El siguiente cuadro relaciona los datos generales de cada entrevista por cada persona.

TABLA 7

DATOS GENERALES DE LAS ENTREVISTAS

Fecha	Nombre persona entrevistada	Cargo	Lugar donde se realizó la entrevista	Duración aproximada
20 de Junio del 2017	Ana Elia Patiño	Actual pensionada de Colsubsidio, ex secretaria de almacén Calle 26	Residencia	40 minutos
20 de Junio del 2017	César Augusto Guerrero Alvarado	Representante legal empresa Representaciones GP y comprador mayoritario	Residencia	40 minutos
09 de Junio del 2017	Jackeline Henao	Jefe de zona supermercados a nivel Bogotá	Oficinas centrales Colsubsidio Calle 26	15 minutos
08 de Agosto del 2017	Maria Fernanda Quijano	Jefe del área de planeación y desarrollo	Oficinas centrales Colsubsidio Calle 26	70 minutos

Elaboración propia.

El objetivo de las entrevistas realizadas desde un enfoque cualitativo, fue observar los motivos que existen para que Colsubsidio implemente acciones de responsabilidad social desde un punto de vista gerencial y rectificar la información presentada por el último informe de sostenibilidad publicado y demás información consultada.

Inicialmente se contó con la ayuda de una antigua trabajadora, la cual actualmente es pensionada de la empresa, donde se consiguió cierta información complementaria que se necesitaba para

verificar la información, sin embargo, no rectificaba todo lo requerido y adicional se quería contar con la información de alguien vinculado actualmente que conociera más a fondo sobre el tema a consultar. Aun así, gracias a esta entrevista se logró conseguir el contacto con la coordinadora de almacenes, entrevista que no fue de gran apoyo a la investigación debido al desconocimiento del tema que ella presentaba.

Finalmente, se logra una entrevista con la jefe de planeación o cabeza líder en los proyectos de sostenibilidad, donde se pudo rectificar la información consultada y con respecto al cargo de la persona, que tiene el mayor conocimiento frente a temas de sostenibilidad, se realizaron preguntas adicionales de las planteadas, que surgieron a partir de la investigación; también se cumplió con el objetivo que era saber desde la perspectiva gerencial, los motivos que impulsan a Colsubsidio a implementar acciones de responsabilidad social.

Es decir que la población objeto de estudio fue seleccionado a la alta gerencia, sin embargo el número de entrevistas seleccionadas en el presente trabajo surgió de acuerdo a la disponibilidad de las personas a las cuales se quería realizar la entrevista.

En esta tabla que se mostrará a continuación, se hablarán sobre las principales respuestas dadas por los participantes; se escogieron 4 subtemas para todas las entrevistas que las sintetizan de manera más resumida.

TABLA 8**RESPUESTAS PRINCIPALES DE LAS ENTREVISTAS: ANA ELIA PATIÑO Y CÉSAR AUGUSTO GUERRERO**

En la entrevista realizada a Ana Elia Patiño y Cesar Augusto Guerrero se puede evidenciar conocimientos por parte de ambos, sin embargo no son del todo claros. Se destacan conocimientos básicos generales de la empresa, resaltan la importancia de la parte social o el enfoque que brinda Colsubsidio y el alcance que tienen con los principales grupos de intereses incluidos (comunidad, usuarios, trabajadores y afiliados). Muestran el reconocimiento que deben tener sus afiliados. Por otra parte, no conocen indicadores o temas más específicos de responsabilidad social, sin embargo si hacen énfasis en que el enfoque de Colsubsidio corresponde a un posicionamiento de marca para poder cumplir con su estrategia empresarial.

Temas	Respuestas
RSE como aplicación estratégica	De acuerdo a las respuestas dadas, se ve que Colsubsidio nació como una empresa de objeto social, brindado un bienestar a la comunidad, con esta se busca cerrar brechas sociales mediante los afiliados, permitiéndola posicionarse como la empresa social preferida por los colombianos. En el caso de los proyectos de responsabilidad social, los participantes comentaron que corresponden a una aplicación estratégica de la empresa mediante la venta de su portafolio de servicios, generando recordación entre sus clientes y buscando un posicionamiento de marca.
Indicadores e informes	Por otro lado, se informó por parte de la antigua trabajadora, que Colsubsidio anualmente mediante una reunión interna, informa a sus trabajadores sobre los logros alcanzados y comentaba sobre los proyectos o programas que se quieren alcanzar.
Grupos de interés	Colsubsidio busca involucrar a todos los entes participantes de su círculo de grupo de interés, se logra una cadena con la cual, se transmitan los programas de responsabilidad social. Además, como se comentó, la preocupación de Colsubsidio desde que empezó, está en las clases menos favorecidas, buscando oportunidades en la comunidad.
Acciones de RSE	En el transcurso de la entrevista se comentó, que Colsubsidio fija unas metas para crear unos programas diseñados hacia las empresas o la comunidad más vulnerable con el fin de mejorar su calidad de vida y bienestar. Por ejemplo la señora Ana comentaba que se trabaja con personas que tienen alguna

	discapacidad mediante Best Buddies. Por otra parte con el fin de trabajar diversos temas internos, se realiza una capacitación interna que sirva como multiplicador del trabajador hacia el usuario con el ánimo de que este conozca un poco más sobre acciones de responsabilidad social que se hacen o lo reconozca a simple vista cuando este use algún servicio.
--	--

Elaboración propia.

TABLA 9

RESPUESTAS PRINCIPALES DE LAS ENTREVISTAS: JACKELINE HENAO

La entrevista realizada a la señora Jackeline Henao se notó desconocimiento del tema, a pesar de contar con un cargo alto, esta funcionaria no tenía los conocimientos a las preguntas realizadas.

Temas	Respuestas
RSE como aplicación estratégica	Sabía que en el caso de Colsubsidio, el área encargada frente al tema de responsabilidad social es del departamento de planeación
Indicadores e informes	Desconocimiento del tema
Grupos de interés	Desconocimiento del tema
Acciones de RSE	Desconocimiento del tema

Elaboración propia.

TABLA 10

RESPUESTAS PRINCIPALES DE LAS ENTREVISTAS: MARÍA FERNANDA QUIJANO

Temas	Respuestas
RSE como aplicación estratégica	En este punto, se enfatizó en la misión y visión de la empresa, si Colsubsidio quiere ir más allá de su razón de ser, deben ofrecer algunos adicionales dentro de sus servicios, o como comentó María Fernanda, poder tener una cobertura extra para poder convertirse y consolidarse como la empresa social de los colombianos, la cual corresponde a su visión. Gracias a ello, se crea la

		<p>estrategia de sostenibilidad, donde se responde por los impactos económicos, sociales y ambientales junto con un gobierno corporativo, de donde posteriormente se toman las decisiones con las que se pueden responder a esos impactos y para poder realizar dichas acciones, se debe obtener un mecanismo de financiación, que por un lado, poder redistribuir los ingresos generados y por el otro, la venta de su portafolio de productos.</p>
Indicadores e informes	e	<p>Colsubsidio decide implementar indicadores y publicar informes de responsabilidad social porque es algo que la sociedad está pidiendo a gritos, y también exigen que las empresas sean responsables socialmente, además por ser una empresa de grande, y comparándolo con otras similares también reportan bajo los mismos estándares, los cuales son, GRI, ISO 26000, pacto global, directrices de la ONU y objetivos de desarrollo sostenible y es por eso que Colsubsidio utiliza el estándar GRI, para reportar bajo ese parámetro, se debe responder por impactos económicos, sociales, ambientales y de gobierno corporativo, que son las áreas a tener en cuenta para la sostenibilidad. Dichos informes dan muestra a los empresarios de las inversiones realizadas con el dinero recibido.</p> <p>Además de los informes publicados, Colsubsidio participa en convocatorias de responsabilidad social y ha ganado premios por sus labores, además de gozar de reconocimiento de estar en rankings donde se encuentran posicionados por análisis de información financiera.</p>
Grupos de interés		<p>Desde su creación, Colsubsidio busca atender a las personas como seres integrales, por eso alinea a la empresa con lo exige el mercado y beneficiar a sus grupos de interés, mediante acciones sostenibles.</p>
Acciones de RSE		<p>Cada cuatro años, Colsubsidio realiza su estrategia corporativa que tiene todos los elementos que los une como organización, luego se realiza una estrategia competitiva para cada línea de negocio y se debe comentar a los equipos de trabajo que son los encargados de desarrollar la estrategia</p>

Elaboración propia.

Por último la entrevista realizada a la Señora María Fernanda Quijano fue la más amplia en cuanto a información, claramente se evidencia conocimiento en el tema. Se destaca el énfasis con respecto a la estrategia de sostenibilidad que hace Colsubsidio, menciona que la empresa no aplica la responsabilidad social, sino que corresponde a una estrategia de sostenibilidad. Habla del tema de los indicadores que utilizan en la empresa para publicar el reporte de sostenibilidad, los cuales son, pacto global, ISO 26000, GRI, las directrices de la ONU y los objetivos de

desarrollo sostenible. Por ser una caja de compensación María Fernanda afirmó, que desde su creación, se buscó el impacto social, Colsubsidio es una empresa sin ánimo de lucro, sin embargo para poder generar los recursos y realizar dichos aportes, se debe realizar una venta de productos y servicios junto con los recursos que otorgan las empresas.

Adicionalmente mediante el desarrollo de estas herramientas se buscó complementar y enriquecer la investigación realizada. En todas, se utilizó una entrevista semiestructurada. Para lectura de las mismas, revisar anexos.

Discusión de los resultados

A partir de la investigación realizada, se pueden deducir los siguientes aspectos:

Acciones de responsabilidad:

Uno de los mayores obstáculos al investigar acerca de las acciones de responsabilidad social que ejerce la empresa Colsubsidio, fue encontrar fuentes que confirmaran o dieran alguna prueba de las acciones de responsabilidad social que se nombran en los informes que realiza la empresa anualmente, se puede decir que únicamente se puede evidenciar las labores por medio de los informes anteriormente nombrados, pero en el cual no se profundiza acerca de cómo lo hacen.

En las acciones de responsabilidad social que se pudieron evidenciar, indagando más a fondo por medio de artículos, y entrevistas realizadas, se encontró que Colsubsidio cada cuatro (4) años genera una estrategia de sostenibilidad por cada línea de negocio y anualmente cada línea debe realiza un plan de acción en el cual se estima una cantidad de recursos y se crea un plan de acción para cumplir la meta general, estas metas o proyectos son expuestos al público y al

realizar estos informes de sostenibilidad cada año se crea un espacio en el cual se presentan el logro de los mismos, según lo dicho por María Fernanda Quijano jefe de planeación de la empresa Colsubsidio.

La empresa Colsubsidio según los informes y entrevistas realizadas, la compañía tiene un plan estratégico sostenible dedicado a la sostenibilidad que está dividida en cada una de las líneas de servicio, en el cual se busca controlar y crear planes de acción.

También se puede analizar que Colsubsidio maneja una estrategia de sostenibilidad el cual busca actuar garantizando perdurabilidad en la organización respondiendo a los impactos económicos, sociales y ambientales por medio de un modelo sostenible de gobierno corporativo (Caja de Compensación de Subsidio Familiar, Colsubsidio, 2017).

Entrevistas

En las entrevistas realizadas a personas que cuentan con algún tipo de vínculo, bien sea laboral o cercano con la empresa, como se mencionó anteriormente, se puede evidenciar que:

1. Los resultados de la entrevista realizada a la jefe de planeación y desarrollo María Fernanda Quijano indica que el motivo principal que los impulsa a realizar acciones de responsabilidad social corresponde a una estrategia, Para Colsubsidio no es hacer responsabilidad social si no ejercer una estrategia sostenible, la cual busca aportar un valor compartido a la sociedad, no únicamente monetario, sino incluyendo en el cumplimiento a la sociedad y ambiental donde son consecuentes con sus actos, claramente para poder hacer lo anterior, deben cumplir con la parte financiera, pues sin ello, no es posible invertir en el negocio.

2. La empresa considera que la filantropía no es sostenible en el tiempo, es por eso que la razón que los impulsa a realizar acciones de responsabilidad social son la perdurabilidad y la sostenibilidad, por medio de un gobierno sólido y un plan de acción a cada línea de negocio.
3. Se evidencia también que la empresa actualmente trabaja bajo los estándares GRI, pacto global e ISO 26000.
4. La empresa también participa en concursos y premios de responsabilidad social en el cual ha sido reconocido como una de las empresas Colombianas más grandes y socialmente responsables.
5. La entrevista realizada a la jefe de zona de supermercados también dan cuenta de que Colsubsidio aún no ha transmitido la información que según la jefe de planeación intentan dar a cada línea de negocio sobre la estrategia de sostenibilidad, dado que al realizar la entrevista la persona no tenía conocimiento de estas.
6. Por otro lado, en la entrevista realizada con la ex trabajadora, se demuestran más conocimientos aunque no son del todo claros frente a las acciones realizadas por parte de la empresa.

Desde hace 60 años Colsubsidio ha trabajado en los impacto sociales, ambientales y económicos, pero además de esto su misión buscan generar oportunidades para el cierre de brechas. Colsubsidio además de ser una caja de compensación ofrece otros servicios que la ley le permite, esto lo hace con el fin de tener una mayor cobertura y poder convertirse y consolidarse como la empresa social de los colombianos según lo hacen conocer al público en su visión.

Existen tres razones por las cuales las empresas implementan responsabilidad social, uno corresponde a acciones filantrópicas las cuales consisten en dar algo sin recibir nada a cambio,

aun así el método filantrópico para Colsubsidio no es viable ya que no es sostenible en el tiempo y además en épocas de crisis se puede terminar por prioridad. La segunda razón es dejar que un tercero realice donaciones por medio de su marca, un caso que es comúnmente usado en los supermercados o cajeros en los cuales los usuarios pueden realizar una donación voluntaria, pero esto lo hacen a través de la entidad que ofrece esta opción, y el tercer método o razón corresponde a la competitividad la cual consiste en planes estratégicos de acción en el cual se busca ayudar a la sociedad generando un valor compartido, es decir ayudar a la sociedad y a su vez generar valor a la empresa. Para Colsubsidio no se trata de un tema de responsabilidad social empresarial si no se una estrategia sostenible la cual busca mantenerse en el tiempo respondiendo con los impactos de la sociedad, y esto lo logran por medio de un gobierno corporativo sólido, la distribución del 4% que aportan las empresas y los demás servicios que presta además de ser una caja de compensación.

Además, es importante estar alineado con las grandes empresas que también manejan estrategias de sostenibilidad, para esto utiliza los estándares GRI, Pacto global e ISO 26000. Es por eso que para dar cumplimiento al estándar Gri realizan un informe anual en el cual se presentan planes y acciones de responsabilidad social realizadas durante el año. Adicionalmente se entrega a las empresas que aportan a Colsubsidio un balance social en el cual se les informa como ha sido redistribuido su aporte ante la sociedad ya que para Colsubsidio las empresas son su principal actor.

Con el fin de generar valor Colsubsidio participa en convocatorias que realizan diferentes entidades de responsabilidad social, en el cual se premia a las empresas más comprometidas socialmente, donde ha logrado sobresalir y ganar varios reconocimientos, además por medio de

sus informes financieros y de sostenibilidad ha permitido que la compañía ocupe puestos importantes en rankings y además un posicionamiento de la marca.

Conclusiones

De acuerdo a la finalidad del presente trabajo, en el cual como primera instancia se buscaba conocer las acciones de responsabilidad social de la empresa Colsubsidio, fundamentándose en sus informes de sostenibilidad, en fuentes externas como artículos y publicaciones consultadas y el conocimiento de un grupo de personas a las cuales se les realizó una entrevista, se puede concluir, según el primer objetivo planteado, que dichas acciones corresponden a una estrategia de sostenibilidad.

La estrategia de sostenibilidad de Colsubsidio se realizan por medio de planes de acción que tiene cada línea de negocio, en el cual se asigna una cantidad de recursos y un plan de seguimiento anual; entre las acciones más importantes de responsabilidad social que ha realizado y realiza actualmente la empresa se pueden destacar: el cubo el cual es certificado por ser un edificio auto sostenible ya que disminuye costos en energía, ayuda al medio ambiente por medio del manejo de la circulación del aire, control de luz, regulación de la temperatura del mismo y por recolectores de agua lluvia. Piscilago es otro de los proyectos más destacados porque al igual que el cubo es auto sostenible con relación al recurso acuático en el cual se da un manejo óptimo al agua y un posterior tratamiento de potabilización de sus aguas residuales.

Con el segundo objetivo se buscó identificar las motivaciones que impulsan a Colsubsidio a implementar acciones de responsabilidad social, esto se logró gracias a entrevistas realizadas con un enfoque gerencial y al informe de sostenibilidad presentado por la empresa, en este se

encontró que los motivos que impulsan a Colsubsidio a implementar acciones de responsabilidad social corresponde a el valor compartido con sus grupos de interés, es decir estrategias en las cuales se pretende crecer juntos mediante la integración social, Colsubsidio busca recibir un reconocimiento de la labor de responsabilidad social que ejerce y a su vez beneficiar a sus diferentes grupos de interés según lo evidenciado, o como según el Programa Fundación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial (citado por Castaño, 2015), es una estrategia de integración social, es decir una exigencia totalmente interactiva y una fuente de corresponsabilidad con sus diferentes grupos de interés como se ha comentado.

Para Colsubsidio es importante crear una estrategia sostenible, por ser una caja de compensación cumplen con la misión de ser un ente social y generar bienestar a todos sus actores, aun así es clave mantenerse en el tiempo y esto lo logra gracias a la estrategia de sostenibilidad en el cual se busca crear un plan de acción para reinvertir los aportes que realizan las empresas y además por medio de otros servicios prestados como lo son los supermercados y los PAC generar más ingresos para poder realizar acciones de responsabilidad social.

Finalmente, según el tercer objetivo planteado se puede relacionar que el principal indicador seleccionado por Colsubsidio es el GRI G4, este permite alinear su estrategia de sostenibilidad, medir su desempeño, plantear objetivos, realizar aportes y mostrar sus acciones a la sociedad. Por ser precisamente un indicador tan amplio, también se pueden incluir otros marcos que son el pacto global e ISO 26000: 2010. En el caso de pacto global, y de acuerdo al informe de sostenibilidad del 2016, Colsubsidio cumple con los principios universalmente aceptados y es una iniciativa donde se da apoyo a los objetivos de desarrollo sostenible y es evidente el aporte que intentan dar. Por ultimo por medio del ISO 26000: 2010, Colsubsidio tiene el apoyo de

operar de forma más competitiva y de manera socialmente responsable. Sin embargo es claro que el principal indicador es el GRI G4, en el cual basan su informe por ser precisamente el más completo y que pueden alinear de acuerdo a su estrategia empresarial.

Por otro lado, de acuerdo a la hipótesis planteada, se puede decir que efectivamente a la empresa Colsubsidio le interesa un posicionamiento en el mercado y mejorar su imagen, esto en parte lo logran a través de las acciones de responsabilidad social y lo hace mediante los recursos adquiridos por empresas y la comercialización de servicios.

La empresa Colsubsidio implementa acciones de responsabilidad social para lograr un posicionamiento en el mercado y mejorar su imagen

Recomendaciones

Por último, de acuerdo a lo evidenciado en las entrevistas realizadas, se puede sugerir a Colsubsidio que divulgue esta información que es concerniente a toda la organización; mediante alguna convivencia. Según información suministrada por la ex empleada, estas capacitaciones se dieron durante un buen tiempo, sin embargo se dejaron de realizar. Con la divulgación de esta información a toda la organización se busca una integración entre áreas, de manera anual, de tal forma que entre trabajadores se retroalimenten, adquieran conocimientos mediante el desarrollo de las actividades e incluso participación en algunas actividades. Esto ayudaría a promover la participación de sus empleados y tener mayor participación en cuestión de ideas y desarrollo, además es importante que la organización tenga claro para que están trabajando.

Anexos

Anexo 1

GRAFICO 2

MATERIAS FUNDAMENTALES RSE SEGÚN LA ISO 26000

Elaboración propia. Fuente: (Romero, 2010).

TABLA 11

PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL APROBADOS POR LA ISO 26000

Principios	Definición
1. Rendición de cuentas	Es la rendición de cuentas que toda organización debe asumir por los impactos sociales, económicos y ambientales de su actuación, es decir asumir responsabilidades por sus impactos negativos y tomar medidas con el fin de reparar dichos actos y en lo posible, evitar repetirlos.
2. Transparencia	Las organizaciones deben ser transparentes en sus actividades desarrolladas, y afectan a la sociedad y medio ambiente. Por lo tanto, se sugiere que una organización deberá otorgar aquella información considerada necesaria por las partes interesadas en un lenguaje sencillo.
3. Comportamiento ético	Para efectos de obtener un impacto verdaderamente positivo en el desarrollo sostenible, las organizaciones deberán regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad con el fin de no solamente obtener beneficios económicos sino aumentar los impactos positivos en el

	entorno en general y adicional, disminuir los negativos.
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas	A pesar de que de los objetivos de una empresa están ligados a los intereses de los gerentes, también se debe velar por dar cumplimiento a las necesidades de los actores adscritos en la empresa que se pueden ver afectados por las actividades de la empresa, es por ello que al momento de tomar una decisión, se recomienda tener en cuenta dichos grupos de intereses.
5. Respeto al principio de legalidad	La organización debe velar por el cumplimiento legal y regulaciones aplicables, es por ello que se deben tomar las medidas necesarias para cumplir con la legislación vigente en materia de responsabilidad social.
6. Respeto a la normatividad	La ISO, sugiere respetar la normatividad internacional de comportamiento aún si no se contemplan las salvaguardas sociales y medio ambientales dentro de la legislación nacional. Es por ello, que se debe revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades para evitar ser cómplice de actos no compatibles con la normativa internacional de la Responsabilidad social.
7. Respeto a los derechos humanos	La guía sugiere que toda organización deberá respetar los derechos humanos, así como reconocer la importancia y universalidad y pese a que un derecho no pueda ser

	garantizado, se procurará dar el máximo cumplimiento posible para respetar y proteger los derechos, que son aplicables a todos los individuos
--	---

Elaboración propia. Fuente: (Argandoña, Silva, & Isea, 2011).

Anexo 3

TABLA 12

PRINCIPIOS DE PACTO GLOBAL

Derechos humanos
Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente: El respeto por los derechos humanos no es algo que solamente corresponda a los estados o gobiernos, es algo que compete a las empresas y es su compromiso y responsabilidad hacer que se respeten los derechos humanos tanto en los lugares de trabajo como en su entorno cercano.
Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos: Debido a la globalización, se necesita de transparencia en los negocios, los intereses generados en la sociedad y los diferentes escándalos que se puedan generar. Gracias a la tecnología y a las comunicaciones globales, hacen que para las empresas sea difícil llevar a cabo dichas prácticas.

Estándares laborales

Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva: Es el reconocimiento de derechos de empresarios y trabajadores a construir asociaciones y sindicatos de acuerdo a sus necesidades.

Los empleadores no deben intervenir en la decisión de un empleado sobre su derecho de afiliación ni discriminarlo por afiliarse.

Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción: Los trabajos forzados son un tipo de trabajo que obtiene una persona mediante amenaza y castigo y para el cual dicha persona no se ha ofrecido voluntariamente a realizarlo. Por ley, el trabajo debe ser ofrecido libremente y los empleados deben tener plena libertad para marcharse teniendo en cuenta unas reglas establecidas. Estos dejan huella en la economía, ya que la degradación del capital humano y de la estabilidad social, genera inseguridad en las inversiones.

Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil: Los empresarios no deben utilizar mano de obra infantil bajo modalidades inaceptables socialmente. La OIT recomienda una edad mínima para la admisión en un trabajo no debe ser inferior a la edad de finalización de la escuela obligatoria y nunca inferior de los 15 años

Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación: La discriminación por empleo y ocupación es cualquier exclusión o preferencia que produzcan las desigualdades en oportunidades o trato de solicitudes de empleo por cuestiones de raza, religión, sexo, colores, opiniones, políticas, nacionalidades o extracción social. Es por ello, que para no haya una no discriminación, las políticas de selección de las empresas debe ser en función de sus capacidades sin distinciones o exclusiones alguna.

Medio ambiente

Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente: Consiste en la adopción de medidas preventivas desde un punto de vista empresarial, pues la idea es prevenir en lugar de curar

Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental: La cumbre del Planeta realizada en Rio en 1992, sirvió como llamado de atención para varios sectores de la sociedad, entre ellos, el empresarial. Ahí, se trataron tres temas principales, los cuales son el daño producido a muchos ecosistemas naturales, la amenazada capacidad del planeta para sostener la vida en el futuro y la limitada capacidad para sostener el desarrollo económico y social a largo plazo.

Las empresas ganan legitimidad cuando satisfacen las demandas de la sociedad que exige una necesidad clara de desarrollar más prácticas medioambientales sostenibles. Con el ánimo de demostrar su compromiso hacia una mayor responsabilidad ambiental es la forma de operar desde los métodos más tradicionales hacia enfoques más responsables a la hora de plantear cuestiones medioambientales.

Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente: En este caso, es importante mencionar que se incluyen los medios tecnológicos y control, pero además se favorece la prevención de la contaminación y tecnologías de producción más limpias.

El tratamiento y eliminación de residuos es un tratamiento costoso en términos económicos, ambientales y sociales, sin embargo las tecnologías saludables no generan tanto desechos, es más eficiente para una empresa el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente además de posiblemente producir nuevas oportunidades de negocio.

Anticorrupción

Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno: En este principio, se compromete a los firmantes del pacto mundial, no solamente a evitar el soborno, la extorsión y varias formas de corrupción sino que también se deben desarrollar políticas y programas concretos que permitan luchar contra la corrupción

Elaboración propia. Fuente: Pacto Mundial Red Española, 2015.

Anexo 4

TABLA 13

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Objetivos de desarrollo sostenible	
Objetivo	Concepto
Erradicar la pobreza extrema y el hambre	Como uno de los principales desafíos para la humanidad, se requiere centrarse en las regiones más vulnerables, aumentar el acceso a los recursos y servicios básicos para apoyar a las comunidades afectadas por conflictos y los desastres relacionados con el clima.
Hambre cero	Mediante este objetivo, se busca terminar con todas las formas de hambre y desnutrición para el 2030 y velar por el acceso de todas las personas en especial de los niños a una alimentación completa y nutritiva. Dicha tarea, implica promover prácticas agrícolas sostenibles mediante el apoyo a pequeños agricultores, el acceso igualitario a la tierra, tecnología y mercados, junto de la mano del fomento cooperativo para la inversión en infraestructura y tecnología para mejorar la productividad agrícola
Salud y bienestar:	Por medio de este objetivo, se busca brindar una cobertura universal de salud y poder facilitar medicamentos y vacunas de formas seguras y asequibles para la población. Por medio de este proceso, se busca apoyar la investigación y el desarrollo de vacunas.

Educación de calidad:	Se busca lograr una educación inclusiva para todos, ya que se tiene la convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos para que se pueda garantizar el desarrollo sostenible. Se busca, que todos los niños y niñas completen la educación primaria y secundaria de forma gratuita para el 2030, además de proporcionar el acceso igualitario a la formación técnica y asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos junto con el acceso universal a la educación superior de calidad.
Igualdad de género	Se debe garantizar el acceso universal a la salud reproductiva y sexual y otorgar a la mujer derechos igualitarios en el acceso a recursos económicos, como tierras y propiedades.
Agua limpia y saneamiento:	Si se busca mitigar la escasez de agua, se debe procurar proteger y recuperar los ecosistemas que estén ligados a este recurso, como bosques, montañas, humedales y ríos. Además se requiere de una cooperación internacional para que se pueda estimular la eficiencia hídrica y el apoyo de tecnologías de tratamiento en países desarrollados.
Energía asequible y no contaminante:	Mediante la expansión de la infraestructura y el mejoramiento de la tecnología para contar con energía limpia en todos los países que se encuentran en desarrollo, se puede estimular el crecimiento y a su vez ayudar al medio ambiente.
Trabajo decente y crecimiento económico:	Se busca reducir la brecha digital para garantizar el acceso igualitario a la información y conocimiento, además de promover la innovación y el emprendimiento. En el mundo más de 4000 millones aún no cuentan con internet y el 90 % proviene de países en desarrollo.
Industria, innovación e infraestructura	Para que una sociedad prospere pueda desarrollar su economía, es importante realizar inversión en infraestructura e innovación. También, mediante dichos avances se pueden encontrar soluciones permanentes a los diversos desafíos económicos y ambientales, junto con la promoción de las industrias sostenibles y la promoción de la investigación e innovación científica.
Reducción de las desigualdades	Con el ánimo de frenar las disparidades es importante adoptar políticas que puedan empoderar a las personas de más bajos recursos para que se promuevan inclusiones económicas sin importar el género, raza o etnia. Además, para el cumplimiento de este objetivo es necesario regular los mercados y las instituciones financieras y fomentar el desarrollo e inversión extranjera en los países o regiones más necesitados.

Ciudades y comunidades sostenibles	La pobreza por lo general se puede encontrar en los espacios urbanos, y los gobiernos buscan absorber el aumento demográfico de dichas áreas. Por medio de la mejora en la seguridad y con ciudades sostenibles se puede garantizar el acceso a viviendas seguras, junto con el mejoramiento de la calidad de vida de los barrios periféricos; esto de la mano, con inversiones en transporte público, áreas públicas verdes y mejorar la gestión urbana con el fin de que sea más incluyente y participativa.
Producción y consumo responsables	Hoy en día, el consumo para dar abasto a la población mundial sigue siendo insuficiente, para ello es importante luchar contra el desperdicio de alimentos y crear una cadena de producción más eficiente.
Acción por el clima	Se deben apoyar a las regiones más vulnerables para que se puedan adaptar al cambio climático, como con medidas destinadas a la reducción del riesgo de desastres. Con voluntad política y un amplio nivel tecnológico se puede limitar el aumento de la temperatura media global y para ese fin se deben realizar acciones colectivas urgentes
Vida submarina:	Los presentes objetivos permiten generar un marco para ordenar y proteger los ecosistemas marinos y costeros de la contaminación terrestre. Se debe mejorar la conservación y el uso sostenible de los recursos marinos por medio del derecho internacional para que se puedan enfrentar los retos para su cuidado
Vida de ecosistemas terrestres	Estos objetivos buscan conservar y recuperar ecosistemas terrestres como humedales, bosques, tierras áridas y montañas, junto con medidas que ayuden a reducir la pérdida de los hábitats naturales que son parte del patrimonio común de la humanidad
Paz, justicia e instituciones sólidas:	Para reducir las formas de violencia se deben encontrar soluciones duraderas para los conflictos y a la inseguridad. Se debe fortalecer el Estado de derecho y la promoción de los derechos humanos
Alianzas para lograr los objetivos	Para el cumplimiento de los presentes objetivos, se tiene que dar apoyo a los planes nacionales para lograr el cumplimiento de sus metas. Junto con el fomento del comercio y apoyando a los países en desarrollo con el ánimo de que aumenten sus exportaciones para que se pueda lograr un equilibrio general del comercio que sea justo, abierto y que se puedan beneficiar todos

Elaboración propia. Fuente: Programas de las Naciones Unidas para el desarrollo.

TABLA 14

RESUMEN INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

MODELO	CONCEPTO	VENTAJAS
Pacto Global	Es una plataforma política para que las empresas que se encuentran comprometidas con la sostenibilidad y prácticas totalmente responsables. Mediante 10 principios, busca dar apoyo a los objetivos del milenio y es algo totalmente voluntaria	<ul style="list-style-type: none"> • Es la mayor iniciativa mundial de sostenibilidad • Demuestra el compromiso ético de las organizaciones con la sociedad • Incentiva la innovación y las alianzas estratégicas público- privadas que buscan el mismo fin • Genera benchmarking de buenas practicas • Aumenta la visibilidad de una organización • Las acciones realizadas se encuentran respaldadas por la marca Naciones Unidas • Apoyo de los objetivos del milenio (Pacto Mundial Red Española, 2017).
GRI	Es una herramienta que compara entre diversas organizaciones y sectores el nivel de compromiso de una organización con diversos valores además de su nivel de impacto en el mercado, pues el ciudadano general exige estar informado respecto a las prácticas empresariales de los productos y servicios que consume.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite desarrollar una visión estratégica de la compañía involucrando la sostenibilidad • Incluyendo la mejora de procesos, sistemas de gestión y el establecimiento de objetivos • Permite identificar fortalezas y debilidades. • Mejora reputación interna como externa • Permite que una

		<p>organización se vea como un todo y genera innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta liderazgo y aporta una ventaja competitiva (Global Reporting Initiative, 2012).
ISO 26000	Es una norma diseñada para ser utilizada por cualquier tipo de organización, de cualquier sector, bien sea privado o público. Esta norma ayudará a operar de manera más socialmente responsable que la sociedad exige	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la reputación de una empresa • Otorga una ventaja competitiva a la empresa • Mejora la imagen interna y externa de una empresa • Genera motivación intrínseca (Rojo, 2013).

Elaboración propia. Diversas fuentes.

Anexo 6

TABLA 15

PREGUNTAS ENTREVISTA

1	¿Cuál es el objeto social de la empresa Colsubsidio?
2	¿Cuál es la Misión y visión de la empresa?
3	¿Qué entiende usted por responsabilidad social?
4	¿Los proyectos de responsabilidad social que maneja la empresa corresponden a una aplicación estratégica de empresa? <i>*opcional</i>
5	La responsabilidad social ayuda a mejorar la imagen de la empresa: ¿Está de acuerdo con esta frase o la refuta? ¿Por qué? <i>*opcional</i>
6	¿Por qué es importante realizar acciones de RSE?

7	¿Existen indicadores, informes o modelos establecidos de responsabilidad social?
8	¿En cuál de los siguientes grupos de personas va enfocado las acciones de responsabilidad social de la empresa Colsubsidio?
	a. Comunidad
	b. Trabajadores
	c. Consumidores
	d. Proveedores (requisitos RS-a)
	e. Medio Ambiente
	f. Todas las anteriores
9	¿Qué impulsa a Colsubsidio a implementar acciones de ayuda a los diferentes actores?, ¿Con que fin implementan las acciones?
10	¿Existe algún departamento o comité que planee las acciones de responsabilidad social?
11	¿Cuáles son los intereses de la organización frente a la RSE?
12	¿Cuáles considera usted que son los valores agregados que genera Colsubsidio la ejecución de acciones de responsabilidad social?
13	¿Colsubsidio tiene implementado algún informe de RSE o tiene algún mecanismo para que la sociedad identifique dichas acciones?
14	¿Existe algún certificado de RSE? Premios, reconocimientos, certificados. ¿En qué? ¿Qué entidad? ¿Por qué?
15	¿Existen programas o capacitaciones para sus empleados en el marco RSE? (enfoques)
16	Para finalizar, ¿por qué cree que es importante que las empresas implementen o practiquen la RSE?

Anexo 7

TABLA 16

PRIMERA ENTREVISTA

Primera entrevista:

Link audio: <https://www.youtube.com/watch?v=bBojRQu9kQY&feature=youtu.be>

Ficha técnica			
Nombre:	Ana	Elia	Patiño
Cargo:	Pensionada Colsubsidio		
Nombre:	César	Augusto	Guerrero
Cargo:	Representante	legal	Representaciones GP

Pregunta	Respuesta
1	El objeto social de Colsubsidio creada como una empresa precisamente de objeto social, formación social, bienestar hacia la comunidad. Es el recaudo del dinero que pagan las empresas afiliadas el cual se invierte en el pago del subsidio familiar a los trabajadores que están en las empresas afiliadas. Además se invierten en programas sociales dentro del marco de la ley tales como educación, vivienda, recreación, cultura y lo referente a programas de responsabilidad social corporativa que se trabaja conforme a las disposiciones reguladas por los entes de control.
2	La misión de Colsubsidio es trabajar con las empresas, trabajadores y gobierno por el desarrollo humano integral mediante programas que hace Colsubsidio a través del subsidio familiar, la protección, seguridad y responsabilidad social es decir es generar oportunidades para el cierre de brechas entre afiliados que tiene la empresa

	La visión es ser la empresa social preferida por todos los colombianos
3	En el caso de Colsubsidio como caja de compensación se preocupa por ser equitativa con la comunidad más golpeada, se ha fijado unas metas para encaminar con programas diseñados hacia las empresas o la comunidad más vulnerable para mejorar su calidad de vida y bienestar.
4	Los proyectos de responsabilidad social que maneja Colsubsidio corresponden a una aplicación estratégica de la empresa, pues según su visión es ser la empresa preferida por los colombianos, entonces a través de los diferentes programas como educación, colegios, jardines sociales y a futuro se tiene pensado hacer una universidad la cual va dirigida a las clases menos favorecidas, lo cual se convierte en un proyecto de vida para las personas. En el caso de mercadeo social, dando mejores precios a todos los productos básicos de la canasta familiar. En el caso de vivienda muchos afiliados a través del subsidio familiar han logrado obtener su vivienda propia.
5	Colsubsidio como empresa y como caja de compensación si le ayuda a mejorar la imagen de la empresa, pues genera recordación, fidelidad en sus afiliados y en general en toda la comunidad. En el caso de Colsubsidio a través de los diferentes programas que se manejan en la caja de subsidio como programa de vivienda, educación, recreación, cultura, crédito.
6	Es importante realizar acciones de responsabilidad social pues en este caso su misión es el servicio el cual siempre va dirigido a sus afiliados y en la comunidad general

7	Indicadores no se sabría decir con exactitud, pero si informes; anualmente el doctor Arango hace una reunión dirigida a sus empleados donde nos daba a conocer los objetivos alcanzados y de igual forma nos decía la proyección o programas que quería manejar para el año siguiente.
8	Colsubsidio como empresa involucra a todos los anteriores entes mencionados, es decir a la comunidad en general, todo se trata de involucrar a todas las personas para que esto sea una cadena y que se transmitan programas. Por ejemplo el medio ambiente, las empresas que trabajan con Colsubsidio deben estar regidas en el mejoramiento del medio ambiente día a día pues se requiere al igual que cada habitante sea consciente de que se debe proteger. En el caso de los trabajadores a través de programas, capacitaciones que Colsubsidio dirige a las empresas se hace una retroalimentación de dichos programas.
9	Desde su inicio, la preocupación de Colsubsidio está dirigida hacia las clases menos favorecidas, esto lo ha hecho a través de todos sus servicios que la caja presta a todos sus afiliados ya que por diferentes aspectos sociales, culturales, económicos, faltas de oportunidades, Colsubsidio cada día trabaja más para generar oportunidades en la comunidad, trabajadores y afiliados en general, el bienestar, su preocupación ha sido el bienestar de sus afiliados.
10	Si, bajo la dirección del director administrativo, se hace el debido apoyo y vigilancia de que se cumplan los programas, entonces se cuenta con la subdirección de servicios de desarrollo, en esta se cuenta con una gerencia en vivienda, la gerencia en educación y cultura, recreación y turismo
11	Los intereses que tiene Colsubsidio con la responsabilidad social, es la labor social, es decir se busca un posicionamiento de marca, reconocimiento, generar recordación en todos sus afiliados a través todos los servicios que recibe y en general desde que fue creada hace 60 años ha buscado la igualdad y oportunidad de crecimiento en las personas

12	<p>Colsubsidio está comprometida con la familia colombiana, desafortunadamente la parte social está muy golpeada, sin embargo Colsubsidio tiene diferentes programas o valores agregados como ubicar supermercados donde la comunidad retirada pueda adquirir los productos de la canasta familiar, también está el ejemplo de los jardines sociales. También por medio de la página web, cualquier colombiano que quiera laborar lo pueda hacer, siempre y cuando reúna los requisitos y es un marco amplio que da Colsubsidio que otorga a las personas</p>
13	<p>Si, Colsubsidio tiene programas de RS y son identificados por la comunidad, por ejemplo puede vincular trabajadores con alguna discapacidad como empacadores en los diferentes servicios que se tiene. Trabajan con una empresa que se llama Best Buddies. Estos trabajan como cualquier otra persona</p>
14	<p>Colsubsidio por ser caja de compensación habrá recibido premios, sin embargo se desconocen esos reconocimientos</p>
15	<p>La empresa se preocupa y está trabajando con el tema del medio ambiente y la capacitación recibida sirve como multiplicador del trabajador al usuario. Se trabajan en diversas situaciones que se deben corregir día a día que involucran a la comunidad</p>
16	<p>La responsabilidad social es importante para la niñez, juventud, adulto haya una igualdad de oportunidades para lograr una sociedad más justa y equitativa por medio de las iniciativas planteadas por cada empresa.</p>

Anexo 8

TABLA 17

ENTREVISTA 2

Ficha técnica		
Nombre:	Jackeline	Henao
Cargo:	Jefe de zona de supermercados	

Pregunta	Respuesta
1	El objeto social de Colsubsidio es la prestación de servicios sociales para la comunidad
2	Creación de oportunidades para el cierre de brechas sociales
3	Ser la empresa social de los colombianos
4	No se
5	No se
6	No se
7	No se
8	No se
9	No se
10	Departamento de planeación
11	No se
12	No se
13	No se
14	No se
15	No se
16	No se

Anexo 9

Entrevista 3

Ficha técnica
Nombre: María Fernanda Quijano Cargo: Jefe área de planeación y desarrollo

Audio: Ver archivo anexo

Preguntas entrevista:

Pregunta	Respuesta
2.	<p>Misión: Generar oportunidades para el cierre de las brechas sociales.</p> <p>Visión: Ser la empresa social de los colombianos.</p> <p>La misión de Colsubsidio es generar oportunidades para el cierre de las brechas sociales, ¿cuáles brechas sociales? todas las que tienen que ver con derechos sociales, culturales y económicos, en los derechos humanos hay varias clasificaciones nosotros trabajamos en los derechos sociales, económicos y culturales, entonces es cerrar brechas de salud, de educación, de empleo, ingresos, recreación, turismo, vivienda, etc. Pero nosotros somos más que una caja de compensación, porque no solo tenemos los servicios sociales que por ley exigen a las cajas de compensación si no que nosotros tenemos todos los servicios que la ley nos permiten y además hemos incursionado desde hace ya más de 15 años en el sistema de protección y seguridad social colombiana, no todas las cajas de compensación están en pensiones y no todas las cajas de compensación están como EPS e IPS pero Colsubsidio decidió ir más allá eso que hace que pueda tener una cobertura más amplia para poder convertirse y consolidarse como la empresa social de</p>

	los colombianos.
3.	<p>Colsubsidio no habla de responsabilidad social nosotros hablamos es de la estrategia de sostenibilidad social de la organización, donde nosotros garantizamos la perdurabilidad de la organización respondiendo equilibradamente por los impactos económicos, sociales ambientales bajo un sólido gobierno corporativo en donde se toman las decisiones para poder responder bajo ese tipo de impactos.</p>
7.	<p>Hay un tema que es el estándar Gri, cuando uno decide reportar bajo ese estándar que es lo que esa haciendo respondiendo por los impactos económicos, sociales y ambientales y de gobierno corporativo que son como los cuatro elementos fundamentales que tiene que tener una empresa en cuenta cuando está trabajando los temas de sostenibilidad. Colsubsidio aparte de este estándar para mantener la estrategia de sostenibilidad ha tenido en cuenta ISO 26000, pacto global, GRI, directrices de la ONU, los objetivos de desarrollo sostenible, todos estos elementos que la sociedad está pidiendo a gritos que se cumplan, además se exige que las empresas sean responsables. Es por eso que decidimos basarnos en estos modelos porque Colsubsidio es una organización importante, que como decía anteriormente está dentro de las empresas más grandes y pues debemos alinearnos a todos estos estándares que están usando las empresas de nuestro tamaño entonces cuando uno ve empresas grandes como Ecopetrol, Grupo Nutresa, etc. se puede evidenciar que estas empresas también están alineadas con este tipo de reportes y con estas características. Colsubsidio tiene desde su creación dos temas fundamentales. Uno es atender a las personas como seres integrales con necesidades múltiples e interdependientes y el respeto a los derechos humanos y esto está íntimamente ligado a pacto global, ISO 26000 y a los objetivos de</p>

	<p>desarrollo sostenible, entonces lo que estamos haciendo desde hace 60 años es alinear la empresa con lo que exige el mercado y con lo que hacen las otras empresas, pero Colsubsidio le lleva una ventaja que es que desde hace 60 años estamos trabajando en impacto social, como organización también por un lado responde por sus impactos ambientales y por supuesto que tiene que responder y tener impactos financieros porque sin plata no se puede hacer los sociales.</p>
8.	A todos.
9.	<p>Existen varias razones por las cuales se implementa la responsabilidad social, el método filantrópico es un tema que en Colombia se necesita mucho, si acá no hubiera filantropía no se hubiera creado Colombia humanitaria, no se harían teletones, no se podría hacer muchas de las causas que se hacen vía filantropía, sin embargo se considera que no es un tema que se pueda mantener en el tiempo o ser sostenible, ¿Por qué? uno porque esta filantropía la decide en dueño de la plata o el señor gerente que en ese momento esta y entonces dice “yo quiero trabajar con los niños o con los ancianos por el futbol basquetbol, etc.” por lo que sea esto es un tema altruista, y es un tema que decide, en crisis esto puede ser retirado o quitado porque la empresa lo que le interesa es salir de las deudas pagar otro tipo de cosas, salarios, impuestos, y responder por la normatividad entonces dice “ahorita no me puedo dedicar a esto”.</p> <p>Otro método que utilizan las empresas es que no generan más valor económico tampoco se lo consumen pero permiten que otros terceros generen más valor social, por ejemplo los cajeros, los cajeros de los bancos de los supermercados cuando preguntan desea usted donar x valor para tal fundación, o si compra estos productos se donara un porcentaje a x parte, entonces permite que sin consumir ni generar más valor económico otros terceros hagan beneficio social.</p>

	<p>La otra forma que es la que más se está usando y se llama competitividad, entonces que pasa, la empresa dice yo quiero generar más valor social, sí, pero también ese valor social voy hacer que se me genere más valor económico y este valor económico generado a partir de que yo introduzco en mi estrategia las acciones de responsabilidad social empresarial que hoy en día no se habla de esto si no de sostenibilidad. Y Colsubsidio lo consigue así, para nosotros es una estrategia de sostenibilidad y no una responsabilidad social, además porque Colsubsidio es una organización social, todo lo que hace Colsubsidio es una organización social y además dice “listo entonces ¿cómo lo voy a alinear a la estrategia del negocio? ¿Con quién lo voy a trabajar? con mis grupos de interés... y ¿quiénes son mis grupos de interés?... pues los que con responden a todas las líneas de las empresas.</p> <p>Colsubsidio es una organización privada sin ánimo de lucro más no sin ánimo de quiebra es decir que esta debe generar los recursos para poder distribuir los ingresos y generar las oportunidades para cerrar brechas sociales, porque esta es la tarea de las cajas de compensación tienen por una parte los recursos de 4 % de las empresas y esto se divide o distribuye en las poblaciones que por ley hay que distribuir las por otro lado se generan ingresos con ventas y servicios sociales que al final del año son en una misma bolsa entonces ahí están los remanentes que vuelven y se distribuyen en los servicios sociales</p>
--	---

10.	<p>En Colsubsidio no existe un departamento dedicado exclusivamente a la responsabilidad social porque dentro de la estrategia de Colsubsidio esta la sostenibilidad entonces nosotros que hacemos, nosotros tenemos que responder a los grupos de interés que ya mencionamos anteriormente, nosotros tenemos que hacer acciones de sostenibilidad hacia ellos. Esto lo hacemos identificando las expectativas de los grupos de interés y responder a ellas pero eso está dentro de la corporación.</p>
13.	<p>Nosotros anualmente realizamos el reporte de sostenibilidad, que está hecho bajo parámetro de GRI, nosotros también tenemos las memorias de impacto social, que están en la página web, que es un resumen de las acciones que realizamos, y este se le entrega a las empresas que están afiliadas, para decirles vea señor empresario con 4 % nosotros hicimos esto, así mismo a todas las empresas afiliadas se les da todos los años un balance social entonces hay lo que les decimos es vea usted que me aporó 100 pesos ejemplo, yo con esos 100 pesos hice esto estoy y esto en pro de los trabajadores y de las poblaciones que tenemos a cargo que no tienen vínculos con las empresas. Y además sus trabajadores usaron estos y estos servicios, con estas categorías, con que se ahorraron tanta plata por tener unos subsidios que la ley los permite, son como los tres documentos que nosotros hacemos para que se enteren fundamentalmente trabajadores y empresarios que son los principales.</p>
	<p>Cuando ustedes miran el ranking que lanza Semana y Dinero de las empresas más grandes de Colombia, si ustedes quitan las multinacionales y dejan solo las nacionales o bueno incluso con las multinacionales, Colsubsidio es la</p>

<p>14.</p>	<p>primera organización que aparece prestadora de servicios en ese ranking.</p> <p>Colsubsidio participa en varias convocatorias de responsabilidad social, en los cuales hemos ganado varios premios por nuestras labores. Pero también hemos sido reconocidos con análisis de información financiera que le piden a las empresas, encuestas o cuestionarios, en los cuales los rankings sustentan la información que publican.</p>
<p>15</p>	<p>Nosotros cada cuatro años hacemos una estrategia corporativa que tienen todos los elementos que nos unen como organización y se hace una estrategia competitiva para cada una de las unidades de servicio, entonces crédito tiene una estrategia competitiva, vivienda otra, supermercados otras, cada línea de negocio tiene una diferente y eso tiene un despliegue a cada uno de los equipos de trabajo porque son los que tienen que desarrollar la estrategia, los programas y cumplir con los objetivos y cumplir con las metas que se han propuesto a realizar en el cuatrienal, pero se realizan anualmente, es decir que la estrategia se realiza cada cuatro años y anualmente se revisa si se está cumpliendo, cabe aclarar que hay una estrategia corporativa y una estrategia competitiva por cada una de las líneas de negocio.</p>

Bibliografía

- Arbaiza, L. (23 de Abril de 2015). *Conexionesan*. Recuperado el 19 de Junio de 2017, de <http://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/comportamiento-socialmente-responsable/2015/04/beneficios-responsabilidad-social-empresarial/>
- Argandoña, A., Silva, & Isea, R. (Junio de 2011). *IESE Business School Universidad de Navarra*. Obtenido de http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf
- Belloví, M. B. (2014). *Responsabilidad social de las empresas: modelo GRI G4*. Obtenido de https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1078005
- Caja de Compensación de Subsidio Familiar, Colsubsidio. (2017). *Colsubsidio: Estrategia de sostenibilidad*. Obtenido de http://www.colsubsidio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=307
- Calderón, J. F. (Julio de 2011). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Obtenido de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/07/Concepto_RSE_CEMEFI.pdf
- Camacho, N. d., & Soaza, D. L. (2016). *Los beneficios que genera ser una empresa socialmente responsable en Colombia*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de Revistas de la Universidad de la Salle: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/4029/3097>
- Capital Humano. (23 de Febrero de 2016). *RR.HH y su responsabilidad social*. Obtenido de <http://www.capitalhumano.com.co/gerencia/rr-hh-y-su-responsabilidad-social-empresarial-5539>
- Castaño Martínez, C. A. (2015). *Profundización en la Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Ediciones USTA.
- Colsubsidio. (2015). *Marco Estratégico: Colsubsidio*. Obtenido de http://www.colsubsidio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=278
- Colsubsidio. (2016). *Colsubsidio*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de http://www.colsubsidio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=278
- Colsubsidio. (2016). *Informe de gestion*. Obtenido de <http://www.colsubsidio.com/informe-gestion.html>
- Colsubsidio. (Enero de 2017). *Colsubsidio*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de <http://www.colsubsidio.com/informe-gestion.html>
- Comisión Europea. (2014). *La responsabilidad social de las empresas (RSE) en la UE*. Obtenido de <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=es>

- Duque, Y., Cardona, M., & Rendón, J. (Julio de 2013). *Responsabilidad social empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a09.pdf>
- El Espectador. (28 de Septiembre de 2015). *Elespectador*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/elmundo/colombia-y-su-transicion-de-los-objetivos-del-milenio-l-articulo-589332>
- Etiagro. (17 de 07 de 2007). *GLOBAL REPORTING INICIATIVE*. Recuperado el 26 de 03 de 2017, de <http://eticagro.org/modules/smartsection/makepdf.php?itemid=36> x
- Extensión y Proyección Universitaria. (06 de Octubre de 2015). *Extensión y Proyección Universitaria*. Recuperado el 19 de Junio de 2017, de <http://www.epu.edu.pe/noticias/636-apor-qu-es-importante-la-responsabilidad-social>
- Fundacion ideas para la paz. (26 de Junio de 2014). *Fundacion Ideas para la Paz*. Obtenido de <http://www.ideaspaz.org/tools/download/72263>
- Global Reporting Initiative. (2012). *Global Reporting*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-Starting-Points-2-G3.1.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2013). *Introducción a la G4: La nueva generación de memorias de sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Introduction-to-G4-Spanish-low-res.pdf>
- Hernandez, R., & et al. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Instituto ETHOS. (2007). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Sao Paulo: Instituto ETHOS.
- Instituto Ethos, fundacion emprender y redes. (2006). *conceptos basicos e indicadores de responsabilidad social empresarial*. Obtenido de http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-77fREDES_1.pdf
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO*. Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- La Republica. (2012). *Psicilago se puso la camisa para proteger el medio ambiente*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/psicilago-se-puso-la-camiseta-para-proteger-al-medio-ambiente-2019966>
- Ministerio de Educación Nacional. (25 de Enero de 2006). *Mineduacion*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2016). *Merco*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <http://merco.info/co/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo?edicion=2016>

- Mora, H. J. (2017). *Etimología de FILANTROPIA*. Obtenido de <http://etimologias.dechile.net/?filantropi.a>
- Muñoz, J. (2011). *La forma diferente de pensar en las grandes empresas*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/177663933/LA-FORMA-DIFERENTE-DE-PENSAR-DE-LAS-GRANDES-EMPRESAS-docx>
- Mutis, G. (18 de Junio de 2013). *El Espectador*. Obtenido de Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto: <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/valor-compartido-una-estrategia-empresarial-de-alto-imp-articulo-428561>
- Pacto Global Colombia. (2017). *Pacto Global Colombia*. Obtenido de <http://www.pactoglobal-colombia.org/nosotros/que-es-pacto-global.html>
- Pacto Mundial Red Española. (04 de 2015). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/2015/04/las-empresas-deben-apoyar-y-respetar-la-proteccion-de-los-derechos-humanos-fundamentales-reconocidos-internacionalmente-dentro-de-su-ambito-de-influencia/>
- Pacto Mundial Red Española. (Abril de 2015). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/2015/04/principio-2/>
- Pacto Mundial Red Española. (Abril de 2015). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/2015/04/principio-3/>
- Pacto Mundial Red Española. (Abril de 2015). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/2015/04/principio-4>
- Pacto Mundial Red Española. (Abril de 2015). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/2015/04/principio-5>
- Pacto Mundial Red Española. (Abril de 2015). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/2015/04/principio-6>
- Pacto Mundial Red Española. (Abril de 2015). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/2015/04/principio-7>
- Pacto Mundial Red Española. (Abril de 2015). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/2015/04/principio-8>
- Pacto Mundial Red Española. (Abril de 2015). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/2015/04/principio-9>
- Pacto Mundial Red Española. (Abril de 2015). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios>
- Pacto Mundial Red Española. (2017). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/beneficios-de-ser-socio/>

- Peláez, A., & et al. (2012). *Universidad Autonoma de Madrid*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista.pdf
- Portafolio. (2013). *El cubo de Colsubsidio un edificio ecoambiental*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cubo-colsubsidio-edificio-ecoambiental-90508>
- Presidencia Republica de Colombia. (28 de Septiembre de 2011). *Presidencia Republica de Colombia*. Obtenido de http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Septiembre/Paginas/20110928_21.aspx
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo . (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-15-life-on-land.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo . (2017). *Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo* . Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-1-no-poverty.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-6-clean-water-and-sanitation.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-7-affordable-and-clean-energy.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-10-reduced-inequalities.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-11-sustainable-cities-and-communities.html>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-13-climate-action.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-14-life-below-water.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-16-peace-justice-and-strong-institutions.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-17-partnerships-for-the-goals.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-13-climate-action.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-14-life-below-water.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-15-life-on-land.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-16-peace-justice-and-strong-institutions.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-17-partnerships-for-the-goals.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. (2017). *UNDP*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/>
- Programas de las Naciones Unidas para el desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-3-good-health-and-well-being.html>
- Programas de las Naciones Unidas para el desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-3-good-health-and-well-being.html>

- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *PNUD*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html>
- Programas de las Naciones Unidas para el desarrollo. (2017). *Programas de las Naciones Unidas para el desarrollo*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-2-zero-hunger.html>
- Rojo, A. (13 de Agosto de 2013). *Sbq Consultores*. Obtenido de <http://www.sbqconsultores.es/iso-26000-en-que-consiste-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Romero, M. A. (01 de Noviembre de 2010). *Globalstd*. Obtenido de <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- Ruiz, M. (2012). *Eumed*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F. : Mc Graw Hill.
- Sisodia, R. (13 de Julio de 2015). *Raj Sisodia y el capitalismo consciente*. Obtenido de Capital Humano: <http://www.capitalhumano.com.co/Gerencia/raj-sisodia-y-el-capitalismo-consciente-4511>
- The Global Compact. (Mayo de 2009). *United Nations Industrial Development Organization*. Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global_Compact/GC_Brochure_Spanish.PDF
- Universidad de Palermo. (2009). *Universidad de Palermo*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/704.pdf
- Universidade da Coruña. (2014). *Tipos de entrevista*. Obtenido de https://www.udc.es/export/sites/udc/emprego/_galeria_down/Entrevista_Tipos1_cast.pdf