

**Propuesta de Modelo Integrador de Responsabilidad Social Corporativa/Empresarial (RSC/E) para UPL**

**Colombia Escalable a sus Regionales**

Ronald Fabián Cárdenas Cárdenas

Julián Hernando Patiño Rodríguez

Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de  
Magister en Administración de Negocios MBA

Asesor

Julián Francisco Figueroa Espinel

Universidad Santo Tomás  
División de Ciencias Económicas y Administrativas  
Maestría en Administración de Negocios MBA  
Bogotá D.C.

2021

**Contenido**

Introducción.....	11
Justificación.....	15
Objetivos .....	16
General.....	16
Específicos.....	16
Formulación del problema.....	17
Planteamiento del Problema .....	17
Pregunta de Investigación.....	17
Marco teórico.....	19
Definición de a RSC/E .....	19
Cronología .....	22
Evolución teórica del concepto de RSC/E .....	25
Teorías de RSC/E .....	28
Modelos de RSC/E .....	30
Modelo de RSC/E 2.0.....	33
Conceptualización.....	33
Elementos Transversales .....	34
Dimensiones.....	35
Principios y Motivaciones.....	36
Motivaciones de la RSC/E .....	37

Construcción de los Motivos de RSC/E .....	37
RSC/E en los Agronegocios .....	38
UPL Colombia S.A.S. ....	44
Metodología.....	46
Revisión de Literatura .....	46
Método PRISMA (R) y Revisión Sistemática de la Literatura .....	46
Estructura de Búsqueda.....	47
Selección de Datos.....	48
Evaluación de Calidad y Pertinencia .....	48
Elaboración De La Propuesta De Integración.....	49
Diagnostico.....	55
Contexto de UPL Colombia. ....	55
Línea Base .....	55
Marcos de Referencia .....	57
Selección inicial de marcos .....	57
Análisis de los estándares .....	58
Matriz de Comparación .....	59
Evaluación de la Pertinencia de la RSC/E de UPL Colombia Frente a los Grupos de Interés .....	60
Definición de Grupos de Interés. ....	60
Análisis de Grupos de Interés .....	64

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADOR DE RSC/E PARA UPL	4
Comparación de Resultados.....	70
Elaboración de la Propuesta Final de Modelo .....	70
Acercamiento al modelo de UPL.....	70
Teorización, Hipótesis e Indicadores .....	71
Diagnóstico de RSC/E de UPL Colombia.....	71
Diagnóstico de RSC/E de UPL Colombia .....	71
Económico.....	72
Reporte de sostenibilidad y responsabilidad social.....	74
Análisis PESTEL.....	78
Análisis de materialidad y línea base .....	79
Análisis de Marcos de Referencia .....	80
Determinación de los Elementos De RscC/E que Componen la Estrategia de UPL Colombia con Respecto a la RSCc/E 2.0, y los Estándares Analizados.....	83
Análisis De Stakeholders .....	83
Análisis de Grupos de Interés Seleccionados .....	84
Análisis de los Grupos de Interés por Preguntas .....	84
Análisis de los Grupos de Interés por Valores RSC/E 2.0.....	91
Comparación de la Agrupación Propuesta.....	100
Diseño del Modelo.....	105
Conclusiones y Recomendaciones .....	108
Bibliografía .....	111

**Lista de Tablas**

Tabla 1 RSE Defensiva .....	51
Tabla 2 RSE Caritativa .....	51
Tabla 3 RSE Promocional.....	52
Tabla 4 RSE Estratégica .....	52
Tabla 5 RSE Transformativa .....	53
Tabla 6 Principios de preguntas basadas en los valores de RSC/E 2.0.....	54
Tabla 7 Puntajes para la calificación de la Línea Base. ....	56
Tabla 8 Matriz de materialidad de UPL.....	56
Tabla 9 Puntajes.....	59
Tabla 10 Ejemplo de Matriz cruzada de comparación.....	60
Tabla 11 Atributos de identificación de Stakeholders de acuerdo con la norma AA1000SES.....	61
Tabla 12 Estructura de preguntas basada en RSC/E 2.0 .....	65
Tabla 13 Escala de Likert.....	67
Tabla 14 Convenciones utilizadas para el análisis de datos en el grupo de Cliente Externo.....	68
Tabla 15 Convenciones utilizadas para el análisis de datos en el grupo de Cliente Interno .....	68
Tabla 16 Convenciones utilizadas para el análisis de datos en el grupo de Tomador de decisión.....	69
Tabla 17 Crecimiento de ventas de agroquímicos y fertilizantes años 2017- 2019. ....	74
Tabla 18 Accionar ejecutado en Educación y formación .....	76
Tabla 19 Accionar ejecutado en Medio ambiente .....	77
Tabla 20 Accionar ejecutado en Deporte, cultura y recreación .....	77
Tabla 21 Matriz PESTEL para UPL Colombia .....	78
Tabla 22 Matriz de materialidad de UPL.....	79

Tabla 23 Caracterización de los marcos.....	80
Tabla 24 Marcos (Estándares) analizados.....	82
Tabla 25 Grupos con diferencias significativas en los valores de la mediana entre sí con la prueba de la mediana de Mood.....	90
Tabla 26 Resultado encuesta única grupo tomador de decisión.....	90

### Lista de Figuras

Figura 1 Características Transversales de la RSC/E.....	21
Figura 2 Desarrollo Cronológico del concepto académico de RSC/E.....	25
Figura 3 Conceptualización de la RSC/E desde la literatura. ....	29
Figura 4 Desarrollo Cronológico del concepto institucional de RSC/E .....	29
Figura 5 Conceptualización de la RSC/E desde los estándares. ....	30
Figura 6 Modelo de la administración de la RSC/E .....	33
Figura 7 Elementos Transversales de la RSC/E 2.0 .....	35
Figura 8 Dimensiones de la RSC/E.....	36
Figura 9 Propuesta de modelo integrador de RSC/E .....	49
Figura 10 Propuesta de Integración: Valores CRS 2.0.....	50
Figura 11 Atributo dependencia. ....	62
Figura 12 Atributo responsabilidad. ....	62
Figura 13 Atributo Tensión .....	63
Figura 14 Atributo Influencia .....	63
Figura 15 Atributo Diversas perspectivas .....	64
Figura 16 Histórico de ventas UPL COP.....	72
Figura 17 Panorama competitivo COP (miles de millones).....	73

Figura 18 Estándares analizados.....	82
Figura 19 Mapa de Flujo de Valor aplicado a UPL.....	84
Figura 20 Resultados de la Encuesta de Percepción de RSC/E de UPL Colombia.....	85
Figura 21 Diagrama Box Plot para el grupo de interés “Clientes Externos” .....	86
Figura 22 Grupos con diferencias significativas en los valores de la mediana entre sí con la prueba de la mediana de Mood .....	87
Figura 23 Resultados de la Encuesta de Percepción de RSC/E de UPL para Clientes Internos.....	88
Figura 24 Diagrama Box Plot para el grupo de interés Clientes Internos .....	89
Figura 25 Sedimentación para el MCA realizado a Cliente Interno .....	91
Figura 26 Mapa de factores de doble entrada.....	92
Figura 27 Mapa de factores perceptuales de las preguntas realizadas al Cliente Interno.....	94
Figura 28 Nube de puntos con proyección en color para la contribución en cada dimensión. ....	95
Figura 29 Nube de puntos con proyección en color para $\cos^2$ en cada dimensión. ....	96
Figura 30 Perfiles de elipses en los mapas de factores para cada pregunta .....	97
Figura 31 Mapa de factores de doble entrada.....	98
Figura 32 Mapa de factores perceptuales de las preguntas realizadas al Cliente Externo. ....	99
Figura 33 Perfiles de elipses en los mapas de factores para cada pregunta .....	100
Figura 34 Boxplot para los puntajes de los valores calculados para el Cliente Interno.....	101
Figura 35 Boxplot para los puntajes de los valores calculados para el Cliente Interno.....	102
Figura 36 Promedio de puntajes likert para el tomador de decisiones.....	103
Figura 37 Propuesta de Modelo Integrador para UPL con base en los valores de RSC/E 2.0 .....	105

### Resumen

El propósito fundamental de este trabajo es presentar un modelo conceptual, contextualizado al entorno colombiano para el ejercicio de Responsabilidad Social Corporativa/Empresarial (RSC/E) según (Hernandez & Montano Cruz, 2016) de una compañía multinacional que se desempeña en el sector de protección y nutrición de cultivos, modelo que a partir de los elementos considerados estratégicos por su grupo tomador de decisiones que le permita enfocar y ajustar sus estrategias de RSC/E y replicar el ejercicio en sus regionales Latinoamérica. El modelo, reconoce a la RSC/E como una construcción amplia y multidimensional basada en: Creatividad, Escalabilidad, Responsividad, Glocalidad y Circularidad, bajo la óptica de la gerencia regional y clientes (internos y externos). Analizar la orientación de la RSC/E de la compañía y su ejercicio, favorece la gestión de asuntos relacionados con adquirir, asimilar y aplicar nuevos conocimientos en la materia, y caracterizar la percepción de sus grupos claves de interés respecto de los factores mencionados en consonancia con los estándares.

Como contexto de estudio se eligió a UPL Colombia por la relevancia que los elementos transversales de la RSC/E representan en el renglón de protección y nutrición de cultivos dentro de la cadena de valor de los agronegocios. Para contrastar el modelo propuesto se aplicó una estadística descriptiva. Así, cada valor fue relacionado con una o varias preguntas, desde el desarrollo del instrumento de recolección de información, se tomaron los promedios de cada valor para obtener un único valor capaz de representar los datos de preferencia de los clientes internos y externos. El cuestionario utilizado durante la recopilación de datos se diseñó en función de la identificación de los factores descritos por la teoría, en contexto con la revisión bibliográfica, que posteriormente, se sometió a revisión por los autores, y se contrastó con el representante de UPL y un par externo. Se utilizó un modelo de medición subjetivo, basado en (Governance & Accountability Institute, 2018) para generar la línea base de comparación con los estándares, sobre datos recogidos a través de una encuesta realizada a los grupos de interés claves. Los resultados muestran la orientación estratégica de



la empresa hacia la práctica de RSC/E y a la puesta en marcha de acciones que la reflejan e identifica los factores que revisten mayor importancia para la toma de decisiones sociales, empresariales, y ambientales responsables. Posteriores iniciativas de investigación pueden extender el modelo al incluir a otros grupos de interés paralelamente.

**Palabras Claves:** Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial, Agronegocios.

### **Abstract**

This work aims to present a conceptual model contextualized to the Colombian environment for the exercise of CSR / E of a multinational company inside the crop protection and nutrition sector. Based on which elements its decision-making group consider as strategic the model recognizes CSR / E as a broad and multidimensional construction based on Creativity, Scalability, Responsiveness, locality, and Circularity. The model allows the company to focus and adjust its CSR / E strategies and replicate the exercise in its Latin American regions. Regional management and customer perceptions of these values are the core to analyze the company CSR/E orientation supporting the interests related to acquiring, assimilating, and applying new knowledge in the matter regarding the factors mentioned accordingly with the standards.

UPL Colombia, chosen as the study context due to the relevance that the crosscutting elements of CSR / E represent inside the crop protection and nutrition sector within the agribusiness value chain. A normal descriptive statistic applied to data cause that each value related to one or more questions and its averages represents a single value of preference data of internal and external customers. The questionnaire used during data collection was designed based on the factors described by the theory, in context with the bibliographic review, which was subsequently evaluated by the authors, and contrasted with the UPL representative and an outer pair. A subjective measurement model, based on (Governance

& Accountability Institute, 2018) generates the baseline for comparison with the standards, on data collected through a survey conducted with key stakeholders. The results show the strategic orientation of the company towards the practice of CSR / E and the implementation of actions that reflect it and identify the factors that are most important for making responsible social, business, and environmental decisions. Later research initiatives can extend the model to one by including other interest groups in parallel.

**Keywords:** Agribusiness, Corporate Social Responsibility, Business Social Responsibility

## Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), también llamada Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ocurre cuando la empresa “inicia una contribución voluntaria y activa a la mejora social, ambiental y económica” (Hernández & Montano Cruz, 2016). Se cree que la RSC/E pertenece al ámbito filantrópico, mas no al estratégico (Alija, 2017) y que tiene como objetivo el bienestar de los grupos de interés de una determinada compañía, que representa una preocupación central de la gestión e incluye un conjunto de actividades que crean valor para la empresa. En las últimas décadas, la forma en que las empresas desarrollan su actividad es un reflejo de su comportamiento (Oviedo, X., & Villacís, 2018) por lo que las multinacionales, como UPL, se han convertido en referentes.

De esta forma, se han desarrollado varias iniciativas que se enmarcan en el alcance de la RSC/E. Estas se acercan a su gestión desde diferentes perspectivas (cualitativa y cuantitativa, por medio de encuestas, evaluando valores, entre otros.) y es difícil identificar las similitudes y superposiciones entre ellas. Ante la necesidad de reconocer las diferentes directrices y desarrollos normativos que agrupan en su espectro la valoración de la RSC/E, se considera la gran importancia y la oportunidad que reside en la formulación de un esquema de fácil adopción por parte de cualquier empresa. Por lo anterior, el objetivo principal de esta tesis es proponer un modelo integrador para UPL Colombia SAS (en adelante UPL) para construir una herramienta de adopción de RSC/E que le permita adaptarse al contexto colombiano y, mediante la evaluación de los estándares de RSC/E que pueden modelarse y ser utilizados por la empresa, extender los hallazgos y lecciones del proceso a la sub-región Latinoamérica.

Así, el trabajo investigativo se dividió en tres frentes. En primera medida se tiene el contexto de estudio de la RSC/E en sector de los agronegocios en Colombia. Partiendo de este punto, se plantea un acercamiento al concepto de la RSC/E para construir un diagnóstico de la empresa. Luego se examina el desarrollo de este concepto en empresas de agroquímicos, y finalmente, desde la visión de UPL como

actor de la cadena agroalimentaria. A partir de esto se efectúa un diagnóstico de la empresa a nivel Global en UPL Colombia.

El segundo frente conduce una revisión sistemática de la literatura en términos de marcos normativos y esquemas, evaluando los componentes más importantes para un sistema de gestión de RSC/E. De este estudio se derivó una selección de marcos mundialmente reconocidos con enfoque de estándares. Se utilizó un modelo de medición subjetivo, basado en (Governance & Accountability Institute, 2018) para generar la línea base de comparación con los estándares. Pese a que no existe un esquema correspondiente para su gestión integral. La Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, que se acerca, no está diseñada como un estándar de sistema de gestión, es de adición voluntaria y no es certificable (Cita).

A partir la percepción que tienen sus grupos de interés (colaboradores y clientes externos e internos) se pretende analizar la importancia estratégica de la implementación de RSC/E. Este constituyó el tercer frente de trabajo. Examinando los procesos mediante los cuales los grupos de interés identifican, evalúan y responden a las demandas sociales de su entorno y los motivos por los que se deben atender dichas demandas más allá de la reputación y desempeño empresarial (P. T. M. Ingenbleek & Dentoni, 2016; P. Ingenbleek et al., 2007). Para esto se realizan las respectivas encuestas a cada grupo en una escala Likert (1932). El cuestionario utilizado durante la recopilación de datos se diseñó en función de la identificación de los factores descritos por la teoría de la CSR 2.0 (Visser, 2013), en contexto con la revisión bibliográfica. Para contrastarlas se aplicó una estadística descriptiva y se determinó si existen diferencias estadísticamente significativas entre las preguntas para un mismo grupo por medio de pruebas no paramétricas basadas en la mediana (Prueba de Mood para la Mediana). Para poder comprobar la hipótesis que las preguntas son agrupables en los valores de RSE 2.0 se procedió a realizar un Análisis de Correspondencias Múltiples (MCA) cuyos resultados en dimensionalidad y agrupación de valores se compararon con la propuesta original. Así, cada valor fue relacionado con una

o varias preguntas, se tomaron los promedios de cada valor para obtener un único valor capaz de representar los datos de preferencia de los clientes internos y externos aceptando la pérdida de información derivada de este proceso sobre datos recogidos a través de una encuesta realizada a los grupos de interés claves.

Con todas las herramientas anteriores (el diagnóstico de UPL, los estándares de los marcos normativos y las conclusiones de la percepción de los grupos de interés), se procedió a el desarrollo de un modelo de matriz cruzada capaz de procesar información cualitativa y cuantitativa, comparando los estándares y su materialidad en el contexto colombiano por medio de los valores del CRS 2.0. De esta se desprendió el marco que era capaz de representar los intereses de la empresa y mejorar la percepción de los clientes y tomadores de decisión.

El desarrollo de esta investigación se compone de una serie de títulos. El marco teórico es necesario para comprender los conceptos de RSC/E. El título II se ocupa del marco referencial desde el análisis de contexto actual en relación con la Responsabilidad Social Corporativa/Empresarial (RSC/E). El tercer apartado se ocupa del marco teórico desde la definición de Responsabilidad Social Corporativa/Empresarial (RSC/E), su cronología y los desarrollos académicos, y normativos. El cuarto título desarrolla su evolución teórica desde los aspectos instrumental, político, integrador y ético. A renglón seguido, el título V describe los modelos de RSC/E más conocidos y los relaciona otras iniciativas. Ya el sexto apartado desarrolla el concepto de la CSR 2.0, sus elementos transversales y dimensiones.

Desde este tema se aborda la investigación propiamente dicha. El séptimo apartado aborda los principios y motivaciones de la RSC/E, los marcos de referencia, el desarrollo de la RSC/E en los agronegocios y el contexto en Colombia. La octava parte aborda la teoría y definición del modelo. El título IX desarrolla la metodología, compara los marcos de referencia mediante una matriz cruzada, la revisión sistemática de la literatura y los hallazgos de la encuesta sobre la Escala de Likert. El título X

desarrolla el modelo estadístico, sus hipótesis, variables y resultados. El título XI resume los resultados y cómo estos responden a la pregunta de investigación. En este título final también se describen las contribuciones generales de esta investigación, las limitaciones y recomendaciones para UPL en relación con el particular, y en extenso para iniciativas similares.

### Justificación

La RSC/E toma cada día más valor en el mundo empresarial y su introducción a nivel estratégico enfrenta una serie de desafíos, no solo a nivel conceptual sino también a nivel de su accionar (Grigoris, 2016). Cuando las empresas van más allá de lo que se espera que hagan a nivel ambiental o social, como se definió en esta investigación, están comprometidas con la visión estratégica de RSC/E. Aunque la práctica de RSC/E permite la construcción de activos estratégicos como la confianza (Sickler, 2018) a nivel de agronegocios carece de una definición aceptada, o más bien de un consenso sobre lo que significa y los elementos que la componen, genera confusión no solo a nivel de las empresas, sino de las comunidades sobre las que se desarrolla la actividad productiva en cuanto a su alcance y significado.

Las industrias de agro insumos son consideradas un componente importante dentro de la cadena de valor de la agroindustria en virtud de su rol en el desarrollo y fortalecimiento de las cadenas productivas, a través de políticas y programas de I + D + i (Investigación, Desarrollo e Innovación), como proveedores de insumos, al intervenir sobre la comunidad local, la fuerza laboral, el medio ambiente y sus relaciones con los grupos de interés (clientes, funcionarios, usuarios finales, tomadores de decisión, vecinos, entidades no gubernamentales, el Estado, entre otros.). Por lo tanto, para estas empresas es crucial la construcción e implementación de sistemas de gestión de RSC/E que les permita mayor visibilidad con sus clientes y la sociedad en general.

UPL Colombia, es una empresa que origina, comercializa, administra y distribuye productos de protección de cultivos, asistencia técnica, tecnológica y de conocimiento a nivel institucional y privado. Desde su posición de actor influyente en esta industria, UPL Colombia reconoce la importancia de participar en la construcción de una sociedad de alto valor y desempeño, combinando recursos y la capacidad para producir cambios en el entorno, pero más allá de su impacto, también desde las relaciones con sus grupos de interés, y la comunidad.

Los resultados de este trabajo se presentarán al interior de la organización, permitiendo a UPL Colombia formular estrategias y adoptar en un enfoque contextualizado de la RSC/E como componente estratégico de su objeto social y modelo de negocio. Se espera que, a través de sus subsidiarias y afiliadas, el modelo sirva para reconocer y referenciar formas de planificar enfoques exitosos de RSC/E en los contextos en los que se desarrolla, permitiéndole influir en el entorno desde la Glocalidad de manera sostenible y diversa.

## **Objetivos**

### **General**

Proponer un modelo integrador de RSC/E para permitir a UPL adaptar su ejercicio al contexto colombiano y hacerlo escalable a otras regionales de la organización.

### **Específicos**

1. Determinar los elementos de RSC/E que componen la estrategia de UPL Colombia con respecto a la RSC/E 2.0, y los estándares analizados.
2. Evaluar la percepción de los elementos estratégicos de RSC/E de UPL frente a los grupos de interés seleccionados para el estudio.
3. Modelar un instrumento aplicable para UPL Colombia desde la interpretación de los resultados del análisis de Materialidad.



## **Formulación del problema**

### **Planteamiento del Problema**

Integrar la RSC/E es un trabajo complejo (Golob & Podnar, 2019), la falta de claridad, y el desconocimiento en el sector de los agronegocios con respecto al marco y los conceptos que la rigen son sus puntos más débiles como componente estratégico de las actividades de las empresas (Sheehy, 2014). En áreas con dificultades económicas, sociales e industriales, como América Latina y especialmente Colombia, se demuestran históricamente los impactos de políticas de RSC/E no ajustadas al contexto particular (H. Davies et al., 2015; Iff & Alluri, 2016) sobre la co-creación de valor y la sostenibilidad de las compañías y sus relaciones de confianza (Boysselle, 2016). Para construir un modelo dirigido a UPL, la integración debe estar caracterizada por ser flexible, también se debe tomar en cuenta que la compañía transita en un sector controversial frente a los temas de RSC/E, esta dificultad se relaciona con diferentes materias para la organización, pero también en materias que conciernen a los grupos de interés, especialmente a nivel de las comunidades donde ocurre la actividad productiva (Voulgaris, 2016). En consecuencia, no es una dificultad menor, puesto que el modelo debe fortalecer la credibilidad y equilibrar el balance entre los grupos de interés y el grupo UPL como tomador de decisión, fundamentándose en la participación de los diferentes actores.

### **Pregunta de Investigación**

La RSC/E a nivel de agronegocios carece de una definición aceptada, o más bien de un consenso sobre lo que significa y los elementos que la componen, genera confusión no solo a nivel de las empresas sino de las comunidades sobre las que se desarrolla la actividad productiva en cuanto a su alcance y significado, desde esta óptica, se propone el análisis de la siguiente pregunta de investigación formulada a través del modelo PICO/T (Elias et al., 2015).

¿(P) La propuesta de desarrollar un modelo integrador de RSC/E para UPL Colombia (I) en concordancia con pautas internacionales contribuiría con el desarrollo sostenible en el contexto colombiano (C), y permitiría extender las lecciones aprendidas a la región (O)?

Para responder a la pregunta central de investigación, se deben analizar conjuntamente los hallazgos teóricos y aquellos obtenidos en campo.

Se deben contemplar los eventos teóricos siguientes: ¿Cómo acercarse desde los estándares a una estrategia de responsabilidad social empresarial? ¿Qué características UPL pueden influir en la construcción de su modelo de RSC/E? para que le permitan el logro de una contribución positiva a la sociedad, como un modelo estratégico de negocio inherentemente sostenible y responsable (Visser, 2013), por el solo hecho de servir a un compromiso continuo con la comunidad (Witek-Hajduk & Zaborek, 2016).

Este acercamiento requiere que se considere a la RSC/E desde un punto de vista estratégico, con un enfoque holístico (Vallejos Días, 2008) en lugar de un enfoque resultadista, o de castigo a la hora de abordar el beneficio de los grupos de interés incluso si esto significa una reducción en el desempeño económico de la empresa, para compensar una eventual negligencia o acciones lesivas causadas por su actividad.

## Marco teórico

### Definición de a RSC/E

La Responsabilidad Social Corporativa/Empresarial (RSC/E), es un constructo con larga trayectoria, desde cuyo "nacimiento" en los albores del siglo XX (Jankalova, 2016) se reconocen los deberes de la organización hacia la sociedad, es posible acercarse al concepto al interpretarlo como: "La responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético" (Valmohammadi, 2014) su implementación debe ser parte de la visión estratégica empresarial, y sin embargo, su integración es compleja (Carroll, 1979, 1999) considerando que algunos sectores e industrias avanzan más rápido en su adopción, por el predominio de visiones económicas, administrativas e incluso psicosociales, que configuran un marco de discusión con el mérito de la ciudadanía, pero que no ha podido dar cuenta de una mirada crítica (Tibata Lopez, 2014), a pesar de su historia, la incertidumbre sobre el significado de la RSC/E y sus componentes genera confusión, en aquellos lugares donde se desarrolla la actividad productiva en cuanto a su alcance y sentido (Bahman et al., 2014).

En general, como se expone, la adopción de definiciones cercanas de RSC/E es problemática (Latif et al., 2020), ya que estas iniciativas provienen de escuelas, o surgieron de corrientes internacionales en países desarrollados, promoviendo comportamientos focalizados para sus empresas, que tienen intereses en las economías en desarrollo, para este caso particular, las políticas corporativas diseñadas en la casa matriz se basan en las necesidades y demandas de los grupos de interés de países definidos (Prado et al., 2004). Por esta razón, una aproximación adecuada de la RSC/E permite gestionar múltiples componentes de la marca (Ciobanu, 2013), elementos como reputación, lealtad de los clientes tanto internos como externos, participación de mercado y colateralmente la generación de ganancias, sobre todo, si se tiene en cuenta que las cifras sugieren, que el ejercicio de poder por parte de las compañías y cómo rinden cuentas por él se junta con su discurso de RSC/E. (Orock, 2013).

Diversos autores han construido entonces, el panorama de RSC/E desde múltiples visiones, sin embargo, reconociendo que existen una serie de requisitos éticos, sociales, ambientales y empresariales encaminados al quehacer, y querer hacer de las organizaciones que se agrupan dentro del espectro, y que por mucho tiempo han sido discutidos, y de a poco incorporados en sus estructuras en la medida de lo posible, para que se constituyan en el parte integral de la actividad empresarial (Visser, 2011, 2013), considerando que la confusión teórica no se ha podido zanjar, y se hace énfasis en distinguir, y definir con mayor precisión la RSC/E (Zinenko et al., 2015) de otras variables como la Sostenibilidad, o inclusive de integrarlas en un constructo más amplio (Bansal & Song, 2017) en esta tesis, se acogió el aprestamiento siguiente: “Las definiciones son predominantemente congruentes, lo que hace falta, es una definición universalmente aceptada menos problemática de lo que podría parecer a primera vista, el reto para las empresas no es tanto definir a la RSC/E, sino entender, cómo se construye socialmente en un contexto específico y cómo este factor se debe considerar cuando se desarrollan las estrategias empresariales.” (Dahlsrud, 2008).

Desde el análisis, la ética empresarial parece justificar acciones de RSC/E desde dos vertientes principales: La estrategia de RSC/E de la compañía se implementa por su propio bien (Zerbini, 2017). La estrategia de RSC/E es un elemento en las relaciones de intercambio entre la empresa y los grupos de interés, donde la empresa genera valor económico al promover el bienestar de las partes interesadas (Porter & Kramer, 2002). La consecuencia de la disparidad de visiones es que, voluntaria o involuntariamente, las empresas están convirtiéndose rápidamente en responsables de una amplia gama de cuestiones, su papel tradicional está siendo reescrito y aunque parezca que la actualidad de la RSC/E es reciente, a pesar de sus fuertes raíces, está ganando impulso e impacto apoyada por desarrollos, incidentes, publicaciones, medidas, y regulaciones. La Sostenibilidad y la Responsabilidad desde el espectro de RSC/E, ahora son parte de un movimiento social global. Como parte del proceso de

adaptación estratégica, es necesario entonces conocer las características transversales de la RSC/E que se presentan en la figura 1, al analizarlas se pueden inferir elementos comunes, como sigue:

*Figura 1 Características Transversales de la RSC/E*



Nota: Adaptado de (Hamidu et al., 2015)

1. Su inclusión como activo estratégico en la oferta de valor, está relacionado con la voluntad de la organización.

2. El valor económico, va de la mano con el desarrollo social y se relaciona en mayor grado con las cualidades, y calidades en las relaciones (basadas en valores e identidad) de las empresas y el entorno.

3. Se requiere el desarrollo de una visión integral, y la gestión de las externalidades para contribuir con el contexto social.

4. La RSC/E genera procesos de innovación y renovación social, desarrolla competencias y capacidades para conectar el enfoque empresarial con las necesidades y circunstancias de la sociedad con un compromiso para repensar la estrategia del negocio dentro del tejido social. Desarrollada en gran medida como respuesta a la presión social y a la distribución de beneficios económicos, la RSC/E busca responder a preguntas como: ¿Ante quién son responsables las empresas?, ¿Qué responsabilidades les son propias? y ¿Cómo deberían gerenciarse dichas responsabilidades?, ha pasado tiempo desde la filantropía hasta la estrategia empresarial holística que enfatiza en los aspectos sociales, ambientales y económicos responsabilidades de las corporaciones (Ashrafi et al., 2018) y se ha apropiado el fundamento de retribuir a la sociedad los beneficios que se derivan de la relación de las empresas con la sociedad donde se desarrollan (Fatma & Rahman, 2014). Desde el aprestamiento de este estudio la teoría de la CSR 2.0 (Visser, 2011, 2013, 2014a, 2014b) es un referente en términos de lograr contribuir con la sociedad, no como una ocurrencia marginal, sino desde una concepción primaria dentro de la oferta de valor del negocio.

### **Cronología**

En relación con el desarrollo del concepto académico de la RSC/E, y para facilitar su comprensión, se pueden evaluar tres etapas principales como sigue: Etapa de Inicialización y Crecimiento, Etapa de Consolidación, Etapa de Expansión.

**Etapa de Inicialización y Crecimiento (Antes de 1950).** El concepto, o al menos algunas prácticas de él pueden identificarse en obras de Adam Smith, que describió a seres humanos egoístas que viven juntos pacíficamente en la esfera moral y económica. En escenarios más contemporáneos (Swenson & Clark, 1926) refieren que los negocios se deben al bien de la sociedad, concepto que fue extendido por

(Bowen, 1953) con las obligaciones de los hombres de negocios, se debe observar que existe una clara tendencia económica en los objetivos de las organizaciones, una concentración en la maximización de utilidades. En esta etapa, la RSC/E consume recursos vitales, y no es económicamente viable. El debate sin embargo condujo a cuestionarse sobre lo que hoy es la piedra angular de la RSC/E ¿Es la responsabilidad de las organizaciones en primera instancia un aspecto económico o moral?, la pregunta condujo a la evolución de las perspectivas, y hacia la determinación de si las organizaciones deben participar en actividades de bienestar público (Ray, 2009).

**Etapa de Consolidación (1950-1970).** Después de la década de 1950, el debate público sobre el compromiso social de la organización con su entorno y la regulación de las relaciones entre la organización con sus partes interesadas condujeron a la revisión de la idea de beneficio mutuo que se interrelacionan desde enfoques teóricos, jurídicos y económicos (Frederick, 1960; Friedman, 1970) aun cuando el conjunto sea extenso e incluya visiones diferenciadoras (Bowen, 1953; Davis & Blomstrom, 1968; Frederick, 1960). La concentración de poder de la época generó movimientos sociales, encaminados a ejercer control sobre las acciones de las empresas desde la existencia de un contrato social entre las empresas y la sociedad.

**Etapa de Expansión (1970-Actualidad).** Además de las convicciones morales, y de contribuir con la sostenibilidad y la pervivencia, la RSC/E responde a la necesidad de reaccionar frente a las presiones del entorno (Ashrafi et al., 2018) sin importar la definición desde la cual se realice la propuesta por ser un concepto socialmente construido que no puede ser definido universalmente (Dahlsrud, 2008). Se debe lograr que la organización debe revisar su desempeño, desde el saber hacer y la ética, evaluar e identificar las áreas en las cuales es débil, y proponer mejoras, debe comunicarse con sus grupos de interés, e integrar voluntariamente los asuntos sociales a su querer hacer empresarial para que le permitan el logro de una contribución positiva a la sociedad, como un modelo estratégico de negocio

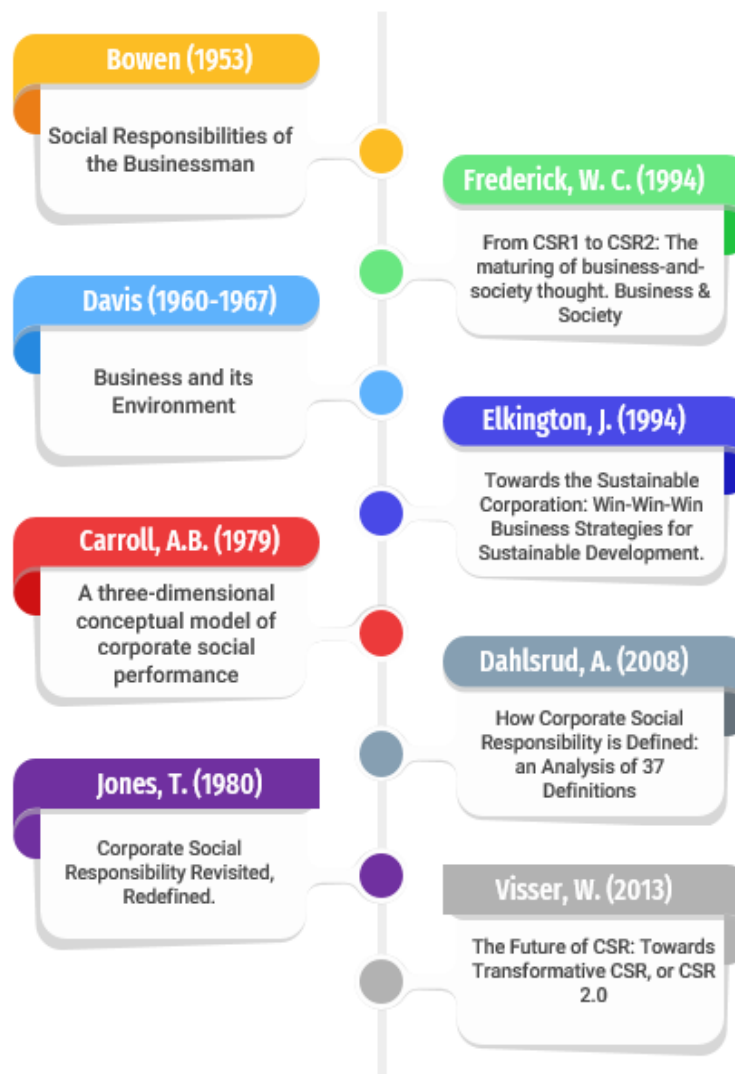
inherentemente sostenible y responsable (Visser, 2013), por el solo hecho de servir a un compromiso continuo con la comunidad (Bavorová et al., 2021; Witek-Hajduk & Zaborek, 2016).

La RSC/E puede traducirse a diferentes niveles. Estos modelos de etapas son útiles para comprender mejor la situación inicial en las empresas. Debido a que la RSC/E abarca varias esferas, es importante evaluar la forma en que las partes interesadas critican y perciben como la gestión de la RSC/E y su desempeño puede traducirse hacia indicadores útiles, la madurez de una estrategia de RSC/E puede medirse desde la propuesta de Schneider (2012, 2015):

- **RSC/E 0.0.** Compromiso social: ya sea por se a través de los productos y servicios o por casualidad, por ejemplo, debido a una contratación.
- **RSC/E 1.0.** Filantropía: compromiso cívico no sistemático responsabilidad pasiva, defensiva, irreflexiva.
- **RSC/E 2.0.** Creación de valor corporativo y social a través de la Gestión integrada y sistemática. La RSC/E es la propuesta de negocio.
- **RSC/E 3.0.** Complemento de la RSC/E 2.0 con empresas propositivas y autorreguladas.



Figura 2 Desarrollo Cronológico del concepto académico de RSC/E



Nota: Adaptado de (Jankalova, 2016)

### Evolución teórica del concepto de RSC/E

Como se ha expuesto extensamente, el concepto de RSC/E ha sido, estudiado, complementado, y reformulado a lo largo del tiempo, con mayor frecuencia y diversidad en el siglo XX y lo que va corrido del siglo XXI, asumiendo la forma de responder a requerimientos del contexto económico, social, político e institucional en cada momento, relacionando diversos dominios de responsabilidad, y abarcando las expectativas respecto de las empresas, en una estructura por categorías que disminuya la

confusión en cuanto a la materialidad y los asuntos que le competen. Múltiples autores, han aportado a la construcción del conocimiento en la materia, y para el propósito de esta investigación se aborda la propuesta desarrollada por Garriga & Melé (2013) desde los enfoques:

**Instrumental.** La RSC/E es un conjunto de herramientas estratégicas para alcanzar objetivos económicos y, en última instancia, creación de riqueza. Las prácticas de RSC/E son en esencia, una carga injusta y costosa, e interfieren con la libre empresa. Los gestores se deben a la empresa, y solo están restringidos por la ley (Melé Carné, 2007), ante la posibilidad de generar riqueza desde la esfera privada. Estas teorías se pueden distinguir desde:

- Maximización del Valor de los accionistas. En este conjunto, pueden ser citados autores como (Freeman, 1970) y (Jensen, 2001) que aún con tres décadas de diferencia, reconocen el verdadero deber social es la creación de riqueza obedeciendo a la ley. Por otra parte, (Porter & Kramer, 2002, 2006) reconocen a la RSC/E desde la obtención de ventajas competitivas. En este punto, existen fuertes cuestionamientos éticos desde la óptica del valor de las personas en el entorno (Melé Carné, 2007).

- Inversión en un Ambiente de Alto Desgaste. ¿Cómo distribuir y administrar recursos de la organización para lograr objetivos sociales, y beneficios de largo plazo? Este enfoque desarrolla la promoción de la RSC/E como un medio para lograr ventajas competitivas (Porter & Kramer, 2002, 2006) integrando un contexto social en busca de beneficios económicos (Contreras-Pacheco et al., 2019).

- Capacidad Humana y Recursos. La dupla mágica, que florece en la construcción de conocimiento como activo de la empresa, apalancado en la interacción con los activos fijos, la administración y el modelo de negocio de la empresa (Litz, 1996).

**Política.** La RSC/E se centra en interacciones y conexiones entre las empresas y la sociedad, sobre el poder y posición de las empresas y las responsabilidades inherentes que las posicionan dentro de la sociedad (Garriga & Melé, 2013). Estas teorías se pueden distinguir desde:

- **Constitucionalismo Corporativo.** La empresa como institución social (Davis & Blomstrom, 1968) sus miembros son importantes, y respetados por la sociedad, por ello han de ser conscientes de las afectaciones sobre otras esferas, del comportamiento de la compañía.

- **Ciudadanía Corporativa.** La empresa es parte de la sociedad, se le debe y ha de participar voluntariamente con su desarrollo, bienestar y calidad, por encima de la creación de riqueza. A la empresa, le asisten derechos y deberes en virtud de su existencia, y debe contribuir, a través de su actividad, al bien de la sociedad en su conjunto (Laasch & Chandler, n.d.)

**Integrativo.** La RSC/E debe integrar las demandas sociales, las empresas dependen de la sociedad para su existencia, continuidad y crecimiento desde la identificación y solución de diversos asuntos sociales.

- **Teoría de la CSR 2.0.** El desarrollo del acercamiento con la teoría de la CSR 2.0 en el contexto de este estudio, parte del análisis del grupo tomador de decisiones, que en este caso está conformado por la gerencia para la región, los colaboradores y clientes (externos e internos), debe entonces tomarse en cuenta a la empresa como un ente plural es decir una estructura compleja cuyos componentes pueden tener intereses contrapuestos, debiendo, por tanto, establecer su criterio de éxito como un conjunto de elementos no solo económicos o financieros, sino sociales, y humanos con una responsabilidad que se extiende no solo a sus dueños, sino a la sociedad en general (Cea, 2010).

- **Gestión de Asuntos Sociales.** El compromiso social debe ser voluntario, y proteger los intereses de diversos grupos, grupos como: proveedores, clientes, trabajadores, y accionistas dentro de un marco regulatorio, que recoja mínimos compromisos de las empresas con el entorno (Jones, 1980).

- **Desempeño Social Corporativo.** Constituyen una concepción clásica de la RSC/E. La responsabilidad social surge al considerar que la empresa, dentro en la sociedad, produce efectos económicos, y sociales (H. R. Bowen et al., 2013).

**Ético.** La RSC/E se basa en principios, en lo que es correcto y reconoce la necesidad de lograr una sociedad de alto valor. Se presenta la RSC/E analizando exigencias éticas en las relaciones de la empresa con la sociedad, y el cumplimiento de derechos universales.

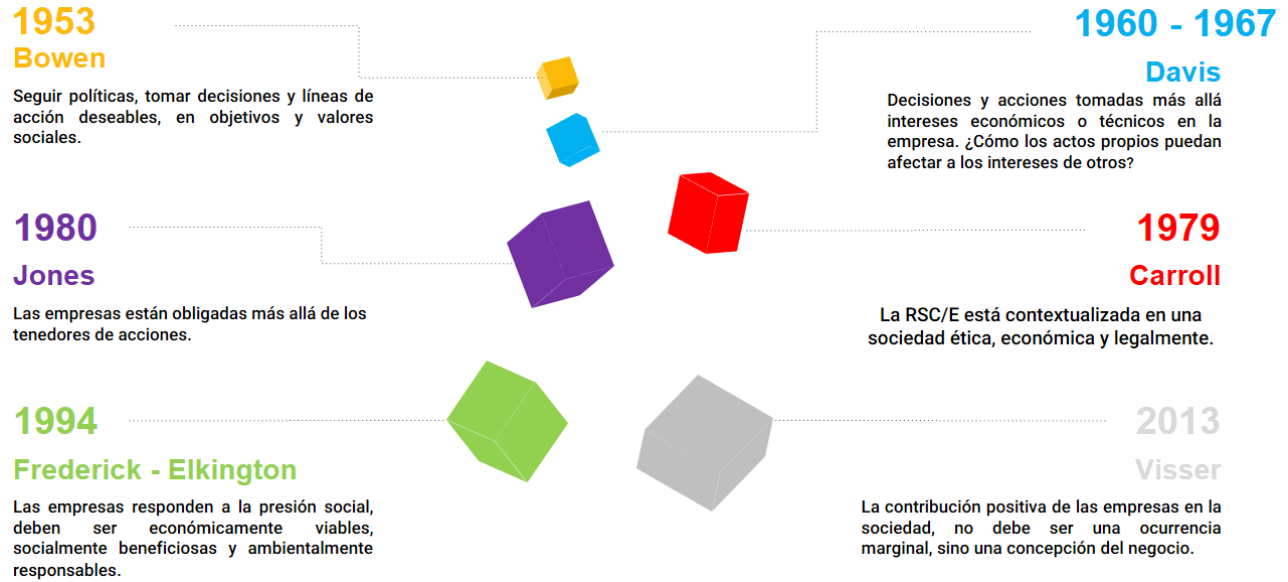
- Teoría de los Stakeholders. Para entender de manera integral la influencia de las partes interesadas y lograr una relación estrecha se hace imprescindible y vinculante tratar tres ópticas: El bien común como instrumento de bienestar de la sociedad, la responsabilidad social con relación al bien común.

### **Teorías de RSC/E**

El debate acerca de la RSC/E ha construido un acervo relevante en la materia, sin embargo, aunque existen diferencias entre sus supuestos teóricos, existe también un consenso sobre la idea fundamental de que las empresas se deben a la obligación de trabajar por la sociedad. En general, el papel de las empresas en la actualidad, responde a tipos diferentes de responsabilidad, y a su alcance en la sociedad. Un análisis comparativo de modelos de RSC/E reconocidos, permite identificar y aclarar asuntos problemáticos a través de la revelación sistemática de las diferencias entre los diversos constructos, su estructura, herramientas, métodos e implicaciones a nivel de la gerencia.

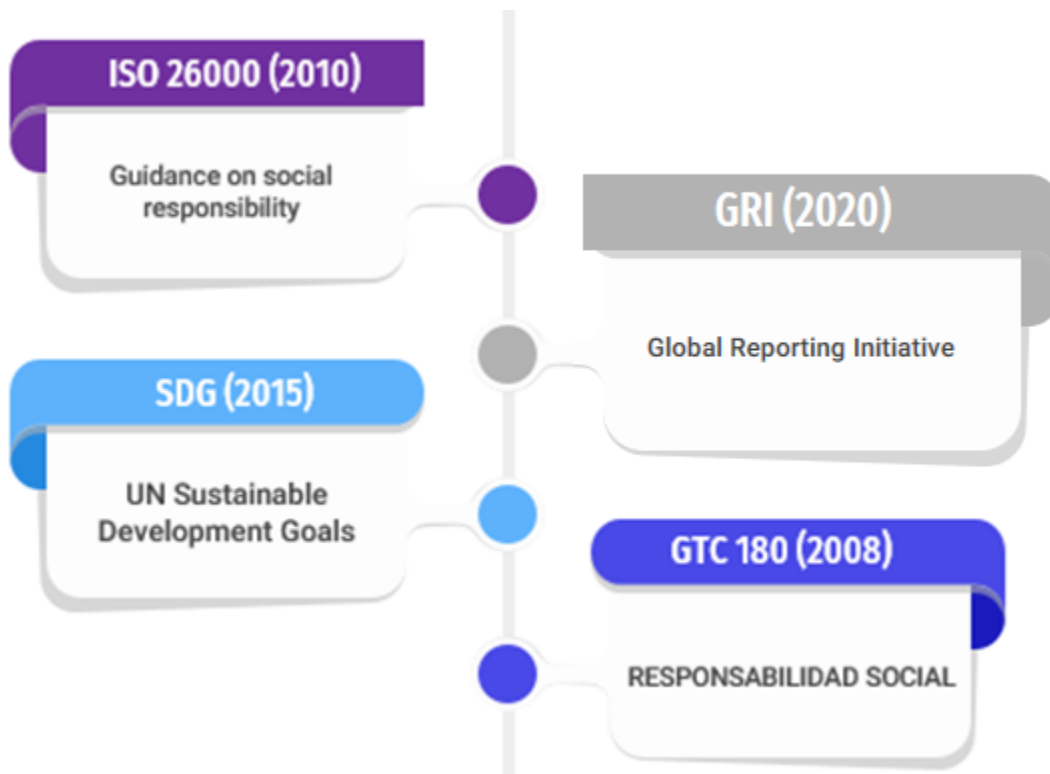
El propósito de analizar, la evolución de la RSC/E, su concepto y sus extensiones necesita de un análisis crítico de los modelos que la representan desde su concepción académica, a continuación, se describen y comparan diversos modelos representados como pirámides, y combinaciones de círculos (concéntricos e intersectados).

Figura 3 Conceptualización de la RSC/E desde la literatura.



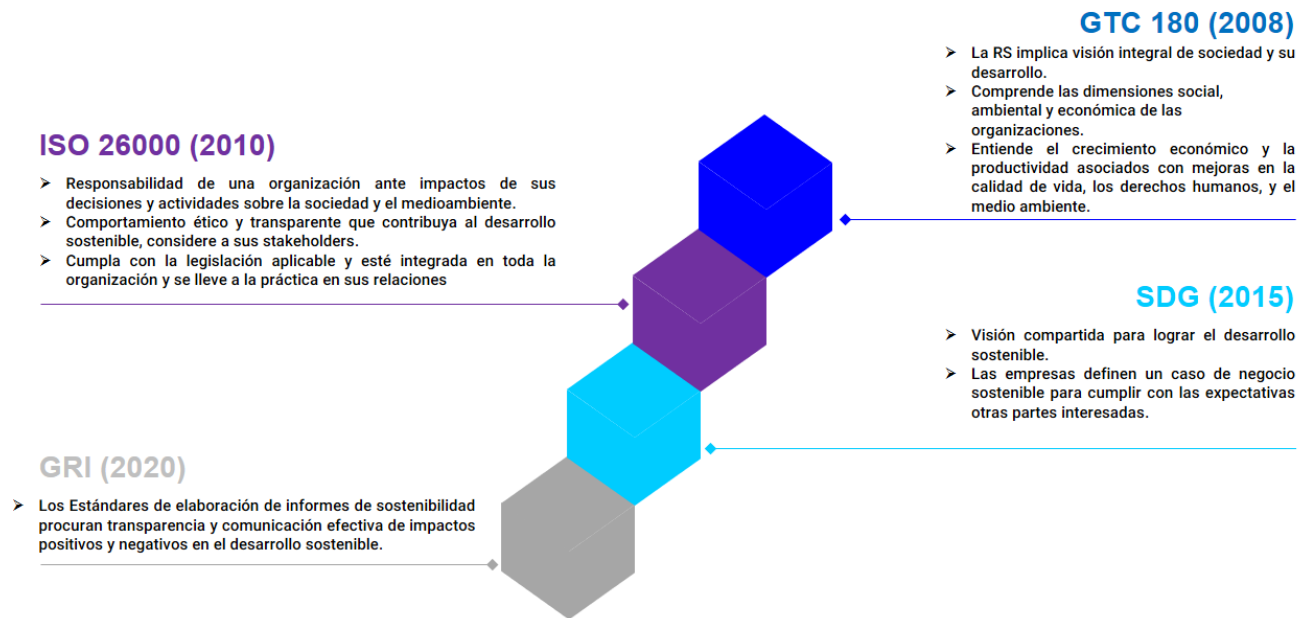
Nota: Elaboración propia

Figura 4 Desarrollo Cronológico del concepto institucional de RSC/E



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5 Conceptualización de la RSC/E desde los estándares.



Nota: Elaboración propia con base en los principales estándares.

## Modelos de RSC/E

A continuación, se describen modelos de RSC/E que a través del tiempo han contribuido con la construcción conceptual. El modelamiento de la RSC/E de Garriga & Melé (2013) relaciona los dominios de responsabilidad, y abarca expectativas respecto de las empresas, desde lo económico, lo legal, lo ético y lo filantrópico. Su aprestamiento orgánico necesita ser dirigido por una estrategia de negocios específica para la organización empresarial, ya que la RSC/E solo se transformará en un componente armónico dentro de la empresa cuando sus resultados generen valor de una manera holística (Vallejos, 2008).

**TBL (Triple Bottom Line).** Conceptualmente introducido en 1987 por la Comisión Brundtland y desarrollado por Elkington en 1994 como círculos intersectados. También conocido como 3P o tres pilares. Establece las responsabilidades que una empresa debe reconocer, en función de tres

características: Bienestar, Personas y Planeta, es decir, responsabilidad económica, social y medioambiental. Solo si la empresa reconoce estos tres aspectos, se logra la sostenibilidad.

**Pirámide de Carroll.** El modelo se enmarca en abarcar todo el espectro de las expectativas de la sociedad sobre las responsabilidades de las compañías, definidas estas por categorías, cuatro para ser exactos, Económica (Generación de Ganancias), Legal (Obedecer la Ley), Ética (Hacer según el deber ser) y Filantrópica (Ser un buen ciudadano corporativo). La pirámide para representa la integralidad en la interacción de los distintos componentes que constituyen el todo en orden de importancia decreciente.

**Modelo de Stakeholders.** Propuesta por Freeman como círculos concéntricos. La organización reconoce a un conjunto de factores que influyen en ella o son afectados por su gestión, y sus decisiones a la luz de las ópticas del bien común como instrumento de bienestar de la sociedad para desarrollar enfoques organizacionales de RSC/E considerando los objetivos e intereses dispares dentro de los grupos de interés.

**Modelo de Arcoíris.** (RainbowScore®) (Golin & Parolin, 2006): Busca integrar el rendimiento financiero con el rendimiento general de la organización desde el involucramiento de sus diferentes grupos interés. Incluye la operación, con una visual soportada en la ética y los objetivos trazados, el cual, explica a la organización como un arcoíris: Rojo: Dimensión económica, Naranja Capital Relacional, Amarillo Cultura corporativa, Verde Calidad Social y Ambiental, Azul Capital Humano/Comunidad Laboral, Índigo Capital intelectual, Violeta: Comunicaciones transversales a los componentes anteriormente mencionados.

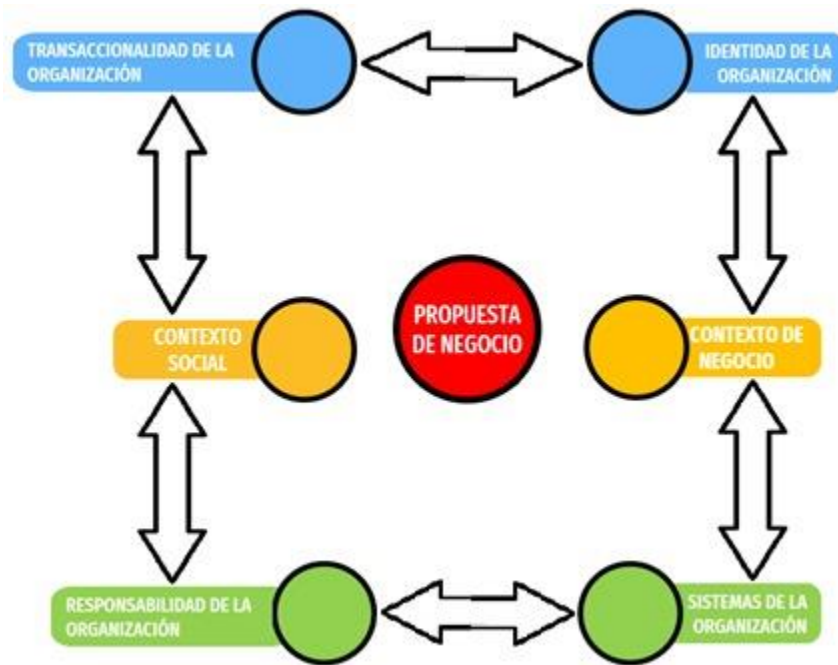
**Brújula de la Sostenibilidad.** (Kuhndt & Von Geibler, 2006): Diseñada para ayudar a las organizaciones a cumplir las exigencias de una economía sostenible y globalizada con base en la participación de las partes interesadas, desde los indicadores estratégicos para el desarrollo del negocio. Este modelo interviene directamente con un benchmarking interno, productos y procesos de innovación y el respectivo seguimiento sobre la creación de valor.

**UN Global Compact.** Es el instrumento e iniciativa más grande del mundo, está sustentado por las naciones unidas (UN) y comprende los principios y valores de la organización. Está centrado en la construcción de soluciones a los retos de escala global.

Desarrollar un modelo entonces, se fundamenta en cómo los aspectos organizacionales se relacionan con la RSC/E (Jonker & De Witte, 2006; ver Figura 6), a través de su propuesta de negocio, el compromiso de su misión, visión y en general su estrategia, su identidad organizacional, sus sistemas, su responsabilidad y su transaccionalidad (Jonker & De Witte, 2006). Entender que “la compañía no puede cubrir todas las actividades relacionadas con las variantes de RSC/E” (Boysselle, 2016) le permitirá interpretar desde su contexto institucional, como puede constituir, promover y apoyar elementos dentro de su querer hacer, que fortalezcan su promesa de valor construyendo un modelo de RSC/E adaptable a la estructura local sin perder de vista su accionar global. Construir un modelo de RSC/E, requiere de conciencia institucional, visibilidad pública e identificación de los asuntos de los grupos de interés, esto, precisa recopilar y evaluar información sobre la dinámica del entorno, y las posibilidades de extender sus hallazgos hacia frentes estratégicos de RSC/E como un activo de capital transversal al conciliar diferentes visiones provenientes de un escenario local con intereses globales a la luz de tres factores: Orientación estratégica, Materialidad y Perspectiva (Arthaud-Day, 2005), como insumos que le permitan construir e implementar instrumentos que puedan adaptarse a diferentes realidades (Poetz et al., 2013). Como se describe, la evaluación de los estándares se propone desde la definición, su alcance y características, y sus asuntos de responsabilidad relevantes.



Figura 6 Modelo de la administración de la RSC/E



Nota: Adaptado de (Jonker & De Witte, 2006).

### Modelo de RSC/E 2.0

CSR 2.0 es la forma en la que las empresas crean constantemente valor compartido en la sociedad a través del desarrollo económico, el buen gobierno, el reconocimiento de las partes interesadas y la mejora ambiental, es un acercamiento sistemático e integrado que procura la construcción de capital económico, social, humano y ambiental, alejándose de medidas marginales y enfoques antieconómicos, hacia una integración de la RSC/E en la estrategia y la gobernanza corporativa (Visser, 2013).

### Conceptualización

El concepto de RSC/E comparte perspectivas críticas desde la limitación de reducir el impacto social, y ambiental de las actividades de las empresas, por tal razón, su definición puede evaluarse desde cuatro pilares fundamentales: Creación de Valor, Buen Gobierno, Contribución Social, e Integridad

Ambiental (Visser, 2011). Estas limitaciones relacionan una serie de dominios de responsabilidad, con alcances insuficientes en cuanto a la adopción de acciones de mejora en relación con los asuntos relevantes para los grupos de interés. El desarrollo del modelo se circunscribe entonces a características transversales de la RSC/E al analizar que la creación de valor es mucho más que el éxito financiero, al mejorar el entorno sobre el cual la compañía se desarrolla, la calidad de vida, y el bienestar social, al poner atención en la transparencia y justicia en el actuar de las empresas, en el compromiso con la participación de la comunidad y la integración del entorno con el ejercicio empresarial, y el compromiso de la protección ambiental a través de minimizar el impacto de la actividad productiva.

### ***Elementos Transversales***

Dada la diversidad de perspectivas teóricas y definiciones analizadas con anterioridad, considerando este constructo, y su carácter multidimensional, existen diferencias teóricas al momento de caracterizar los factores que lo componen, estos elementos transversales se ilustran a continuación. La esencia de la teoría, es la reorientación del propósito del negocio no como una fuente de rentabilidad para los accionistas, sino como un actor socialmente benéfico mediante la provisión de productos seguros y de alta calidad y servicios que mejoran la calidad de vida sin perjuicio del ambiente, sin complacencia, sin las limitaciones que impone el hecho de cumplir de manera filantrópica, o publicitaria con la RSC/E, sin evaluar el propósito de sus acciones y soluciones desde un reconocimiento genuino de que las prácticas del negocio no son sostenibles y responsables, es decir, que la empresa impacta en la sociedad y el medio ambiente de una manera considerable y que implica el deber de gestionar con mayor efectividad el impacto, a través del compromiso con metas audaces para alcanzar la sostenibilidad (Visser, 2011, 2013).

Figura 7 Elementos Transversales de la RSC/E 2.0



Nota: Adaptado de (Visser, 2013)

### **Dimensiones**

En general, si se consideran los marcos descritos con anterioridad, la RSC/E puede dimensionarse (Panwar et al., 2006), y aunque su articulación estratégica requiere como mínimo observar los derechos humanos, las buenas prácticas laborales, formación, diversidad, igualdad de género, salud y bienestar de los empleados, cuestiones ambientales, biodiversidad, cambio climático, eficiencia de recursos, evaluación del ciclo de vida y prevención de la contaminación, lucha contra el soborno y la corrupción entre otros (Mortreu & Denis, 2019).

Resulta ser conveniente para este estudio la clasificación desde tres dimensiones (económica, social y medioambiental) en adición a la clasificación propuesta por (Visser, 2011) .

Figura 8 Dimensiones de la RSC/E



Nota: Adaptado de (Mortreu & Denis, 2019; Visser, 2011).

### Principios y Motivaciones

Las bases de la teoría clásica interrelacionan el contexto de la RSC/E desde enfoques teóricos, jurídicos y económicos aun cuando el conjunto sea extenso e incluya visiones diferenciadoras, e integrativas (Teoría de la Propiedad, Teoría de la Firma, Teoría de la Agencia, Teoría de los Grupos de Interés, Teoría de la Respuesta Social Corporativa, Teoría Estratégica de la Empresa, Teoría de la Ética Aplicada a la empresa, Teoría Integradora del Contrato Social, Teoría de la Ciudadanía Corporativa, Teoría Institucional, Teoría del Desarrollo Sostenible, Teoría del Servidor, Teoría del Bien Común) (Garriga & Melé, 2013) concibiendo a la empresa como una institución con el único objetivo de maximizar los rendimientos.

Por otra parte, los enfoques que abordan la RSC/E desde la ética conciben a la empresa como una representación económico-social diversa, basada en principios, que reconoce la cultura y el

contexto en el desarrollo de su objeto sin dependencia de la voluntariedad de su grupo tomador de decisión, y han sido acogidos con más éxito en la gerencia por su estrecha relación con la creación de valor como respuesta a las limitaciones de su contraparte.

### ***Motivaciones de la RSC/E***

Desde la ética, existen motivaciones para las iniciativas de RSC/E relacionadas con sus elementos transversales, la orientación, la alineación y el contexto reconocen la participación de sus grupos de interés, y les confieren responsabilidades en el logro de réditos, financieros, económicos, sociales y ambientales sustentados en una gestión de organización participativa, justa y transparente (Moneva & Lizcaino, 2004), que pueden instrumentalizarse a través de la conjunción del gobierno corporativo, la dirección estratégica, la gestión y el control interno, y la ruta de información, verificación, y certificación sobre dos componentes de la actividad empresarial: la inversión socialmente responsable, y la comunicación y reconocimiento externo (Moneva & Lizcaino, 2004).

### ***Construcción de los Motivos de RSC/E***

Puede decirse que existen fuentes principales de motivación de la RSC/E como se expuso con anterioridad: La estrategia de RSC/E de la compañía se implementa por su propio bien (Zerbini, 2017). La estrategia de RSC/E es un elemento en las relaciones de intercambio entre la empresa y los grupos de interés, donde la empresa genera valor económico al promover el bienestar de las partes interesadas (Porter & Kramer, 2002, 2006), o se desarrolla como respuesta a la presión del entorno (Ashrafi et al., 2018), que se pueden caracterizar como iniciativa moral, iniciativa del negocio y respuesta al entorno.

Iniciativa Moral: Las empresas tienen un papel social, que se evidencia por el impacto social y medioambiental que genera su actividad, lo que debe hacer una empresa por la sociedad, es contribuir con una economía de alto valor (Laasch & Chandler, n.d.; Porter & Kramer, 2006).

Iniciativa del Negocio: En función del beneficio que puede suponer para la empresa, el implementar la RSC/E para los propios intereses, y para la sociedad, sin regular u obligar su adopción, porque ya existe recompensa por ello a la luz de la competitividad (Vilanova et al., 2008).

Respuesta al Entorno: Además de las convicciones morales, y de contribuir con la sostenibilidad y la pervivencia, muchas de las motivaciones de la RSC/E responden a la necesidad de reaccionar frente a las presiones del entorno (Ashrafi et al., 2018).

### ***RSC/E en los Agronegocios***

#### **Global**

La RSC/E en su desarrollo conceptual ha tenido múltiples enfoques y definiciones que han permeado en diferentes sectores (Lizcano-Prada & Lombana, 2018a, 2018b), si bien algunos de ellos avanzan más rápido en su adopción, por el predominio de visiones económicas, administrativas e incluso psicosociales, que configuran un marco de discusión con el mérito de la ciudadanía, pero que no ha podido dar cuenta de una mirada crítica (Tibata Lopez, 2014) y cuya influencia ha sido poco estudiada en relación con el sector agrícola, también se ha vinculado a la RSC/E con el desempeño económico y financiero de la cadena de valor (Poetz et al., 2012, 2013) reconociendo su importancia estratégica, el comercio de productos agrícolas se caracteriza cada vez más por la oferta mundial en cadenas dominadas por la agroindustria (Tallontire & Greenhalgh, 2005). En la actualidad, no es fácil hacer empresa en el campo, y por ello, desde las iniciativas en las agro-industrias y su influencia en el entorno, la integración de la RSC/E especialmente en aquellas organizaciones con intereses multinacionales, parece ser más que desafiante (Heyder & Theuvsen, 2009), en la medida en que se interpreta al agro como una industria de menor complejidad por su relación con el sector primario, en principio debido al perfeccionamiento promovido por la revolución industrial, ya que sus características tienen una influencia directa en la gestión estratégica y la profundidad del apoyo a las iniciativas de RSC/E

(Luhmann & Theuvsen, 2017) y seguidamente, porque la discusión sectorial ha evolucionado más allá de la perspectiva económica (Luhmann & Theuvsen, 2016)

A pesar de las diferentes perspectivas, acerca de cómo la RSC/E podría beneficiar (u obstaculizar) el desempeño corporativo (Ashrafi et al., 2018), su importancia y alcance sobre el sector, se ha acentuado en las últimas décadas cubriendo varias áreas, incluidas la ciudadanía corporativa, la teoría de las partes interesadas, la ética empresarial y la sostenibilidad (Lizcano Prada & Lombana, 2018). Por lo tanto, involucrar una estrategia de RSC/E, y desarrollar un modelo contribuye con la apropiación de la realidad donde se desarrollan las empresas, con su transición y adaptación en diversos contextos socioeconómicos y culturales. Debido a que el acercamiento interno, la comprensión de la jerarquía, el reconocimiento de los factores y como se reflejan a lo largo de las distintas cadenas de valor, y como debe la compañía acercarse a la dinámica interna de cada una de ellas implica pensar en un conjunto más amplio de partes interesadas, debe observarse que un modelo particular parte desde la perspectiva de país y de industria (Tallontire & Greenhalgh, 2005), reconoce un contexto geográfico y económico particular y propone un acercamiento sistemático (Contreras-Pacheco et al., 2019) que pueda traducirse en acciones concretas, sujetas a la medición del desempeño, que identifique áreas que requieren atención, las compare desarrolle planes de construcción, seguimiento, y mejora (Prado et al., 2004).

La RSC/E en los agronegocios, ha estado más enfocada como respuesta a la presión externa sobre las empresas del sector (Friedrich et al., 2012; Heyder & Theuvsen, 2009, 2012), si se considera que estas influyen económicamente en el entorno existe por ello un mayor riesgo para las empresas a nivel de percepción por parte de sus grupos de interés (Luhmann & Theuvsen, 2016, 2017; Voulgaris, 2016) y es más posible que el ejercicio de RSC/E se transforme en un activo estratégico en el establecimiento de un quehacer legítimo y en la mejora de su desempeño (Mazur-Wierzbicka, 2015) como una herramienta de desarrollo sostenible. Un modelo de RSC/E en los agronegocios contribuirá a

mejorar la interacción económica, social y ambiental de un entorno determinado en conjunto con la de la cadena alimentaria (Heikkurinen et al., 2012) la relación entre sus componentes y como esta puede impulsar la sostenibilidad.

### **RSC/E en los Agronegocios en Colombia**

Los agronegocios, por definición, son:

Un sistema integrado de negocios enfocado en el consumidor, que incluye los aspectos de producción primaria, procesamiento, transformación y todas las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como los productos, y servicios públicos y privados, que son necesarios para que las empresas del sector operen competitivamente (IICA, 2010).

Si se toma en cuenta que el sector agropecuario es determinante por su capacidad de generación de empleo, y la importancia que ha cobrado la producción de alimentos, Colombia cuenta con inmensas oportunidades para impulsar el sector agropecuario, pues dispone de los recursos para ello, con una frontera agrícola de más de 40 millones de hectáreas y aproximadamente un 20 % dedicada al aprovechamiento agrícola, y grandes riquezas hídricas, además de un aproximado del 30 % de su población dedicada o establecida en el campo (DANE, 2019).

En Colombia existe espacio para que su introducción tenga valor a nivel agropecuario, ya que el sector ha crecido en los últimos años como se puede apreciar en las estadísticas, sin embargo, su camino no ha estado exento de controversias sobre el hecho de que las empresas y la sociedad crecen en un entorno que busca un mutuo beneficio al promover el progreso y la riqueza, haciendo de las empresas el vehículo más efectivo para el beneficio social (Laasch & Chandler, n.d.). La falta de cohesión e integración del sector, genera bajos niveles de competitividad y calidad, pero es el agro, el segmento con mayor complejidad, el más rígido (Friedrich et al., 2012) si se consideran aspectos como: el uso eficiente de los recursos naturales, el manejo óptimo del suelo, la producción responsable de alimentos



y la distribución justa de valor, que se vuelven vitales cuando se considera la cadena agroalimentaria (Lizcano-Prada & Lombana, 2018a) al poner de manifiesto la necesidad de estimular la contribución agrícola reconociendo el papel fundamental del sector privado, desde pequeñas empresas locales hasta grandes corporaciones internacionales y cómo su trabajo contribuye a la reducción de la pobreza (Klein & Joras, 2016).

Colombia tiene una deuda histórica con la ruralidad, atribuida a la debilidad de las políticas públicas y de su presencia en las regiones. En este punto, el propósito del sector de protección y nutrición de cultivos es el de aportar, para desarrollar la agricultura colombiana, apoyando su crecimiento y sostenibilidad para garantizar la seguridad alimentaria nacional y cubrir la demanda internacional considerando la actual incertidumbre, y las limitaciones en el establecimiento de modelos claros de desarrollo agroindustrial. (Morales et al., 2016).

Se ha entendido entonces a los agronegocios a través del tiempo en diferentes contextos, desde una mera forma comercial o transaccional en un mercado específico, hasta una más compleja vinculada en un sistema de nación y cadenas de valor con las respectivas oportunidades que genera a nivel de producción agrícola y tecnificación del entorno productivo (Correa Assmus, 2017), el análisis de la cadena de valor, implica entonces evaluar un conjunto de actividades articuladas en unidades económicas diferenciadas cuyas actividades permiten “la agregación y retención de valor en zonas rurales, de productos agrícolas, pecuarios, pesqueros y forestales, originados en unidades de economía campesina o de agricultura familiar, desde procesos de transformación que generan valor agregado” (IICA, 2010), sobre la base de mayor competitividad, y productividad.

En áreas con dificultades económicas, sociales e industriales, como América Latina y especialmente Colombia, se demuestran históricamente los impactos de políticas de RSC/E no ajustadas al contexto particular (H. Davies et al., 2015; I. A. Davies & Chambers, 2018; Iff & Alluri, 2016) sobre la

co-creación de valor y la sostenibilidad de las compañías y sus relaciones de confianza (Boysselle, 2016) que generan conflictos de interés entre grandes y pequeños productores, con implicaciones socioeconómicas y de tenencia de la tierra por las cuales hoy se le cuestiona (Klein & Joras, 2016), por este motivo llama la atención la necesidad de asumir los agronegocios de manera incluyente y participativa para beneficio no solo del contexto económico, sino también del socio-ambiental (Correa Assmus, 2017), la fragmentación de actividades en ambientes de alto desgaste y dinámica induce a altos niveles de especialización en etapas productivas y procesos para abastecer la demanda y la empresa obtiene beneficios desde el lugar que ocupa en una red internacional (Anlló et al., 2010), las debilidades mencionadas se suman las deficiencias que presenta la estructura del sector, “como bajos niveles de desarrollo tecnológico, la atomización de la propiedad rural, la permanencia de los canales tradicionales de comercialización agrícola y la alta vulnerabilidad de los ingresos de los productores ante pequeñas caídas de los precios” (IICA, 2010) , las cuales han contribuido a que el flujo de capitales hacia el campo haya disminuido haciendo que en Colombia la producción agrícola se haya estancado en los últimos años a pesar del aumento de la demanda alimentaria trayendo consigo rendimientos bajos, costos altos de mano de obra, mala calidad de la infraestructura y logística de transporte, tenencia insegura de la tierra y el tamaño de la unidad agrícola familiar, baja inversión en investigación agrícola e I + D+ i (TechnoServe Business Solutions to Poverty, n.d.). Indudablemente la RSC/E constituye una importante adición estratégica para el desarrollo de los agronegocios desde la generación de empleo y crecimiento acompañados de procesos de desarrollo desde la orientación, la alineación y el contexto que son aspectos transversales de la RSC/E.

En la actualidad las actividades asociadas con el uso de la tierra en Colombia, se encuentran en medio de transformaciones técnicas, productivas y organizacionales orientados a la producción de alimentos sin mucha diversificación (TechnoServe Business Solutions to Poverty, n.d.) la posesión de los recursos naturales, y la deslocalizan las actividades permiten desarrollar relaciones de intercambio, que

afectan las formas de acceso a los réditos de la producción (Wielewska, n.d.). La literatura indica que en Colombia, la pobreza alcanza aproximadamente al 15,4% de la población urbana y el 44,1% de la población rural, al menos, un 3,3% de la población urbana no tiene acceso al agua, mientras que en el contexto rural es el 41,8%, con limitaciones en la utilización biológica de los alimentos (Correa Assmus, 2017) , en este, y en todos casos, los ejercicios estratégicos de la RSC/E incluyen acciones para la reducción de la pobreza en sus múltiples dimensiones como fundamento para a la sociedad por los beneficios que se derivan de la relación de las empresas con esta y el entorno (Fatma & Rahman, 2014).

En el contexto colombiano, el sector agropecuario y sus cadenas de valor, son parte fundamental de la economía, e incluyen sectores como agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, sectores rezagados en la adopción de la RSC/E por políticas de desarrollo agropecuario y rural anacrónicas y dificultades de infraestructura (“Modelos de Negocios En Pymes Agroindustriales: Desafíos En El Siglo XXI,” 2017), las deficiencias del sector agroindustrial en Colombia provienen en gran proporción de la desarticulación entre el sector agrícola, y el sector industrial, desde la baja competitividad del sector agrícola como primera fase de la integración vertical de procesos de transformación (Luhmann & Theuvsen, 2016, 2017). Frente a esta realidad, es innegable que el futuro del país y del agro van de la mano (Correa Assmus, 2017), para lo cual es fundamental repensar el modelo de desarrollo y adoptar una visión con enfoque agroindustrial, empresarial e incluyente (Hamidu et al., 2015), que propicie la generación de valor compartido. En la actualidad, no es fácil hacer empresa en el campo, y por ello, desde las iniciativas en las agro-industrias y su influencia en el entorno, la integración de la RSC/E especialmente en aquellas organizaciones con intereses multinacionales, parece ser más que desafiante (Friedrich et al., 2012; Heyder & Theuvsen, 2012), en la medida en que se interpreta al agro como una industria de menor complejidad por su relación con el sector primario, en principio debido al perfeccionamiento promovido por la revolución industrial, ya que sus características tienen una influencia directa en la gestión estratégica y la profundidad del apoyo a las iniciativas de

RSC/E (Luhmann & Theuvsen, 2016, 2017) y seguidamente, porque la discusión sectorial ha evolucionado más allá de la perspectiva económica(Luhmann & Theuvsen, 2016).

### ***UPL Colombia S.A.S.***

En el año 2018 UPL adquirió Arysta LifeScience, lo que agregó un quinto jugador a las grandes ligas de las soluciones agrícolas a nivel global. Completada la fusión, UPL OpenAg viene a simbolizar los valores de innovación y apertura de la compañía.

UPL presentó su expresión de marca “OpenAg”, activando su ambición de transformar de manera sostenible la agricultura de todo el planeta. La inspiración viene del objetivo de UPL de tener la primera red de agricultura abierta al mundo. OpenAg, corresponde a un componente de planeación estratégica definido por UPL como punta de lanza de crecimiento dentro del contexto de sostenibilidad, en el cual, planta como una operatividad de la agricultura global en una red totalmente integrada sin límites ni fronteras. <https://www.redagricola.com/cl/upl-openag-nueva-marca-para-el-ingreso-de-un-gigante-mundial-a-chile/>. En julio de 2018, UPL adquirió Arysta LifeScience por 4.200 millones de dólares, fortaleciendo su posición como líder global en soluciones agrícolas. El propósito de OpenAg fue lanzado en febrero de 2019, destinado a unir éstas dos diferentes empresas para el futuro del planeta.

La nueva UPL ahora es una de las 5 empresas más grandes en soluciones agrícolas del mundo. Con acceso al mercado del 90% de la canasta mundial de alimentos y centrada en las regiones de alto crecimiento, representa una propuesta de valor convincente para los productores, distribuidores, proveedores y socios de innovación en un mercado en consolidación. Hoy ofrece un portafolio integrado de soluciones agrícolas tanto patentadas como post-patente para cultivos extensivos, hortofruticultura y especialidades, que incluyen soluciones biológicas, de protección de cultivos, tratamiento de semillas y postcosecha, cubriendo toda la cadena de valor agrícola.

Para el objeto de interés de este estudio, se observa a UPL Colombia, subsidiaria de UPL la quinta empresa de agroquímicos en el mundo que posee alianzas estratégicas en el país con organismos

como la Cámara Procultivos de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI y forma parte de los generadores de más de 50000 empleos con el propósito de aportar al crecimiento del país a través de la universalidad en la agricultura.

Ofrece a los agricultores productos y servicios eficaces que simplifican sus vidas y permiten un desarrollo superior de sus cultivos, con un portafolio completo y diversificado de soluciones agrícolas patentadas y post-patentadas, incluyendo soluciones biológicas, tratamiento de semillas y soluciones post-cosecha que cubren toda la cadena de valor del cultivo.

UPL entiende que debe contribuir con el desarrollo armónico y sostenible de la sociedad a través de su actividad en varios países del mundo, apuesta hoy por un modelo empresarial que reúne a los diferentes actores del sistema alimentario: agricultura, industria alimentaria, supermercados y consumidores a través de la creación de redes abiertas a nuevas ideas, formas y respuestas para generar un cambio social profundo desde una agricultura con valor agregado que apunta a la sostenibilidad en la producción de alimentos.

La visión de UPL pasa por ser icono de crecimiento, tecnología e innovación cuya misión es lograr productos alimenticios más sostenibles, y promover el desarrollo integral de las comunidades mediante acciones de RSC/E.

## **Metodología**

### **Revisión de Literatura**

En el presente apartado, se analiza el acercamiento metodológico para la realización de este estudio, en relación con el contexto de UPL Colombia, desde los valores de la RSC/E 2.0. Se presentan los métodos de recolección de información primaria y secundaria, el desarrollo del flujo para el método PRISMA (R) y las construcciones conceptuales y estadísticas para la medición de percepción de los valores de la RSC/E 2.0 por parte de los grupos de interés.

### ***Método PRISMA (R) y Revisión Sistemática de la Literatura***

La literatura relacionada con la RSC/E en el ámbito de los agronegocios, se extiende en diversas áreas (Sostenibilidad, Metodologías, Procesos, Modelos, Estrategias entre otros). Por ello, se necesita un análisis de contexto más amplio para extender este acercamiento y basado en (Prince et al., 1963). El análisis de información científica exige la aplicación de técnicas estadísticas, es decir a través de métodos matemáticos aplicados a registros bibliográficos se realiza la medición con base en la validación de flujos de información. Se decidió por tanto, utilizar la metodología de revisión sistemática de la literatura desde la óptica del método PRISMA<sup>®</sup> (Moher et al., 2009; Shamseer et al., 2015), PRISMA no es un mecanismo de evaluación de la calidad, aunque puede ser útil para la valoración por parte de pares y editores. Su objetivo es contribuir con la presentación de informes de autor en revisiones sistemáticas y meta análisis (de Freitas Netto et al., 2020) desde un conjunto mínimo de elementos basados en evidencia. Se desarrolló entonces el protocolo para especificar los criterios de elegibilidad, selección e identificación de registros bibliográficos, para dar respuesta a las preguntas de investigación de manera consistente, integral y transparente.

### ***Estructura de Búsqueda***

Con el fin de identificar y recuperar publicaciones relevantes se desarrolló una estrategia de búsqueda en dos fases desde los motores de búsqueda para contenido científico Scopus, comprendido en el periodo 2015-2020.

En primera instancia, la cadena de búsqueda se planificó desde la combinación sin repetición de términos relevantes encadenados mediante los operadores booleanos AND OR que abarcara fuentes potencialmente relacionadas con las preguntas de investigación, y al mismo tiempo restringida a la pertinencia de las mismas para este estudio, los términos de búsqueda están referidos de manera excluyente a la relación Agronegocios y RSC/E. Se seleccionaron simultáneamente las ocurrencias de palabras clave sin comodín (\*), y las combinaciones susceptibles de interés para la investigación, la cadena refleja el alcance del enfoque de la revisión: RSC/E, Agronegocios, y Modelos. Esta estrategia, está destinada a garantizar la exhaustividad de la revisión.

Se diseñó una consulta en las bases de datos con la siguiente estructura:

```
TITLE-ABS-KEY (Agribusiness AND {Agri-Food} OR {Corporate Social Responsibility}) AND TITLE-ABS-KEY (Agribusiness OR {Agri-Food} OR {Methodology} OR {Model} OR {Planning} OR {Strategy}) AND PUBYEAR > 2015 AND (LIMIT-TO ( SUBJAREA,"AGRI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"ENVI") OR LIMIT-TO ( SUBJAREA,"BUSI")AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE,"ar" )
```

En segunda instancia, se ajustó a la sintaxis de Publish or Perish 7 (PoP) para permitir la ejecución de 28 combinaciones en subconjuntos de 3 elementos desde el universo representado por el diccionario: Agribusiness, Agrifood, {Agri-food}, Concept, Corporate Social Responsibility, CSR, Methodology, Model, Paradigm, Planning, Strategy, que se definieron como claves de la sección Title words de la herramienta y la cadena AND (agribusiness OR {Agri-Food} OR {Methodology} OR

{Model} OR {Planning} OR {Strategy} ) definida como clave de la sección Keywords, y de cuyos elementos, mínimamente uno debía hacer parte de la extensión del artículo.

El resultado de la ejecución de las búsquedas para las 28 combinaciones en PoP para Scopus, fue 1484 positivos.

### ***Selección de Datos***

Se seleccionó la literatura relacionada con la RSC/E en el ámbito de los agronegocios, obtenida desde la estructura de búsqueda, en dos etapas.

En primera instancia se seleccionaron las fuentes que, en sus dos claves, reflejaran la relación ya mencionada, la revisión se realizó en pares valorando los contenidos de título y resumen, cada uno de los autores del estudio evaluó el contenido separadamente, y se establecieron sesiones conjuntas de trabajo para el consenso, siempre que no se logró, se decidió en conjunto incluir la fuente.

La segunda etapa se diseñó de la misma forma que su antecesora evaluando las claves respectivas en valorando en pares los contenidos, cada uno de los autores del estudio evaluó el contenido separadamente, y se establecieron sesiones conjuntas de trabajo para el consenso, siempre que no se logró, se decidió en conjunto incluir la fuente.

### ***Evaluación de Calidad y Pertinencia***

En la etapa de evaluación de calidad y pertinencia, todos los documentos se evaluaron, sin perjuicio de la selección.

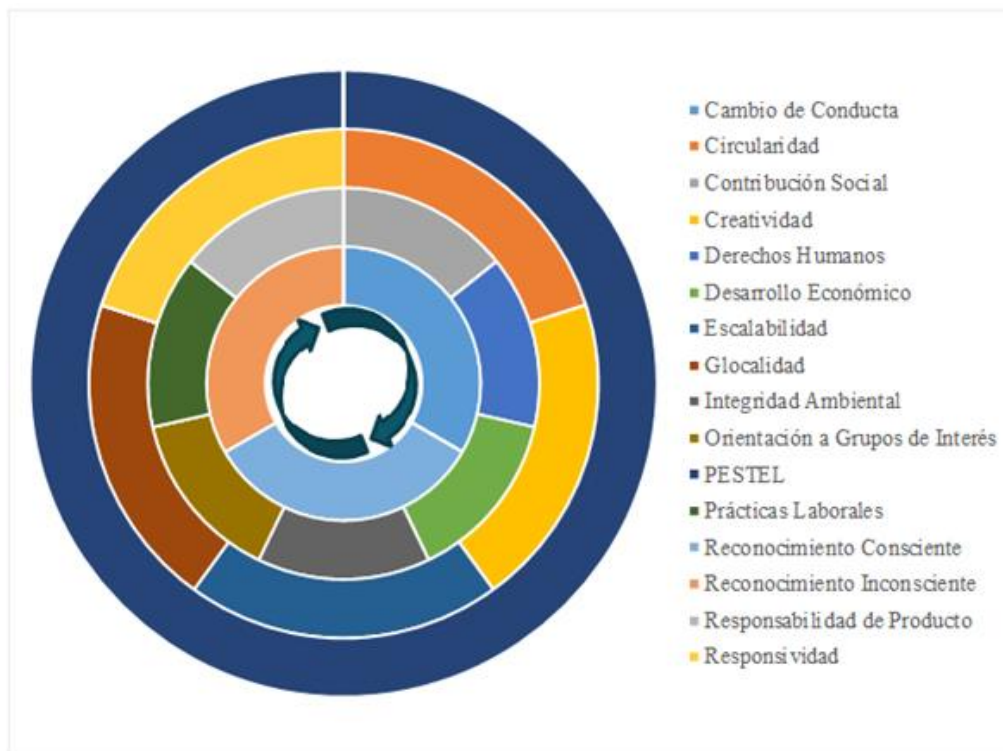
Se extrajeron 784 fuentes gestionadas desde PoP para Scopus®, eliminando los registros duplicados, con un registro consolidado de 97 fuentes, luego de la Revisión de Título y Resumen desde esta óptica, se realizó la revisión completa, y de idioma y se seleccionaron (93) fuentes.



### Elaboración De La Propuesta De Integración

En general, la integración de la RSC/E a la estrategia de las organizaciones es problemática (Prado et al., n.d.) (Heyder & Theuvsen, 2009). Por este motivo es importante ampliar el espectro de la RSC/E, hacer énfasis en distinguirlo y definirlo ante otras variables como la sostenibilidad (Zinenko et al., 2015) (Bansal & Song, 2017). Para esto se debe partir de la estructuración del concepto a nivel de los valores que lo componen, en principio desde la literatura, la dinámica y la contextualización (Tallontire & Greenhalgh, 2005), desarrollando el relacionamiento del concepto y el contexto. Para el alcance de esta investigación se parte de la definición de RSC/E propuesta por (Dahlsrud, 2008) y los valores del modelo de CSR 2.0 (Visser, 2011, 2013) como elementos de la integración.

*Figura 9 Propuesta de modelo integrador de RSC/E*

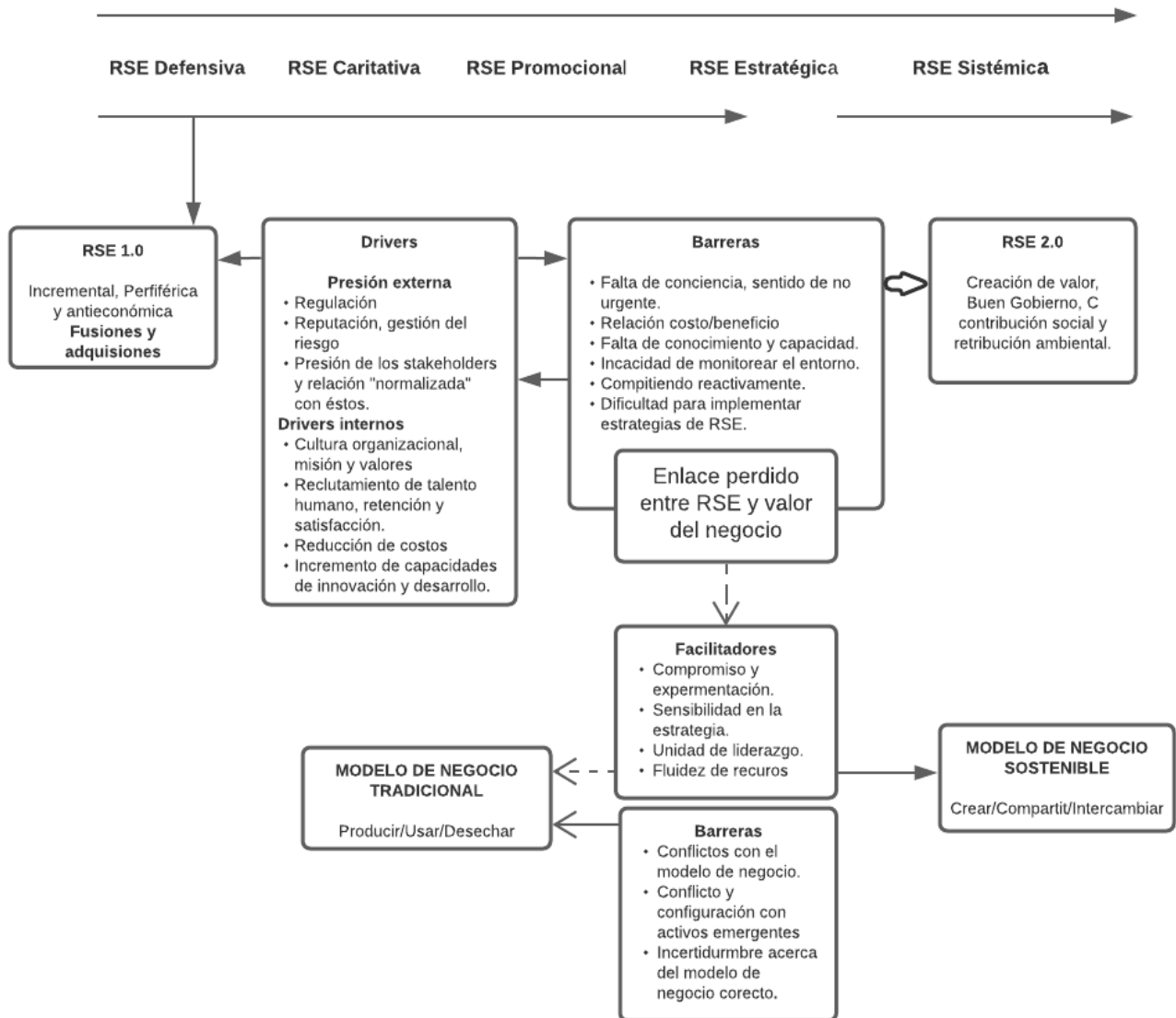


Nota: Elaboración Propia con base en (Dankova et al., 2015; Hamidu et al., 2015; Passmore, 2007; Visser, 2011, 2013, 2014b).

La Figura 9 Propuesta de modelo integrador de RSC/E muestra la evolución a razón de los escenarios de RSE usados y la forma de materialización de la RSE 2.0 hasta obtener los 5 elementos

propuestos por Visser, y entendiendo esto establecer el formulario de aplicación y recolección de información. La figura 10 muestra la evolución a razón de los escenarios de RSE usados y la forma de materialización de la RSE 2.0 hasta obtener los 5 elementos propuestos por Visser.

Figura 10 Propuesta de Integración: Valores CRS 2.0



Nota: Adaptado de (Sneijer, 2015).

Los 5 escenarios de Responsabilidad social Corporativa planteados por (Visser, 2014b), en los que se encuentra la RSC Defensiva, RSC Caritativa, RSC promocional, RSC estratégica y RSC

transformativa se materializan en una disgregación interrogativa de 5 ítems como lo muestra la siguiente tabla, integrando éste método de manera visual.

*Tabla 1 RSE Defensiva*

<b>RSE Defensiva</b>
¿En qué medida UPL cree que la RSE debe ser completamente voluntaria como alternativa a una regulación gubernamental?
¿En qué medida el crecimiento, la rentabilidad y/o el retorno de UPL es la clave del éxito para los accionistas?
¿En qué medida están vinculadas las evaluaciones del desempeño de su personal con el desempeño de UPL?
¿En qué medida UPL está orientada hacia las finanzas a corto plazo (trimestrales) en lugar de objetivos sociales a largo plazo?
¿En qué medida se percibe que la cultura de UPL se relaciona con el costo táctico, en lugar de creación de valor estratégico?

Nota: Elaboración propia basado en Visser 2013.

*Tabla 2 RSE Caritativa*

<b>RSE Caritativa</b>
¿Hasta qué punto UPL ve el espíritu generoso de su propietario/director ejecutivo/presidente para liderar la caridad?
¿En qué medida la cultura de UPL se basa en la idea de hacer una contribución a la comunidad y retribución a la sociedad?
¿En qué medida se les da a los empleados días de voluntariado remunerados en los que pueden participar directamente en proyectos benéficos?
¿En qué medida se institucionalizan las donaciones caritativas, p. ej. a través de una fundación o fondo del presidente?
¿En qué medida las actividades de RSE de UPL son gestionadas por personal responsable de donaciones o proyectos comunitarios?

Nota: Elaboración propia basado en Visser 2013.

*Tabla 3 RSE Promocional*

<b>RSE Promocional</b>
¿En qué medida UPL logra obtener cobertura de medios de comunicación de sus actividades de RSE?
¿En qué medida las relaciones públicas de UPL involucran los departamentos de asuntos corporativos o de mercadeo en los asuntos de RSC?
¿En qué medida se considera la RSE como un medio para mejorar la marca, equidad y reputación de UPL?
¿En qué medida se clasifica UPL en las calificaciones y premios de RSE (por ejemplo, premios por informes de RSE e Índices de RSE)?
¿En qué medida el CEO de UPL habla públicamente acerca del desempeño de RSC?

Nota: Elaboración propia basado en Visser 2013.

*Tabla 4 RSE Estratégica*

<b>RSE Estratégica</b>
¿En qué medida están alineados los problemas de RSE que UPL apoya en su negocio principal?
¿En qué medida está integrada la RSE a través de los sistemas de gestión internos (políticas, objetivos, metas, procedimientos, revisiones e informes)?
¿En qué medida UPL puede demostrar cuantificación continua y mejora del desempeño social, ambiental y ético?
¿En qué medida el desempeño de RSE de UPL es auditado por terceros independientes (por ejemplo, auditores, consultores, certificadores)?
¿En qué medida UPL se certifica con estándares de RSE reconocidos internacionalmente como ISO14001, OHSAS18001 y SA8000?

Nota: Elaboración propia basado en Visser 2013.

*Tabla 5 RSE Transformativa*

<b>RSE Transformativa</b>
¿En qué medida UPL cree que alcanza los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad?
¿En qué medida la misión de UPL resuelve desafíos en materia ambiental, social y ética?
¿En qué medida la industria de agroquímicos percibe los costos y/o riesgos mínimos en materia ambiental, social y ética?
¿En qué medida UPL reconoce el desempeño de RSC como factor clave de diferenciación en el mercado en el que opera?
¿En qué medida durante los últimos 12 meses UPL ha experimentado cambios estratégicos radicales como resultado de cuestiones sociales, ambientales o éticas?

Nota: Elaboración propia basado en Visser 2013.

Con todo lo anterior se eligió como factor integrador los Valores de la RSC/E 2.0. Este se define por una estructura de preguntas que se presenta en la tabla

Tabla 6 Principios de preguntas basadas en los valores de RSC/E 2.0.

Valor CSR 2.0	Aspecto Evaluado
Creatividad	Se proponen espacios de diálogo
	La organización me permite participar
	Las ideas son valoradas
	Es posible proponer mejoras
	Se apadrina y recompensa la participación
Escalabilidad	Están definidos y documentados estándares para los procesos
	Los estándares obedecen a la ética empresarial
	Los estándares se retroalimentan de los procesos internos
	Existe una base de conocimiento
	Se comparte una base de conocimiento
Responsividad	Existen rubros de inversión definidos para temas socio - ambientales
	Se permite auditoría ambiental
	Se reportan los resultados socio - ambientales
	Es transparente la información que se expone en temas de operación (Ventas, Precios)
	Se comparte una base de conocimiento de los desarrollos y propuestas internas
Glocalidad	Existen mesas de trabajo con los actores locales (Alcaldía, JAL, Comunidad)
	Existe un programa de CSR
	Qué información de CSR a nivel interno y externo conoce
	La compañía reconoce y aplica un marco de CSR
Circularidad	Existe una política estructurada de CSR
	El proceso de venta es confiable
	Existe un proceso adecuado de custodia de producto
	Existe un plan integrado de seguimiento para los desechos.
	La compañía posee un portafolio de prácticas ambientalmente responsables
	Existe una política de recuperación y disposición de los desechos

Nota: Elaboración propia.

## **Diagnostico**

### ***Contexto de UPL Colombia.***

La RSC/E se ha relacionado extensamente con la supervivencia y el desempeño de las empresas a través de la construcción de ventajas estratégicas derivadas de su ejercicio (Latif et al, 2020). En este aspecto es importante un análisis del entorno, que es requerido para comprender el contexto en el cual UPL desarrolla su actividad en Colombia, y establecer como situaciones políticas, económicas, socioculturales, legales, ambientales y sus diferentes interacciones, siendo externalidades reconocidas dentro de la RSC/E influyen sobre la actividad de UPL en su normal desempeño. Para esto, se realizó una revisión de literatura sobre los aspectos más importantes de la RSC/E para UPL Colombia, como es la parte económica y las iniciativas que se han realizado en la parte ambiental y social.

El enfoque de análisis estratégico para factores macroeconómicos impulsores, y barreras en relación con RSC/E de UPL y el contexto colombiano se realiza mediante la variante de análisis PESTEL. El análisis PEST (político, económico, sociocultural y tecnológico) es una herramienta, o marco de análisis estratégico para factores macroeconómicos. De este, se desprenden múltiples variantes, como el PESTEL (Incorpora Factores Ambientales y Legales).

### ***Línea Base***

Posteriormente, partiendo de un Análisis de Materialidad de UPL Global se pretende formar la Línea base para UPL Colombia. De acuerdo con este análisis se construyó una herramienta para comparar la estructura estratégica de UPL alrededor del mundo con los resultados sectoriales. Se toma como base el examen realizado en el documento para determinar el nivel de divulgación de las 91 directrices estándar específicas de GRI. La escala se puntuó con relación a los cuatro sectores en los que se determinó que UPL se desempeña (Químicos, Productores de alimentos, Alimentos y distribuidores de medicamentos, Farmacéuticas y biotecnología). La estructura de puntuación es la siguiente:

Tabla 7 Puntajes para la calificación de la Línea Base.

Divulgación	Puntaje	Significado
Completa	1 punto	La organización informante declara específicamente que ha revelado todos los detalles requeridos para este indicador.
Incluida	3/4 punto	La organización informante declara haber divulgado este indicador, pero sin indicar específicamente que se trata de una divulgación completa.
Parcial	1/2 punto	La organización informante declara específicamente que ha revelado solo detalles parciales requeridos para este indicador.
No divulgado	0 puntos	La organización informante decidió no revelar nada sobre este indicador y, por lo tanto, implica que no es material.
No material	-1/2 punto	La organización informante declara específicamente que este indicador resultó ser no material para su empresa

Fuente: (Governance & Accountability Institute, 2018)

En primera instancia, se calculó el promedio de desempeño sectorial sobre cada uno de los objetivos. Posteriormente, para caracterizar a UPL se descartó el sector de Food Producers y se calculó este promedio como línea base para UPL. Se contrastó entonces el promedio de línea base contra el promedio del sector y con los reportes de sostenibilidad emitidos por la compañía y que reflejan sus intereses. Los puntajes por cada meta (Goal) del (Governance & Accountability Institute, 2018) se anotan en la Matriz de Materialidad de UPL

Tabla 8 Matriz de materialidad de UPL.

Sector	Goal 1	Goal 2	Goal 3	Goal 4
Chemicals				
Food & Drug Retailers				
Food Producers				
Pharmaceuticals & Biotechnology				
<b>Average Score</b>				

Nota: Elaboración Propia con base en (Governance & Accountability Institute, 2018)



## **Marcos de Referencia**

Como se ha expuesto, existen una serie de requisitos ecológicos, éticos y sociales del tenor de las empresas. Algunos de los cuales son sin duda aceptados como postulados empresariales y otras cuyas características aún se debaten desde la controversia que suscitan bien sea por el sector económico o porque su materialización en prácticas empresariales es compleja. Por consiguiente, las empresas que se interesan por integrar a sus activos estratégicos la RSC/E se encuentran ante un panorama confuso de normas y directrices.

Como pilar para la construcción del modelo integrador es importante hacer una evaluación cruzada de normativas desde la evolución institucional del concepto de RSC/E. En este propósito es indispensable el uso de marcos. Un marco, es un catálogo de requisitos. El análisis de marcos se basó en estándares internacionales de organizaciones reconocidas y la política pública colombiana.

### ***Selección inicial de marcos***

**Aplicabilidad del marco:** Debe ser relevante para la Organización en el contexto nacional e internacional en cuanto al desarrollo de su actividad productiva en Colombia. Por este criterio de selección se incluyen normas como la GTC-180. Los marcos analizados fueron:

1. UN Global Compact
2. GTC-180
3. EcoVadis
4. ISO 26000
5. SDG Compass. The Guide for Business Action on the SDGs.
7. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct
8. UN Guiding Principles on Business and Human Rights

**Pertinencia del marco:** Debe reconocer los elementos transversales de la RSC/E a nivel estratégico, y gerencial de la organización, en consonancia con la teoría de la CSR 2.0 en las siguientes categorías:

- Creación de Valor
- Buen gobierno
- Contribución Social
- Integridad Ambiental

**Enfoque del Marco:** Un punto especial en la selección del marco es el enfoque, por tal razón se incluyeron los siguientes marcos:

- **Estándares GRI:** Los Estándares GRI son el marco internacional más importante para los informes de sostenibilidad. Además de los indicadores y evaluaciones de desempeño, también requieren la descripción de la gestión de la sostenibilidad.
- **Principios de Ecuador:** Los proveedores de servicios financieros aplican los Principios de Ecuador en su participación en proyectos en América Latina. Incluyen varios requisitos de gestión que los proyectos deben cumplir para evitar impactos sociales y ambientales negativos.

### ***Análisis de los estándares***

Factores de Clasificación:

- **Relevancia global:** Aquí se evaluó si el marco es de relevancia global.
- **Relevancia en Colombia:** Estos incluyen marcos que son relevantes solo para el contexto colombiano.
- **Visibilidad:** El marco está recibiendo atención en términos del contexto regional a nivel de los factores contenidos en el análisis PESTEL.

- **Experiencias:** Es probable que los marcos de uso frecuente, que se han actualizado varias veces contengan las memorias experienciales de aquellos que han hecho uso. Este no es el caso de marcos nuevos o menos comunes.
- **Requisitos Gerenciales:** El marco contiene requisitos gerenciales como Políticas, o Actividades.

*Tabla 9 Puntajes*

<b>Existencia</b>	<b>Explicito</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Significado</b>
Existe	Explicito	1 punto	El estándar refiere explícitamente los factores de clasificación
Existe	No es explícito	1/2 punto	El estándar contiene directrices acerca de los factores de clasificación, pero no los referencia específicamente.
No existe	No refiere	0 puntos	El estándar, no refiere ni implícita ni explícitamente a los factores de clasificación.

Nota: Elaboración propia

### ***Matriz de Comparación***

De manera descriptiva el análisis evalúa la materialidad y pertinencia de sus factores para construir el marco de análisis. La disparidad en el concepto de RSC/E y la literatura a su alrededor, hacen compleja la inclusión de todos los marcos existentes en la materia, por lo tanto, se realizó una selección por conveniencia de los mismos a través del análisis del contexto.

Al realizar la compilación de los resultados de análisis se construye una matriz cruzada para la caracterización de los elementos de RSC/E de UPL en el contexto con del modelo de CSR 2.0 (Visser, 2011, 2013)

Tabla 10 Ejemplo de Matriz cruzada de comparación

Estándar	Criterios de Relevancia						Criterios de Evaluación						T
	RG	RL	VB	EX	MR	PS	RG	RL	VB	EX	MR	PS	
UN Global Compact	X	0	0	X	-	-	1	0	0	1	0,5	0,5	2
Equator Principles	X	0	-	-	X	-	1	0	0,5	0,5	1	0,5	2
EcoVadis	X	-	0	X	X	-	1	0,5	0	1	1	0,5	3
GRI Standards	X	0	X	X	-	X	1	0	1	1	0,5	1	4
GTC-180	0	X	-	X	X	X	0	1	0,5	1	1	1	4
ISO 26000	X	0	X	-	X	X	1	0	1	0,5	1	1	4
SDG Compass. The Guide for Business Action on the SDGs (UN, GRI, WBCSD)	-	X	X	-	X	X	0,5	1	1	0,5	1	1	4
OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct	X	X	X	-	X	X	1	1	1	0,5	1	1	5
UN Guiding Principles on Business and Human Rights	X	X	X	-	X	X	1	1	1	0,5	1	1	5

Nota: RG - Relevancia Global, RL - Relevancia Local (Colombia), VB - Visibilidad, EX - Experiencias, MR - Requisitos Gerenciales, T - Total; "x" Existe Explícito = 1, "-" Existe no Explícito = 0,5, "0" No Existe = 0; RG>RL. Elaboración Propia con base en (Dankova et al., 2015; Hamidu et al., 2015)

## Evaluación de la Pertinencia de la RSC/E de UPL Colombia Frente a los Grupos de Interés

### Definición de Grupos de Interés.

La definición de los grupos de interés se realizó por medio de un análisis de stakeholders en el cual se desarrollan una serie de procesos a nivel de los referentes normativos propuestos. Para facilitar su entendimiento se hace uso de GRI a nivel de contenidos específicos como sigue:

Participación de los grupos de interés: (...) (1) Relación de los grupos de interés que la organización ha incluido; (2) Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete. ; (3) Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.(...), y (4) Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la

participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria. (GRI, 2011: 26).

Desde este análisis primario, se desprende que la inclusión de los grupos de interés a través de la cobertura primaria interna en términos de sostenibilidad (selección de cliente interno, cliente externo grupo tomador de decisión), que puede estar previamente establecido por el marco institucional y legal en el que opera la organización, o en su defecto, por los procesos diseñados específicamente para cada memoria, se complementa el análisis desde la perspectiva de la AA1000, estándar de reporte de sostenibilidad de acceso abierto para todo tipo de organizaciones como sigue:

Según AA1000SES – Stakeholders Engagement Estándar (estándar para el compromiso con los stakeholders), cuyo objetivo general es incluir a los stakeholders de manera estratégica en las distintas operaciones y el gobierno de la organización y teniendo en cuenta los atributos planteados se establece una cualificación de los stakeholders de UPL, mostrado en la tabla

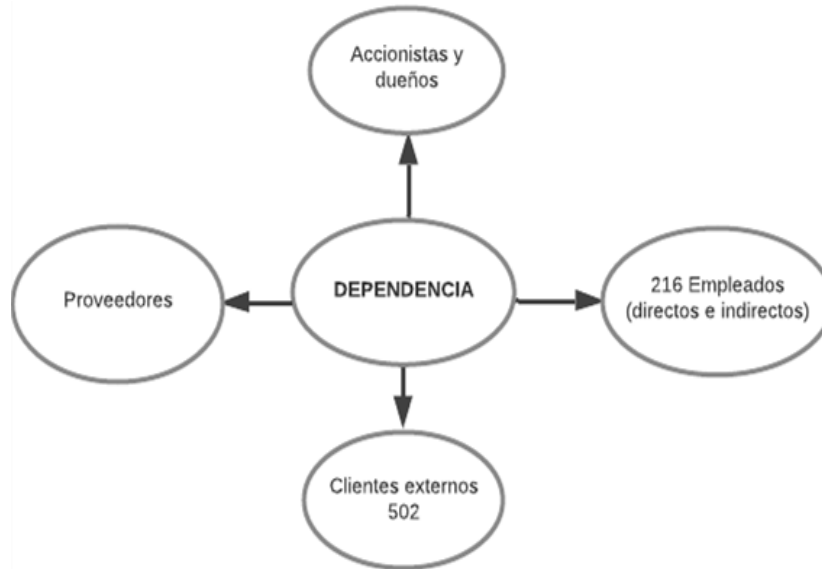
*Tabla 11 Atributos de identificación de Stakeholders de acuerdo con la norma AA1000SES*

<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>TENSIÓN</b>	<b>INFLUENCIA</b>	<b>DIVERSAS PERSPECTIVAS</b>
Grupos o individuos que son directa o indirectamente dependientes de las actividades, productos o servicios y desempeño asociado a la organización o de los que la organización depende para poder operar.	Grupos o individuos con quienes la organización tiene, o en el futuro puede tener, responsabilidades legales, comerciales, operacionales ético-morales.	Grupo o grupos de individuos que necesitan atención inmediata desde la organización en consideración a aspectos financieros, económicos, sociales y ambientales.	Grupo o individuos cuyas diferentes perspectivas pueden llevar a un nuevo entendimiento de una situación o la identificación de oportunidades, lo que de otra forma no ocurriría.	Grupo o individuos cuyas diferentes perspectivas pueden llevar a un nuevo entendimiento de una situación o la identificación de oportunidades, lo que de otra forma no ocurriría.

Nota: Tomado de la Norma AA1000, 2011, p. 9.

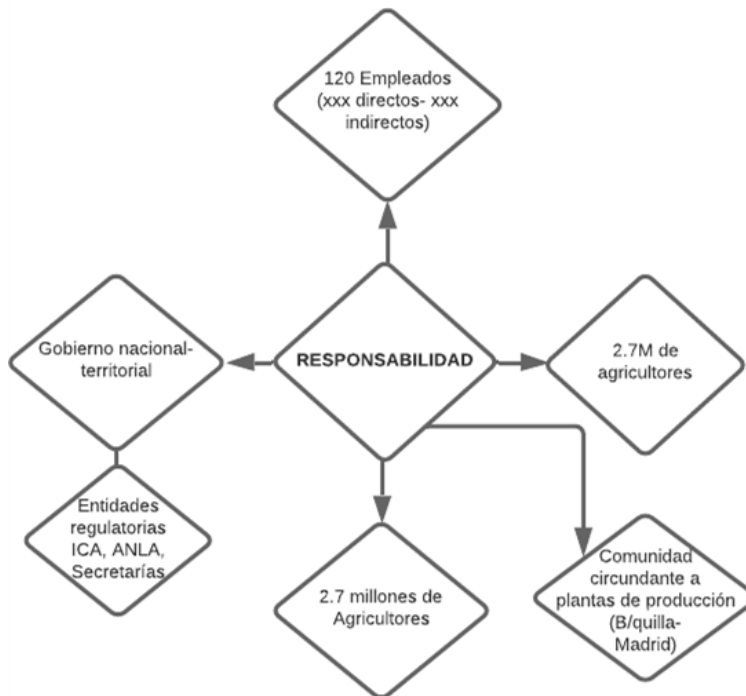
A partir de esta caracterización los stakeholders de UPL se clasifican como se muestra en las siguientes figuras:

Figura 11 Atributo dependencia.



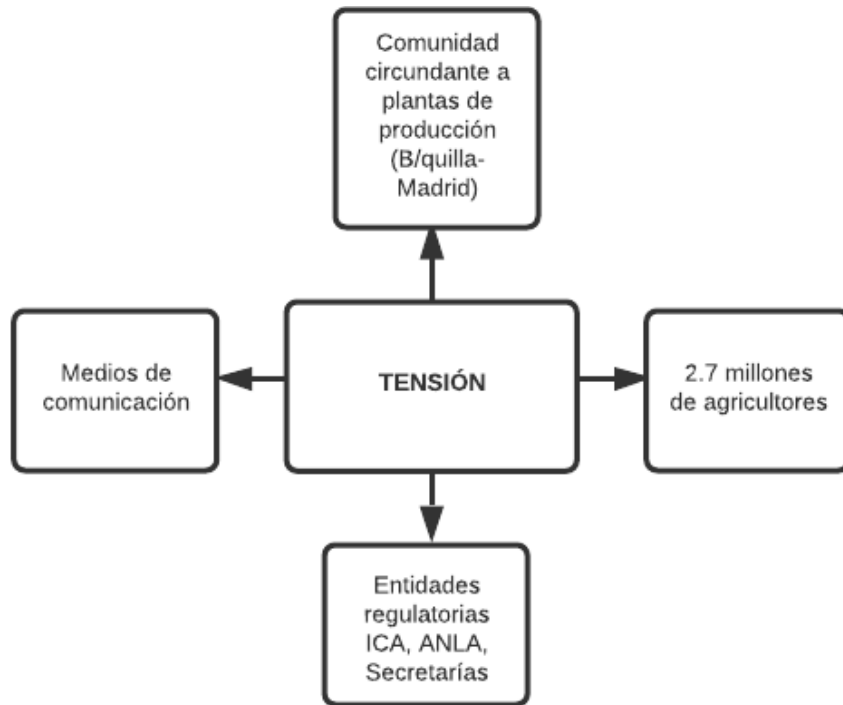
Fuente. Elaboración propia.

Figura 12 Atributo responsabilidad.



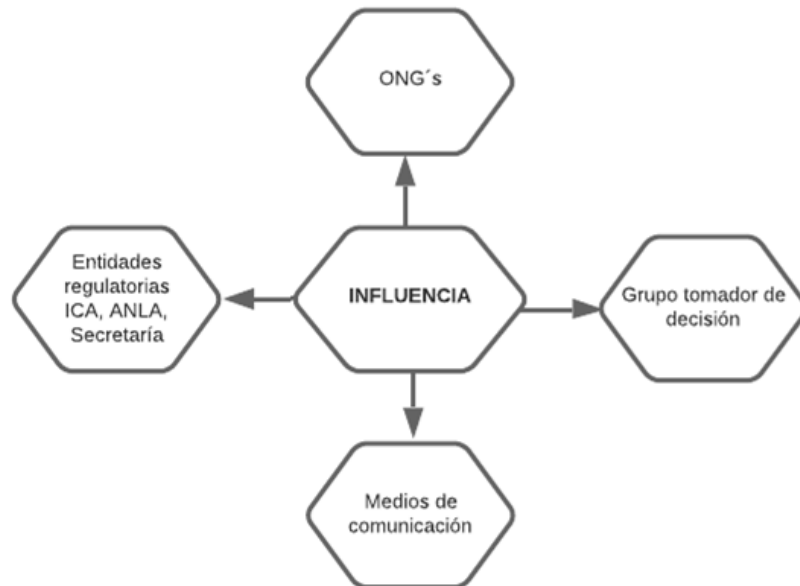
Nota: Elaboración propia.

Figura 13 Atributo Tensión

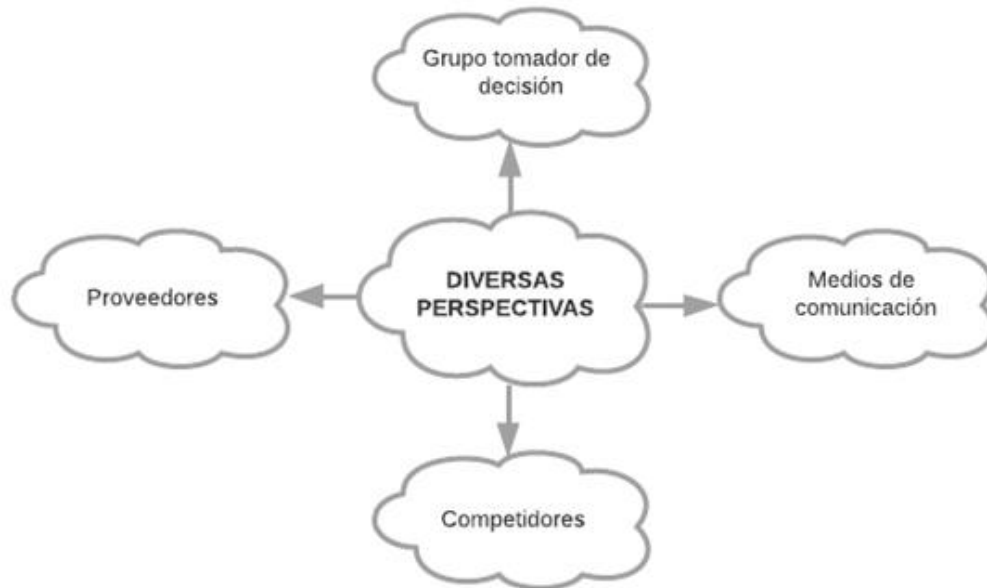


Nota: Elaboración propia.

Figura 14 Atributo Influencia



Nota: Elaboración propia.

*Figura 15 Atributo Diversas perspectivas*

Fuente. Elaboración propia.

### ***Análisis de Grupos de Interés***

**Formulación de la Encuesta:** La percepción frente a la RSC/E de los grupos de interés de UPL Colombia se estimó por medio de una encuesta en la que las preguntas se relacionan directamente con los valores de RSE 2.0. Se armó un juego de preguntas específico para cada grupo de interés. La encuesta se elaboró en el contexto de UPL basada en la propuesta de (Visser, 2013) y tomando en cuenta la estructura de preguntas que se describe en la Tabla.



Tabla 12 Estructura de preguntas basada en RSC/E 2.0

CREATIVIDAD	¿UPL se interesa por relacionarse transparentemente con el entorno en términos de compartir iniciativas para el desarrollo e innovación?
	¿UPL incentiva nuevas ideas?
	¿Participaría en la realización de actividades de RSE en su comunidad si UPL las realizara?
	¿UPL estimula la innovación en sus procesos?
	¿UPL cuenta con un programa de gestión del conocimiento e innovación?
ESCALABILIDAD	¿UPL involucra a las organizaciones gubernamentales, y les permite participar de sus iniciativas?
	¿Cree que han influido las iniciativas en Responsabilidad Social Corporativa de UPL dentro de la comunidad?
	¿UPL puede influir en la comunidad al adaptarse ambientalmente de manera responsable?
	¿UPL ha implementado propuestas de valor alineadas con los intereses de la comunidad?
	¿Las iniciativas de UPL contribuyen con la solución de problemas de la comunidad?
	¿Considera que UPL tiene una política, programa, accionar, plan, de responsabilidad social corporativa?
	¿Considera que UPL tiene una política, programa, plan de acción, de responsabilidad social corporativa?
	¿Las iniciativas de UPL contribuyen con la solución de problemas de la comunidad?
RESPONSIVIDAD	¿UPL reconoce su influencia como actor en la solución de problemas del entorno?
	¿Considera que UPL tiene una política, programa, accionar, plan, de responsabilidad social corporativa?
	¿Las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa de UPL están orientadas a fortalecer el cuidado ambiental junto con la comunidad?
	¿Considera que UPL contribuye socialmente a través de sus actividades de RSE en una justa proporción, o podría contribuir más ampliamente?
	¿UPL estimula y construye el diálogo en el entorno?
	¿UPL ha contribuido con el acceso de la comunidad a programas o servicios sociales (acceso al agua, educación, entre otros)?
	¿Considera que UPL contribuye socialmente a través de sus actividades de CSR en una justa proporción, o podría contribuir más ampliamente?
	¿UPL fomenta un balance entre la vida familiar y laboral?
	¿UPL estimula y construye el diálogo en el entorno?

GLOCALIDAD	¿UPL atiende las necesidades de las partes interesadas en la comunidad donde desarrolla sus actividades?
	¿Conoce las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa global de UPL?
	¿Conoce los planes de acción de Responsabilidad Social en otras regionales de UPL?
	¿Considera que UPL tiene una política, programa, accionar, plan, de responsabilidad social corporativa?
	¿UPL se interesa por relacionarse transparentemente con el entorno en términos de compartir iniciativas para el desarrollo e innovación?
	¿Considera que UPL tiene una política, programa, plan de acción, de responsabilidad social corporativa?
CIRCULARIDAD	¿Los subproductos de la actividad de UPL pueden ser utilizados de manera segura en otros procesos?
	¿UPL cuenta con un programa de gestión del conocimiento e innovación?
	¿Participaría en la realización de actividades de RSE en su comunidad si UPL las realizara?
	¿UPL cuenta con un programa de gestión del conocimiento e innovación?
	¿Considera que UPL tiene una política, programa, accionar, plan, de responsabilidad social corporativa?
	¿UPL ha contribuido con el acceso de la comunidad a programas o servicios sociales (acceso al agua, educación, entre otros)?
	¿Las iniciativas de UPL contribuyen con la solución de problemas de la comunidad?

Nota: Elaboración propia.

Para el análisis de los datos se definió una escala de Likert (1932) de 5 puntos en relación al grado de acuerdo, de acuerdo a ejemplos provistos por Brown, 2010. Para el uso de esta escala se tuvieron en cuenta las observaciones realizadas por Sullivan y Ardino (2013), Kuzon, Urbanek & McCabe (1996).

*Tabla 13 Escala de Likert*

Escala Likert	Puntaje
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

Nota: Tomado de Likert, 1932.

Las desviaciones a la escala como No sabe / No responde se evitaron para poder hacer una mejor tabulación de los datos. En este caso se trató de minimizar la necesidad de usar este tipo de opciones al hacer preguntas fácilmente comprensibles y relacionadas con la realidad que viven las personas (experiencia) más que sobre sus conocimientos. De todas formas, se les dijo a las personas que si no comprendían una pregunta o preferían no contestarla la dejaran en blanco.

El diligenciamiento de la encuesta se hizo de manera electrónica (formularios de Google) que llegaron a todos los trabajadores de la empresa y a un tomador de decisión por medio del correo electrónico asegurando con ello su anonimato. A los clientes externos se les pidió contestar la encuesta de manera manual, llenando un formato impreso (Ver Anexo)

**Convenciones a utilizar:** Con el fin de tener una mejor visualización de los datos se decidió adoptar un esquema de convenciones. En este caso se utilizó al alfabeto para abreviar las preguntas.

Tabla 14 Convenciones utilizadas para el análisis de datos en el grupo de Cliente Externo

Convención	Pregunta
A	¿UPL estimula y construye diálogo con el entorno?
B	¿UPL incentiva nuevas ideas?
C	¿Cree que han influido las iniciativas en Responsabilidad Social Corporativa de UPL dentro de la comunidad?
D	¿UPL puede influir en la comunidad al adaptarse ambientalmente de manera responsable?
E	¿UPL ha contribuido con el acceso de la comunidad a programas o servicios sociales (agua, educación, otros)?
F	¿Los subproductos de la actividad de UPL pueden ser utilizados de manera segura en otros procesos?
G	¿UPL ha implementado propuestas de valor alineadas con los intereses de la comunidad?
H	¿Las iniciativas de UPL contribuyen con la solución de problemas de la comunidad?
I	¿Considera que UPL tiene una política, programa, accionar, plan de Responsabilidad Social Corporativa?
J	¿Considera que UPL contribuye socialmente a través de sus actividades de RSE en una justa proporción o podría contribuir más ampliamente?

Nota: Elaboración propia basado en Visser 2013.

Tabla 15 Convenciones utilizadas para el análisis de datos en el grupo de Cliente Interno

Convención	Pregunta
A	¿Considera que UPL tiene una política, programa, plan de acción, de responsabilidad social corporativa?
B	¿Considera importante la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para su empresa?
C	¿Participaría en la realización de actividades de RSE en su comunidad si UPL las realizara?
D	¿UPL estimula la innovación en sus procesos?
E	¿UPL cuenta con un programa de gestión del conocimiento e innovación?
F	¿Los subproductos de la actividad de UPL pueden ser utilizados de manera segura en otros procesos?
G	¿Las iniciativas de UPL contribuyen con la solución de problemas de la comunidad?
H	¿UPL fomenta un balance entre la vida familiar y laboral?
I	¿UPL estimula y construye el diálogo en el entorno?

Nota: Elaboración propia basado en Visser 2013.

*Tabla 16 Convenciones utilizadas para el análisis de datos en el grupo de Tomador de decisión*

Convención	Pregunta
A	¿UPL reconoce su influencia como actor en la solución de problemas del entorno?
B	¿Considera que UPL tiene una política, programa, accionar, plan, de responsabilidad social corporativa?
C	¿UPL atiende las necesidades de las partes interesadas en la comunidad donde desarrolla sus actividades?
D	¿UPL se interesa por relacionarse transparentemente con el entorno en términos de compartir iniciativas para el desarrollo e innovación?
E	¿Conoce las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa global de UPL?
F	¿Conoce los planes de acción de Responsabilidad Social en otras regionales de UPL?
G	¿Las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa de UPL están orientadas a fortalecer el cuidado ambiental junto con la comunidad?
H	¿Considera que UPL contribuye socialmente a través de sus actividades de RSE en una justa proporción, o podría contribuir más ampliamente?
I	¿UPL involucra a las organizaciones gubernamentales, y les permite participar de sus iniciativas?

---

Nota: Elaboración propia basado en Visser 2013.

**Procesamiento estadístico:** Para caracterizar la percepción acerca de la importancia estratégica de la RSC/E para la compañía se procedió a realizar una estadística descriptiva, y mediante Pruebas de la Mediana de Mood se determinó si existen diferencias estadísticamente significativas entre las preguntas para un mismo grupo, siguiendo los parámetros de Awang, Afthanorhan & Mamat (2016). Para poder comprobar la hipótesis que las preguntas son agrupables en los valores de RSE 2.0 se procedió a realizar un Análisis de Correspondencias Múltiples (MCA) cuyos resultados en dimensionalidad y agrupación de valores se compararon con la propuesta original. Así, cada valor fue relacionado con una o varias preguntas. Partiendo de la teoría de DiStefano, Shi & Morgan (2021), se tomaron los promedios de cada valor para obtener un único valor capaz de representar los datos de preferencia de los clientes internos y externos aceptando la pérdida de información derivada de este proceso.

### **Comparación de Resultados**

Si bien los estándares poseen ya suficiente información, documentación y pruebas empíricas de su funcionamiento, se debe contrastar estos resultados con el perfil de respuestas detectado para los individuos en los grupos de interés. Los resultados de cada encuesta desarrollada se transfirieron luego a la evaluación de los estándares para medir el efecto de la percepción del grupo de interés ante la Propuesta de un modelo integrador de RSE para UPL adaptable al contexto colombiano y escalable a otras regionales de la organización.

Este análisis relacionará herramientas para evaluar los elementos comunes identificados en los estándares y reflejados en los instrumentos, elementos relevantes para el asunto de interés al descubrir, identificar, y caracterizar las necesidades en el contexto local y como a su vez estos elementos se relacionan entre sí, y con la con la estructura de gestión vigente en el país, y pueden transformarse en pilares del modelo para una compañía en particular.

### **Elaboración de la Propuesta Final de Modelo**

#### ***Acercamiento al modelo de UPL***

El modelo relacionado con UPL estuvo basado en la comparación de factores derivados de la estructura del modelo teórico propuesto por (Visser, 2011). Desde esta óptica, y la evolución académica las normas descritas comparadas con los elementos identificados en la encuesta de partes interesadas se conducen hacia los objetivos de la investigación. El modelo se propone para que pueda ser contrastado empíricamente a partir de las variables que lo conforman y su relacionamiento.

***Teorización, Hipótesis e Indicadores***

La evolución de los negocios, y la presión por el establecimiento de un compromiso social (Ashrafi et al., 2018) al tiempo con los beneficios económicos es en la actualidad un activo estratégico para las empresas, la RSC/E no es únicamente una estrategia que permite desarrollar una condición deseada en la que la influencia del ejercicio en el entorno se refleja en todas las partes interesadas, es decir, en los agentes a quienes se dirigen las actividades de la organización. Su ejercicio como se ha expresado con anterioridad se basa en el reconocimiento de los grupos de interés, desde los objetivos, la confianza y la búsqueda del bien común. Los estándares proponen ejercicios éticos y socialmente responsables con estructuras comunes compuestas por cuatro áreas, a saber: Desarrollo Económico, Buen Gobierno Contribución Social e Integridad Ambiental, áreas que las empresas deben reconocer, para establecer procesos conducentes a una RSC/E adaptada a los contextos, flexible y que permita ser replicada para tal motivo se procedió a generar el acercamiento metodológico descrito a continuación.

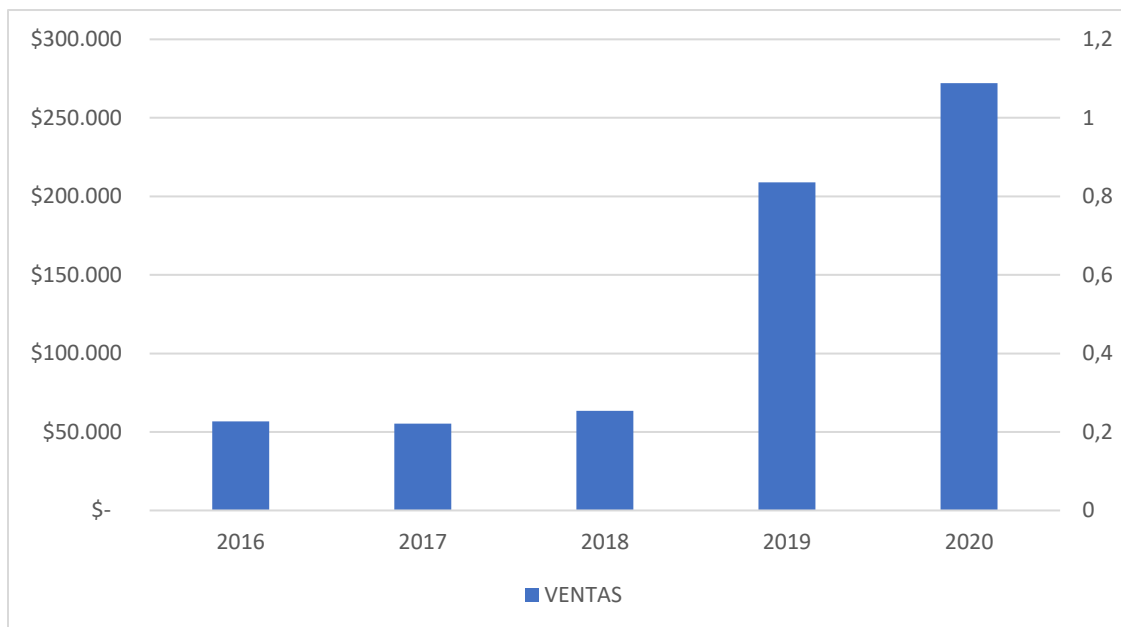
**Diagnóstico de RSC/E de UPL Colombia****Diagnóstico de RSC/E de UPL Colombia**

Las empresas como UPL son órganos económicos de la sociedad y se benefician de ella en su funcionamiento y crecimiento, es fundamental, por lo tanto, que el desempeño no solo sea medido por su resultado final, sino también con respecto a las contribuciones sociales realizadas por la empresa al tiempo que logra sus objetivos financieros. UPL se debe a la sociedad y por ello es su deber contribuir a través de sus recursos y capacidad con una sociedad más equitativa e inclusiva, apoyar la sostenibilidad a largo plazo, y la transformación e integración social, al implementar proyectos basados en necesidades identificadas de forma participativa, desarrollar la capacidad para hacer autosuficiente a la comunidad, potenciar y acompañar la asociatividad, compartir, y transferir conocimiento.

### **Económico**

Antes de la fusión, UPL facturaba 2.700 millones de dólares en el mundo y Arysta 2.000 millones. Sin embargo, uno de los objetivos trazados y desafiantes posterior a la fusión era mantener un crecimiento respecto a la fusión, logrando facturar 5.200 millones de dólares en el globo en el año fiscal 2020. De acuerdo al informe sectorial standard 2021, fertilizantes y agroquímicos, (teniendo en cuenta únicamente compañías de protección de cultivos) UPL ocupa el 4° lugar en volumen de ventas después de las compañías Corteva (Dow+ Dupont), Syngenta y Adama Andina. Con base en esta información es fundamental conocer el panorama competitivo a través de la siguiente información de UPL en relación al contexto económico, de participación, crecimiento y generación de empleos en los últimos 5 años.

*Figura 16 Histórico de ventas UPL COP*

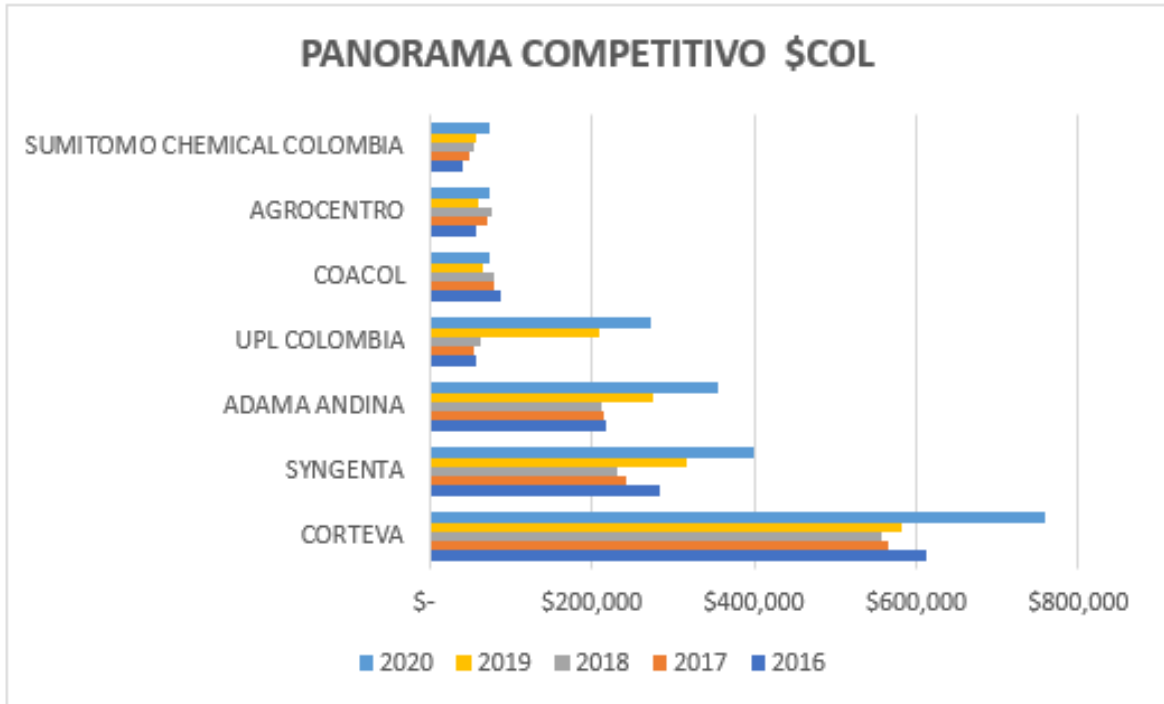


Nota: Cifras presentadas en miles de millones. Elaborado con base en informe obtenido de LaNota.com.

Refleja un crecimiento importante en el histórico, en el cual en el año 2019 debido a la fusión con Arysta Lifescience escala de manera importante en el ranking de participación pasando a los puestos de liderazgo de la industria, obteniendo un revenue de 272.142 millones de pesos colombianos.



Figura 17 Panorama competitivo COP (miles de millones)



Nota: Cifras presentadas en miles de millones. Elaborado con base en informe obtenido de LaNota.com.

Para esta medición se tiene en cuenta ventas netas, sin tener en cuenta filiales de producción industrial, En el caso de UPL (UCPL- planta de síntesis de Mancozeb) y Adama (Adama Andina).

Tabla 17 Crecimiento de ventas de agroquímicos y fertilizantes años 2017- 2019.

Ranking	Compañía	Crecimiento Col\$	Crecimiento Us\$
1	UPL COLOMBIA	67.9	56.9
2	UNIPHOS COLOMBIA PLANT	46.3	38.1
3	AVGUST COLOMBIA	42	37.5
4	NUTRICIÓN DE PLANTAS	40.8	33.4
5	CALPINE COLOMBIA	31.6	25.4
6	FMC COLOMBIA	30.7	21
7	MINERALES EXCLUSIVOS	27.6	20.3
8	EFITEC	26.3	21.5
9	DISAN AGRO	24.2	18.4
10	FOSFATOS DE COLOMBIA	23.9	16.3
11	AGROFERCOL	23.3	16.8
12	RATAR	21.3	14.8
13	ADAMA COLOMBIA	20.2	14.1
14	INDUSTRIAS EMU	19.9	14.4
15	PRECISAGRO	19.8	14.2

Nota: Cifras presentadas en miles de millones. Elaborado con base en informe obtenido de

LaNota.com.

Como se observa y refuerza la gráfica anterior de crecimiento debido la integración vertical ocurrida, UPL y UCPL (planta de síntesis de Mancozeb) se encuentran liderando el ranking de crecimiento de toda la industria de los últimos 4 años. Con base en el panorama competitivo de ventas y visual de crecimiento se hace preponderante contar estratégicamente en Colombia y la región con un modelo de Responsabilidad social de carácter local con base a lineamientos globales propio del país y con el plus de tener la posibilidad de integrarlo hacia otras regionales. Por esto es fundamental conocer el accionar actual de la región con base al reporte de sostenibilidad y de responsabilidad social.

### **Reporte de sostenibilidad y responsabilidad social**

UPL valora factores como el Cuidado, la Excelencia y la Sostenibilidad centrados no solo en el ejercicio industrial sino también en otros contextos como las regiones donde es necesario comprender y gestionar las necesidades de las comunidades. Las seis áreas de enfoque de RSC/E para UPL son:

1. Educación y Empoderamiento
2. Empleo y Emprendimiento
3. Desarrollo agrícola
4. Conservación del medio ambiente y la naturaleza
5. Salud y saneamiento
6. Glocalidad y Contexto Regional

En el reporte de sostenibilidad 2019-2020 menciona a Colombia específicamente en la operatividad de las plantas de síntesis y maquila (planta de síntesis ubicada en Barranquilla), con las siguientes actividades:

- Alianzas con la alcaldía de Barranquilla para proveer alimentos a la población residente de edad avanzada.
- Asistencia a madres cabeza de hogar, a través de soporte continuo canalizado a través de la alcaldía de Barranquilla.
- Donación de tapabocas y gel antibacterial a la comunidad del barrio El Cortijo, donde está ubicada la planta de maquila en Madrid Cundinamarca.
- Donación de equipos de protección al personal médico en el hospital local de Madrid.

Mientras tanto en el último reporte de responsabilidad social corporativa emitido se publican acciones y se resaltan aspectos relevantes como:

El rol que desempeña la planta de Barranquilla (UCPL), el cual se menciona como instrumento que genera un negocio sostenible y de buenas relaciones con la comunidad circundante promoviendo el desarrollo social y económico, a través del establecimiento de alianzas con diferentes entes gubernamentales desarrollando sinergias maximizando recursos y generando valor a los distintos stakeholders.

En esta localidad se materializa la estrategia llamada “creciendo juntos”, estrategia enfocada en la educación y medio ambiente incluyendo prácticas deportivas, recreación y actividades culturales. A continuación, el resumen de las actividades dirigidas a los diferentes grupos de población y con los distintos elementos materiales:

*Tabla 18 Accionar ejecutado en Educación y formación*

<b>Población a Impactar</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Alianza</b>	<b>Alcance</b>
Educación- Madres Y Primera Infancia	Campaña de educación a gestantes y madres lactantes	Alcaldía de Barranquilla y gestión social	50 beneficiarias
Educación- Primera Infancia	Taller de ayuda y socorro	Gestión social y grupo de la defensa civil	30 padres y profesores
Educación- Primera Infancia	Actividades complementarias de desarrollo de habilidades para niños de entre 1 y 3 años.	Gestión Social de la alcaldía	100 niños- 100 madres y 19 voluntarios
Niños	Actividad lúdica y cultural	ICBF	100 niños- 17 voluntarios
Niños Y Jóvenes 5-15 Años	Campaña de promoción de lectura y entrega de libros.	Líderes comunitarios	200 niños y jóvenes
Población Estudiantil	Mejoras locativas a colegios públicos y privados, entrega de computadores, escritorios y sillas.	Secretaría de educación	4 colegios, +1.000 estudiantes, 17 voluntarios
Población Estudiantil	Instalación de escaleras para casos de emergencia en dos colegios públicos	Oficina de gestión y riesgos de desastres	400 estudiantes
Población Estudiantil	Entrega de becas escolares a población de bajos recursos circundantes a la planta.	2 colegios	12 estudiantes
Población Estudiantil	Becas universitarias que cubren el 100% de la carrera elegida otorgada al mejor bachiller de los colegios de influencia.		8 jóvenes
Jóvenes	Trabajo de liderazgo	Ministro del interior y alcaldía	30 líderes juveniles

Nota: Adaptado del reporte de RSE UPL 2019-2020.

Tabla 19 Accionar ejecutado en Medio ambiente

Iniciativa	Alcance
Instalación de un jardín con plantas ornamentales en un colegio circundante a la planta	1.234 niños, profesores y personas impactadas.
Educación ambiental en temas como manejo de residuos y uso de recursos naturales	100 niños

Nota: Adaptado del reporte de RSE UPL 2019-2020.

Tabla 20 Accionar ejecutado en Deporte, cultura y recreación

INICIATIVA	ALIANZAS	ALCANCE
Soporte a niños y jóvenes bailarines para participar en el carnaval de Barranquilla (el más importante festival de folclor del país).	Fundación carnaval de Barranquilla	100 bailarines 3 grupos folclóricos
Patrocinio a deportistas de la comunidad para participar en el campeonato nacional de patinaje	Equipo de patinaje local	
Aporte a eventos religiosos y culturales de barrios vecinos de marcada actividad pesquera		
Entrega de implementos deportivos a niños que hacen parte del equipo de fútbol de barrios vecinos.		100 niños
Día del cine ofrecido a los niños de la comunidad	Oficina de gestión social	300 niños 3 líderes 20 voluntarios
Provisión de mercados para 4 meses a hogares de ancianos vecinos durante la emergencia generada por la pandemia COVID-19	Oficina de gestión social	185 ancianos

Nota: Adaptado del reporte de RSE UPL 2019-2020.

**Análisis PESTEL**

Tabla 21 Matriz PESTEL para UPL Colombia

FACTOR EXTERNO	ÁREAS POR CONSIDERAR	ESTATUS
Político	Regulación de los entes gubernamentales	ICA, ANLA, Secretarías de salud
	Entes regulatorios y procesos	
	Grupos sociales que ejercen fuerte presión	2.7 millones de agricultores, comunidades circunvecinas de planta Madrid
	Estabilidad política y conflictos interno	
	índices de corrupción	Indicadores
Económico	Crecimiento económico	3,20%
	Tasa de interés	4.25%- 2.75%
	Tasas de inflación	1,61%
	Costos tecnológicos	
	Competitividad	Puesto 57 entre 141
	Costos de producción y niveles de precios	3,30%
	Adopción de agricultor	
Social	Conciencia de salud	
	Tasa de crecimiento demográfico	(1.960-2019)- 16.48M 50.34M
	Distribución por edades	
	Actitudes profesionales	
	Énfasis en seguridad	
	Estilo de vida	
	Tendencias de consumo hacia los productos ecológicos	
Tecnología	Actividad R&D, innovación permanente	Crecimiento, productiva
	Desarrollo tecnológico	
	Nivel de dependencia tecnológica	
	Madurez tecnológica	
	Capacidad de producción	
Ecológicos y ambientales	Sostenibilidad alimentaria, Ley 812 de 2003. Preservación, Precaución, progresividad, responsabilidad, sostenibilidad e integración. (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2020) degradación y destrucción de suelos, agua, aire y diversidad biológica. La generación de emisiones de las explotaciones ganaderas son los causantes del 10% de la huella de carbono del sector.	Norma 1843 de 1991
		Norma 1988 de 2013
Legales		Régimen de libertad vigilada
		Régimen de libertad regulada
		Control directo de precios
		Resolución 387 de 2011
		Norma 1988 de 2013
		Decreto 1843 de 1991

Nota: Elaboración propia

**Análisis de materialidad y línea base**

Como primera medida, en la evaluación global del Análisis de Materialidad se observa el cumplimiento de los 17 objetivos del Desarrollo Sostenible (SDGs) según la guía del documento (Governance & Accountability Institute, 2018). Se valida la información suministrada por UPL Global en sus informes de sostenibilidad contra el documento mencionado en los rubros Químicos, Productores de alimentos, Alimentos y distribuidores de medicamentos, Farmacéuticas y biotecnología

*Tabla 22 Matriz de materialidad de UPL.*

Sector	Goal 1	Goal 2	Goal 3	Goal 4	Goal 5	Goal 6	Goal 7	Goal 8	Goal 9	Goal 10	Goal 11	Goal 12	Goal 13	Goal 14	Goal 15	Goal 16	Goal 17
Chemicals	18,82	26,01	42,85	36,94	31,76	38,87	32,50	33,95	33,76	19,10	23,79	38,66	36,96	37,28	29,23	29,52	28,26
Food & Drug Retailers	14,84	14,70	21,39	15,38	21,59	6,26	26,01	25,20	18,83	26,24	18,90	21,07	29,54	16,85	14,95	14,91	12,75
Food Producers	11,48	16,80	24,23	22,88	20,33	21,89	22,22	22,44	26,31	11,92	9,76	22,26	19,62	19,62	15,45	16,56	18,38
Pharmaceuticals & Biotechnology	12,48	7,79	24,91	17,67	17,05	19,71	17,30	18,59	14,48	16,52	5,98	20,02	20,97	16,12	7,70	12,26	13,17
<b>Average Score</b>	<b>14,41</b>	<b>16,33</b>	<b>28,35</b>	<b>23,22</b>	<b>22,68</b>	<b>21,68</b>	<b>24,51</b>	<b>25,05</b>	<b>23,35</b>	<b>18,45</b>	<b>14,61</b>	<b>25,50</b>	<b>26,77</b>	<b>22,47</b>	<b>16,83</b>	<b>18,31</b>	<b>18,14</b>
	<b>15,38</b>	<b>16,17</b>	<b>29,72</b>	<b>23,33</b>	<b>23,47</b>	<b>21,61</b>	<b>25,27</b>	<b>25,91</b>	<b>22,36</b>	<b>20,62</b>	<b>16,22</b>	<b>26,58</b>	<b>29,16</b>	<b>23,42</b>	<b>17,29</b>	<b>18,90</b>	<b>18,06</b>
	<b>0,98</b>	<b>-0,16</b>	<b>1,37</b>	<b>0,11</b>	<b>0,78</b>	<b>-0,07</b>	<b>0,76</b>	<b>0,87</b>	<b>-0,99</b>	<b>2,18</b>	<b>1,62</b>	<b>1,08</b>	<b>2,38</b>	<b>0,95</b>	<b>0,46</b>	<b>0,58</b>	<b>-0,08</b>

Nota: Elaboración Propia con base en (Governance & Accountability Institute, 2018)

En general, aunque el desempeño de los distintos sectores en los cuales UPL ejerce influencia, es bajo en términos de los 17 objetivos, llama la atención que la metodología utilizada en este acercamiento para el puntaje de línea base de UPL obtiene resultados por debajo del promedio del desempeño sectorial en 2 de los 5 objetivos declarados de interés explícitamente por la compañía. Este acercamiento, sin embargo, podrá contrastarse en investigaciones futuras en relación con los hallazgos derivados desde la Propuesta de modelo integrador de RSC/E para UPL Colombia escalable a sus regionales. Posteriormente, se desagregan los estándares e indicadores GRI que relacionan a los sectores evaluados, mediante la evaluación de la definición de los indicadores, se caracterizan los mismos en el espectro de los valores de la CSR 2.0 y se adicionan a la estructura del diagnóstico.

### Análisis de Marcos de Referencia

Al comparar marcos, se evidencia que sus asuntos materiales son similares, más allá de la diferencia en sus estructuras esto debido a las diferentes ópticas de aquellos quienes los publican. Si bien existen estándares, como la iniciativa (GRI), no existe un marco general de integración para la RSC/E. La Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 (2010), que es la más cercana, no está diseñada como un estándar de sistema de gestión haciendo difícil la identificación de asuntos superpuestos, traslapados o similares.

*Tabla 23 Caracterización de los marcos.*

Estándar	Orientación	Alcance	Características	Asuntos de Responsabilidad							
				DH	PL	CS	IA	DE	PR	SP	
ISO 26000	RSC/E Holística, Eficiencia	Norma Internacional	Normativa, Enfoque Ascendente, Sistema de Gestión	x	x	x	x				x
SDG Compass. The Guide for Business Action on the SDGs (UN, GRI, WBCSD)	Factor Humano y Sostenibilidad	Iniciativa Internacional	Política, Enfoque Descendente, Herramienta de Reporte	x	x	x	x	x	x	x	x
GRI Standards	Sostenibilidad Holística, Transparencia	Iniciativa Internacional	Informativa, Herramienta de Reporte	x	x	x	x	x	x	x	x
OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct	Desarrollo Económico Sostenible	Iniciativa Internacional	Política, Enfoque Descendente, Sistema de Gestión	x	x	x	x	x	x		
GTC-180	RSC/E Holística	Guía Técnica Colombiana	Normativa, Enfoque Ascendente, Sistema de Gestión	x	x	x	x				x

Nota: DH- Derechos Humanos, PL- Prácticas laborales, CS- Contribución social, IA- Integridad ambiental, DE- Desarrollo económico, PR- Responsabilidad de producto, SP- Orientación a grupos de interés. Adaptado de (Arthaud-Day, 2005; Dankova et al., 2015).

**Orientación.** En este caso, GTC-180 2008 e ISO 26000 2010 definen y proporcionan directrices para gestionar la RSC/E, los demás estándares están más relacionados con el concepto de sostenibilidad. Los indicadores de GRI hacen referencia a la RSC/E desde la interpretación de un negocio sostenible, con una medición multidimensional y detallada de los asuntos de la gestión.



**Alcance y Características.** En este caso se contrastan las variables de Relevancia Global (RG), y Relevancia Local (RL) para el estudio, todos los marcos seleccionados menos uno (GTC-180) tienen relevancia global. Como se especificó GTC-180 e ISO26000 son normas de gestión de la RSC/E, SDG, UN Guiding Principles, OECD son estándares basados en política y orientados hacia la sostenibilidad. GRI es un estándar para medir la sostenibilidad.

**Asuntos de Responsabilidad.** Los asuntos de responsabilidad son comunes a todos los estándares. Luego de realizada la validación propuesta, se agrupan los marcos en una matriz que representa su caracterización.

Después de realizada la evaluación de Materialidad, de los estándares y acuerdo con el informe de sostenibilidad de UPL Global, se procede consolidar la información en términos de los indicadores de GRI, en contexto con los valores de la CSR 2.0. Al realizar esta validación se observa que el aspecto GRI 103 2016 Aprestamiento Gerencial, puede relacionarse directamente con el valor Creatividad e Innovación, SDGs 9 del interés explícito de UPL que no se relacionó con anterioridad, modificando el resultado de la matriz cruzada, los demás aspectos materiales están contenidos en la caracterización por tal motivo, se reconocen entonces los componentes reflejados en la consolidación final más el componente de aprestamiento gerencial mencionado.

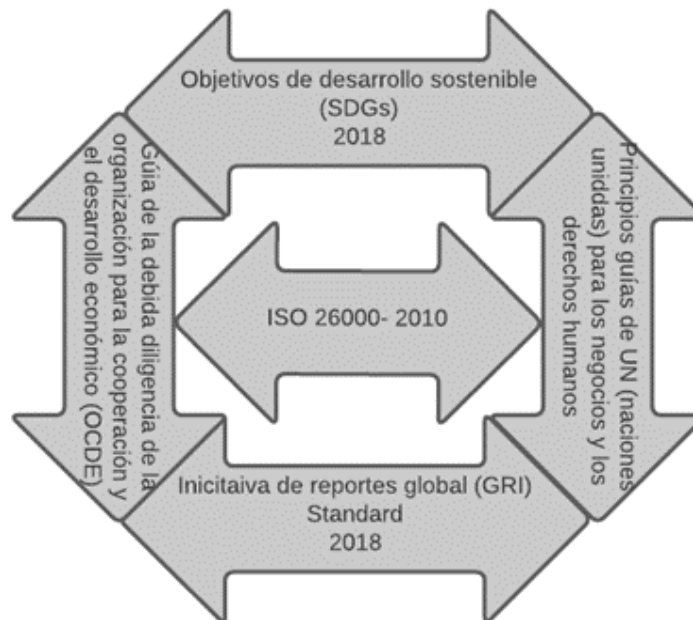
Tabla 24 Marcos (Estándares) analizados

Estándar	RG	RL	VB	EX	MR	PS	RG	RL	VB	EX	MR	PS	T
UN Global Compact	X	0	0	X	-	-	1	0	0	1	0,5	0,5	2
Equator Principles	X	0	-	-	X	-	1	0	0,5	0,5	1	0,5	2
EcoVadis	X	-	0	X	X	-	1	0,5	0	1	1	0,5	3
GRI Standards	X	0	X	X	-	X	1	0	1	1	0,5	1	4
GTC-180	0	X	-	X	X	X	0	1	0,5	1	1	1	4
ISO 26000	X	0	X	-	X	X	1	0	1	0,5	1	1	4
SDG Compass. The Guide for Business Action on the SDGs (UN, GRI, WBCSD)	-	X	X	-	X	X	0,5	1	1	0,5	1	1	4
OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct	X	X	X	-	X	X	1	1	1	0,5	1	1	5
UN Guiding Principles on Business and Human Rights	X	X	X	-	X	X	1	1	1	0,5	1	1	5

Nota: RG - Relevancia Global, RL - Relevancia Local (Colombia), VB - Visibilidad, EX - Experiencias, MR - Requisitos Gerenciales, T - Total; "x" Existe Explícito = 1, "-" Existe no Explícito = 0.5, "0" No Existe = 0; RG>RL. Elaboración Propia.

Finalmente, los marcos seleccionados se encuentran de la siguiente manera:

Figura 18 Estándares analizados



Nota: Elaboración Propia

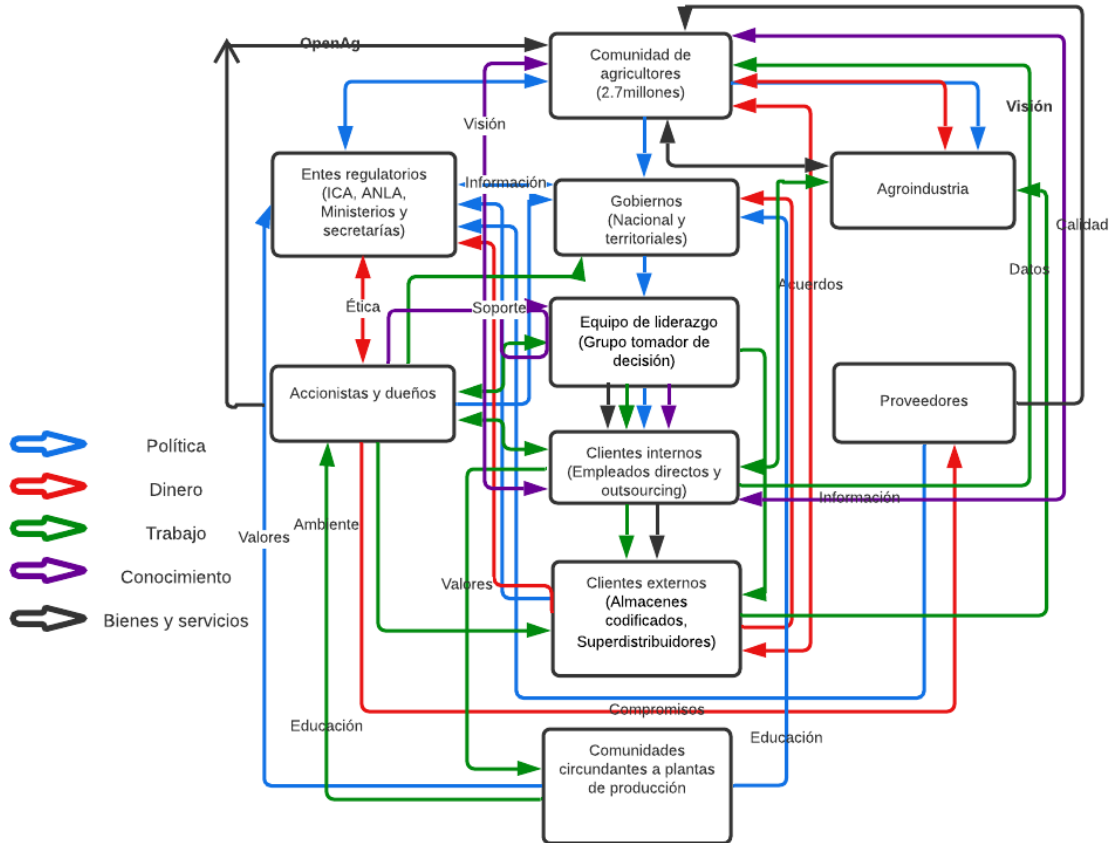
## **Determinación de los Elementos De RSC/E que Componen la Estrategia de UPL Colombia con Respecto a la RSC/E 2.0, y los Estándares Analizados**

### **Análisis De Stakeholders**

Se determinaron 3 grupos de interés: Clientes Internos, Clientes Externos y Tomadores de Decisión. Los primeros corresponden a todas aquellas personas con un vínculo laboral directo con la empresa. Los clientes externos corresponden a aquellas empresas que venden los productos al consumidor final en todo el país (tiendas de agroquímicos y profesionales del sector). A partir del modelo de (Cameron et al., 2008) de clasificación de Stakeholders, expectativas y posibles interacciones entre ellos teniendo como base la caracterización de sus necesidades y las necesidades de UPL. De esta forma en la

Figura 19 se busca esquematizar el flujo relacional de los Stakeholders respecto a los componentes tratados en la RSC/E 2.0 y en función de aspectos funcionales de la planeación estratégica corporativa.

*Figura 19 Mapa de Flujo de Valor aplicado a UPL*



Nota: Elaboración propia basado en modelo de (Cameron et al., 2008)

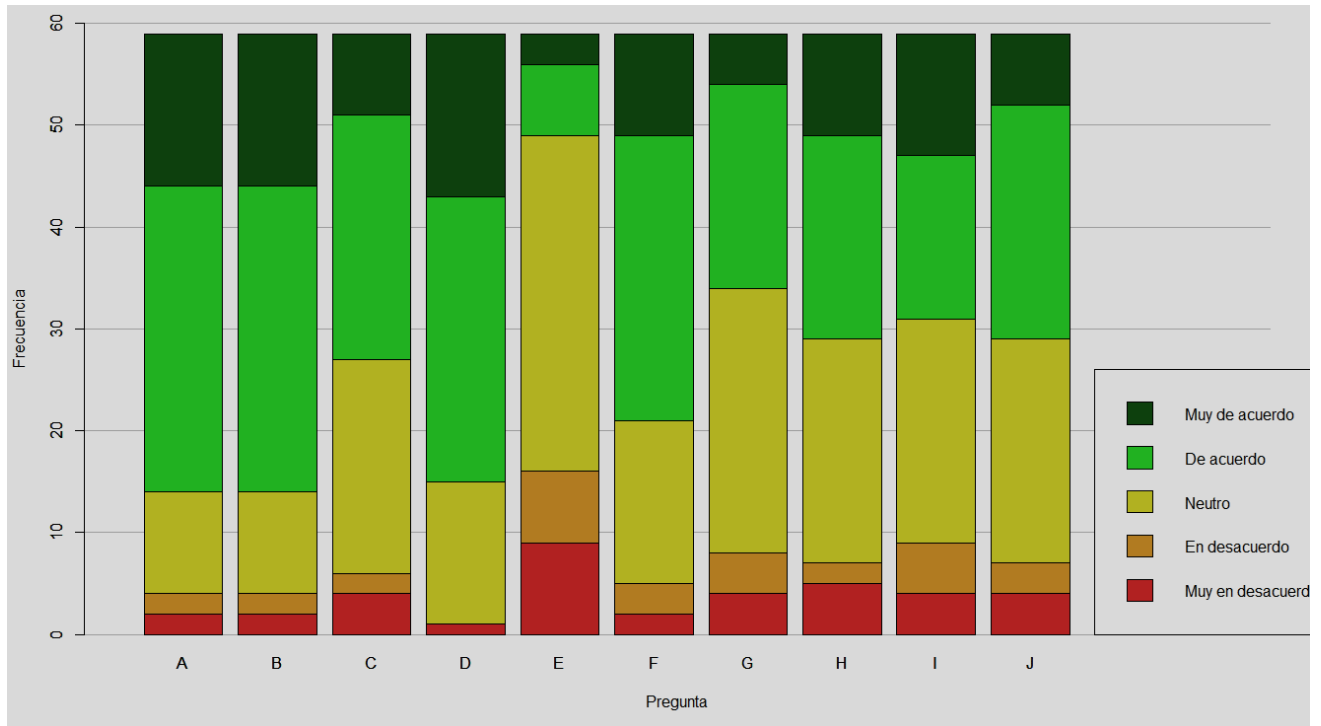
**Análisis de Grupos de Interés Seleccionados**

**Análisis de los Grupos de Interés por Preguntas**

A continuación, se explica el abordaje estadístico en relación con la percepción de los valores de la RSC/E 2.0 por parte de los grupos de interés de UPL por categoría.

**Cliente externo.** Para visualizar la ubicación y variación de las opciones de respuesta para cada pregunta se verá la distribución de las respuestas en un diagrama de barras apilado (Figura 20). Aquí se puede observar que para la mayoría de las preguntas la opción más contestada es “De acuerdo”, excepto en la pregunta E (“¿UPL cuenta con un programa de gestión del conocimiento e innovación?”), donde fue “Neutro”.

*Figura 20 Resultados de la Encuesta de Percepción de RSC/E de UPL Colombia.*



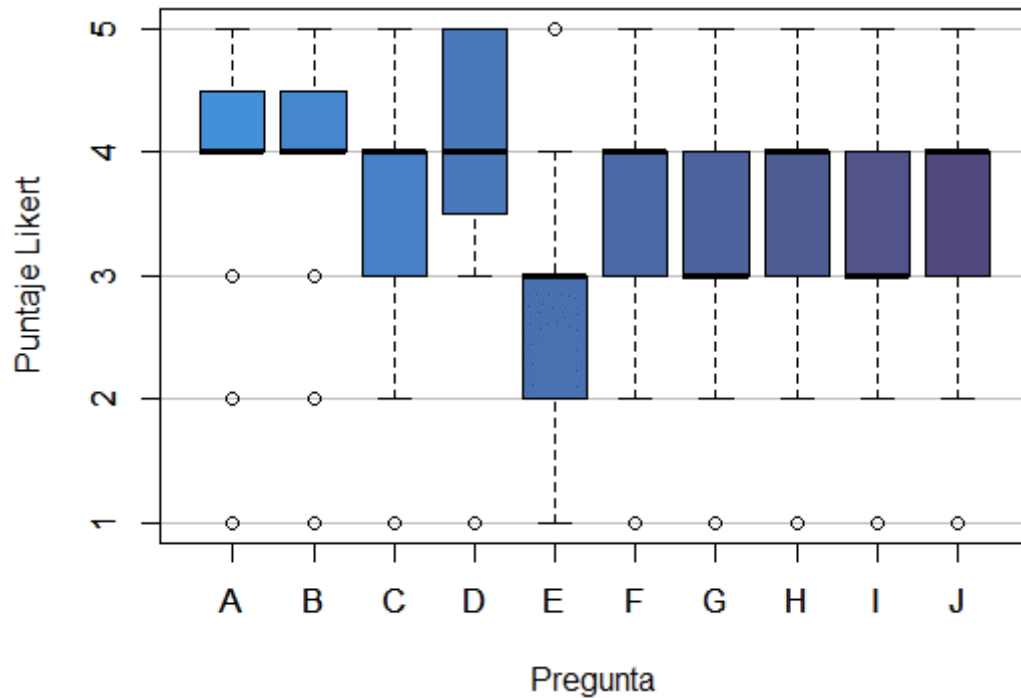
Nota: Elaboración propia.

Es de notar que existe una baja frecuencia de la opción “En desacuerdo” en comparación con la de “Muy en desacuerdo” o “Neutro”, lo cual puede significar que algunos de los encuestados prefirieron castigar ciertas preguntas. Otra opción es que no estuvieran seguros de la respuesta y el cliente prefiriera la opción de “Neutro”. Otro punto destacado es que la opción de “Muy de acuerdo” es menor en frecuencia que la de “Neutro” para algunas preguntas (C, E, G, H, J). Las preguntas A y B tienen una forma de contestar idéntica, lo cual puede decir de la forma de redacción, la equivalencia de ambas preguntas. Esto hace que la prueba de chi-cuadrado para la independencia de los datos tenga un valor de  $p\text{-value} = 5.616e-06$ , con lo cual se prueba que los datos no son independientes.

En la Figura 21 se observa que la mediana de la mayoría de las preguntas es 4 (“De acuerdo”), excepto para la pregunta E (“¿UPL cuenta con un programa de gestión del conocimiento e innovación?”), la G (“¿Las iniciativas de UPL contribuyen con la solución de problemas de la

comunidad?”) y la I (“¿UPL estimula y construye el diálogo en el entorno?”), en las cuales la mediana es 3 (“Neutro”).

Figura 21 Diagrama Box Plot para el grupo de interés “Clientes Externos”



Nota: Elaboración propia.

La barra gruesa muestra la mediana de los datos, y dentro de la caja se encuentra al menos el 50% de los datos.

De la misma forma, en la Figura 22 y por medio de la prueba de la mediana de Mood es posible evidenciar que hay diferencias significativas en los valores de la mediana entre los grupos ( $\chi^2 = 21.132$ ,  $df = 9$ ,  $p\text{-value} = 0.01208$ ). La prueba post-hoc de comparación por parejas de la prueba de la mediana de Mood (Pairwise Mood's median tests) se realizó y se encontró que las preguntas se podían clasificar como se muestra en la tabla

Figura 22 Grupos con diferencias significativas en los valores de la mediana entre sí con la prueba de la mediana de Mood

Grupo	D	B	C	D	E	F	G	H	G	E
a										
b										
c										
	a	ab	ab	ab	ab	ab	ab	ab	b	c

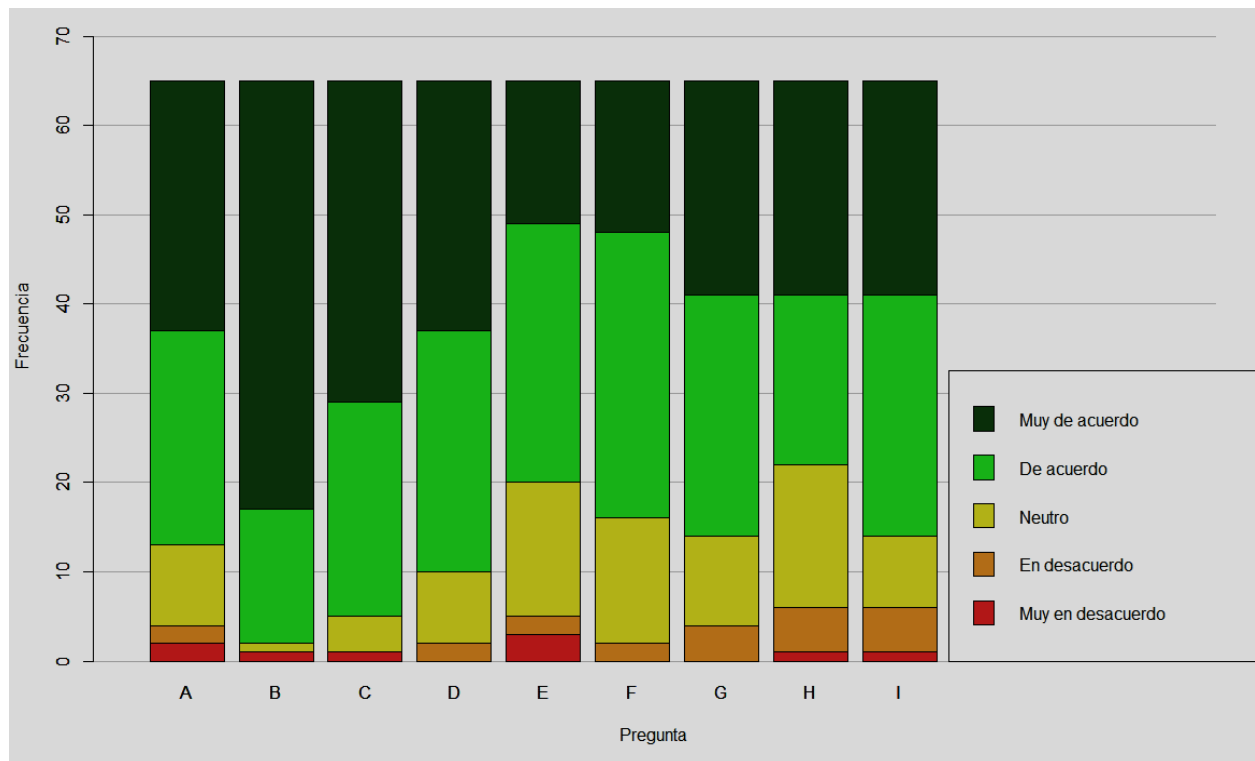
Nota: p-value: 0.01208. Elaboración propia.

Es posible observar que el grupo “a” tiene frecuencias de la opción “De acuerdo” muy similares, mientras que el grupo “b” tiene frecuencias de “en desacuerdo” en proporción semejante entre sí. Por esta razón es que la pregunta D (“¿UPL estimula la innovación en sus procesos?”) y la G (“¿Las iniciativas de UPL contribuyen con la solución de problemas de la comunidad?”) se encuentran en grupos distintos.

**Ciente Interno.** Como se puede observar en la Figura 23, para la mayoría de preguntas las personas vinculadas laboralmente con la empresa contestaron que estaban “Muy de acuerdo” o “De acuerdo”. Con muy poca frecuencia se encuentra los casos de “Muy en desacuerdo”.



Figura 23 Resultados de la Encuesta de Percepción de RSC/E de UPL para Clientes Internos



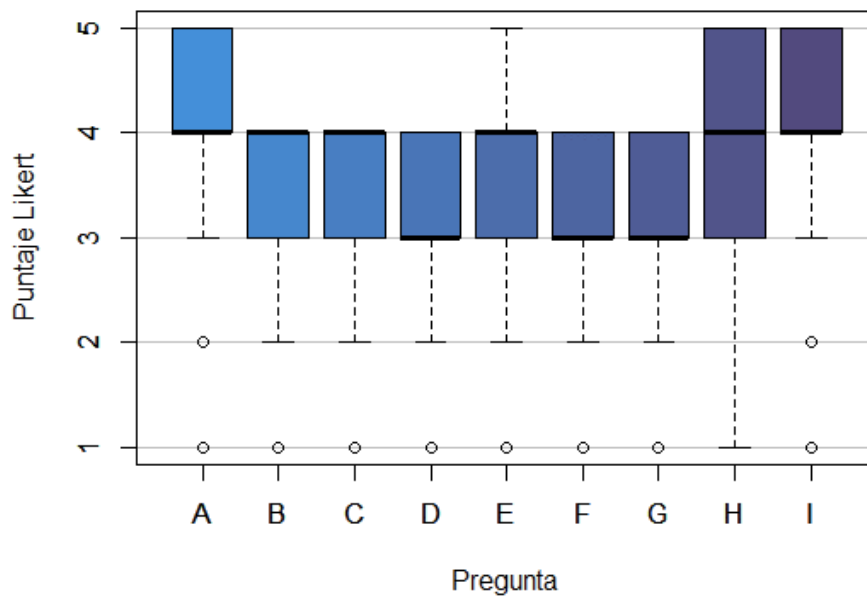
Nota: Elaboración propia.

Es de notar que la pregunta B (“¿UPL incentiva nuevas ideas?”) tiene una mayor cantidad de respuestas con “Muy de acuerdo” en comparación al resto de preguntas, además que no tiene un valor “Neutro” destacado. Es interesante que existe una proporción similar de la frecuencia de “De acuerdo” en la mayoría de las preguntas. De nuevo se observa que la mediana de la mayoría de las respuestas se encuentra en la opción “De acuerdo” excepto en la pregunta D, F y G. Además, que en la pregunta H las opciones se encuentran dispersas en la escala que en otras preguntas. Las preguntas A e I se comportan muy parecido mientras que la E es distinta de B.

Al realizarse la prueba de la mediana de Mood inicialmente se encuentra que no hay diferencias significativas entre ninguna de las preguntas ( $p\text{-value} = 0.0128$ ). Esto sucede porque la prueba contabiliza cuántas opciones de respuesta en cada pregunta son mayores que la mediana global para

todos los grupos juntos, en este caso 4. Posteriormente evalúa si hay diferencias significativas en esta proporción entre los grupos. Sin embargo, para este conjunto de datos, tanto todas las preguntas tienen la mayoría de las observaciones igual a la mediana global. Debido a que son iguales a la mediana global, no son mayores que esta y, por lo tanto, no son muy diferentes de las puntuaciones de cualquier otra pregunta en este recuento (Figura 24).

Figura 24 Diagrama Box Plot para el grupo de interés Clientes Internos



Nota: La barra gruesa muestra la mediana de los datos, y dentro de la caja se encuentra al menos el 50% de los datos. Elaboración propia.

El resultado en este caso es un valor p no significativo. Se decide entonces evaluar solo los valores que sean menores que la mediana global, encontrando en estas diferencias significativas, como se enuncia en la Tabla 25.

Tabla 25 Grupos con diferencias significativas en los valores de la mediana entre sí con la prueba de la mediana de Mood

Grupo	A	B	C	D	E	F	G	H	I
a									
b									
c									
d									
	abc	d	ad	ab	bc	bc	abc	c	abc

Nota: p-value: 7.866e-05. Elaboración propia.

Así se ve como las preguntas B y C (grupo “d”) tienen la mayor frecuencia que otras preguntas en la opción “Muy de acuerdo”, mientras que el grupo “a” está caracterizado por las preguntas con valores intermedios del conteo de “De acuerdo”, descartando a B y H, en los que es menor y a E y F en los que es superior.

**Tomador de decisión.** Como esta encuesta es única solo se procede a utilizar una tabla comparativa. Se destaca que a la mayoría de las preguntas responde la opción “Muy de acuerdo”, mientras solo hay dos “Neutras”, relacionadas con el conocimiento de la RSC/E, y una “En desacuerdo”, la relacionada con las organizaciones gubernamentales.

Tabla 26 Resultado encuesta única grupo tomador de decisión.

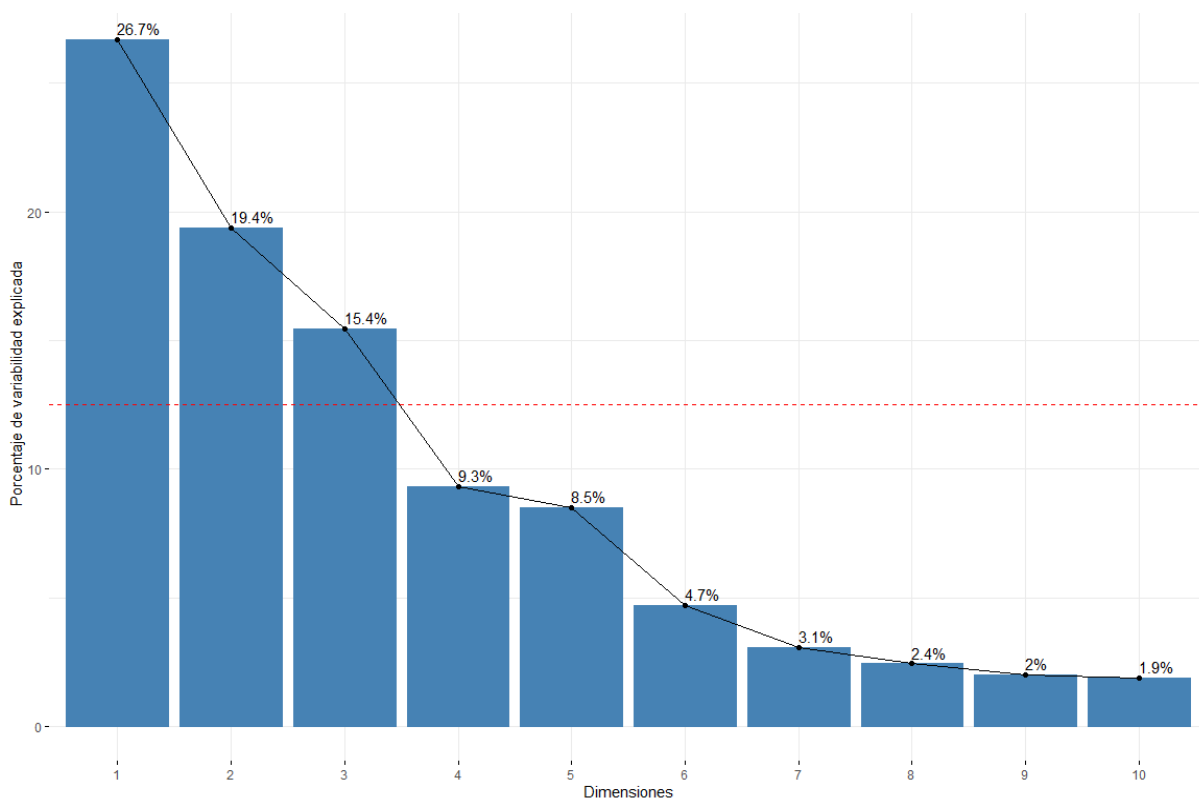
PREGUNTA	VALOR
A	5
B	5
C	5
D	5
E	3
F	3
G	5
H	5
I	2

Nota: Elaboración propia.

**Análisis de los Grupos de Interés por Valores RSC/E 2.0.**

**Cliente Interno:** El gráfico de sedimentación sirve para seleccionar el número de dimensiones necesarias para explicar la mayor parte de la variabilidad, al que en este caso se añadió un criterio para poder visualizar mejor los datos: el máximo entre los inversos del número de categorías menos uno. Esto permite seleccionar todas las dimensiones que sean capaces de explicar más del 12,5% de la variabilidad total. Los porcentajes se refieren al porcentaje de inercia explicada por cada dimensión en el análisis de correspondencias múltiples utilizado. En este caso, las dimensiones 1 y 2 son suficientes para retener el 46,1% de la inercia total (variación) contenida en los datos. Una tercera dimensión explicaría un 15,4% y una cuarta dejaría el total de variabilidad en el 70%, pero esquematizar todas esas dimensiones no es práctico. Por esta razón no todos los puntos están bien representados, tal como se observa en la Figura 25.

*Figura 25 Sedimentación para el MCA realizado a Cliente Interno*

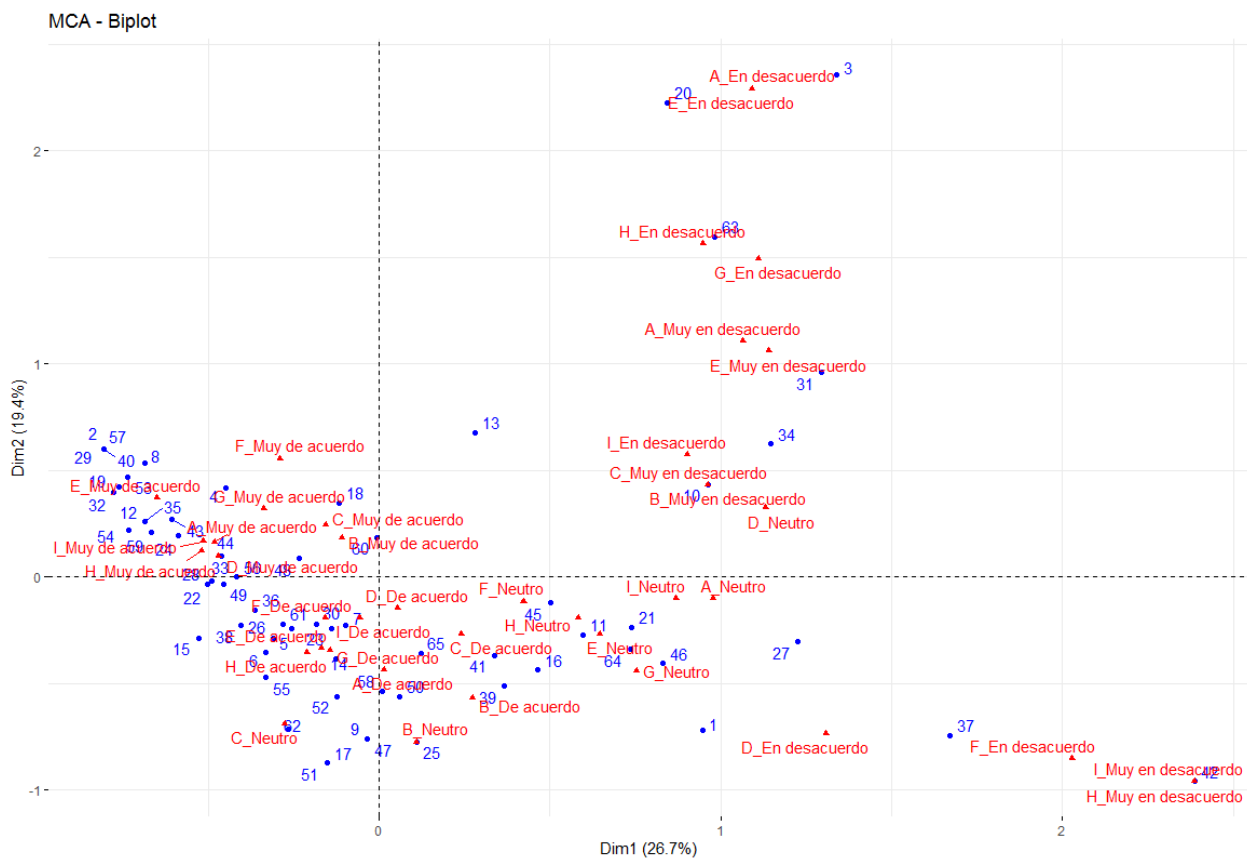


Nota: Elaboración propia.

El mapa de factores de la Figura 26 muestra el patrón global dentro de los datos en las dos dimensiones (Azul: Clientes internos y Rojo: Opciones de pregunta).

En este tipo de gráficos, la distancia  $\chi^2$  (comparable a la distancia geométrica) de una opción de respuesta al centro de la nube de puntos de las categorías será mayor cuanto menor sea el número de individuos que presenten esa categoría. De esta forma, son muy pocos (1) los individuos que se encontraban “En desacuerdo” con la pregunta A o “Muy en desacuerdo” con la pregunta H.

Figura 26 Mapa de factores de doble entrada



Nota: individuos vs opciones de respuesta en cada pregunta, Azul: trabajadores y Rojo: Opciones de pregunta. Elaboración propia

La distancia entre puntos que representan cada trabajador encuestado o de pregunta es proporcional a su similitud, así los funcionarios con perfil de respuestas similar se encuentran cerca en el

mapa de factores. La nube de puntos tan fuerte cerca del origen y en los cuadrantes III y IV (Inferior Izquierda, e Inferior Derecha) da a entender una fuerte relación de similitud entre la mayoría de los encuestados, lo que concuerda con los gráficos de Box Plot en los que se podían identificar pocos datos atípicos en muchas respuestas a preguntas que se observa se han desplazado.

Una explicación a la nube de puntos es que la distancia entre dos categorías de la misma variable es pequeña cuando los individuos que presentan una y los que presentan la otra –individuos que, necesariamente, han de ser diferentes entre sí– tienden a presentar categorías idénticas en el resto de las variables. Entonces la mayoría de los encuestados tienden a contestar de la misma forma en la mayoría de las preguntas. Así, trabajadores con bastantes respuestas en común se encontrarán a poca distancia entre sí.

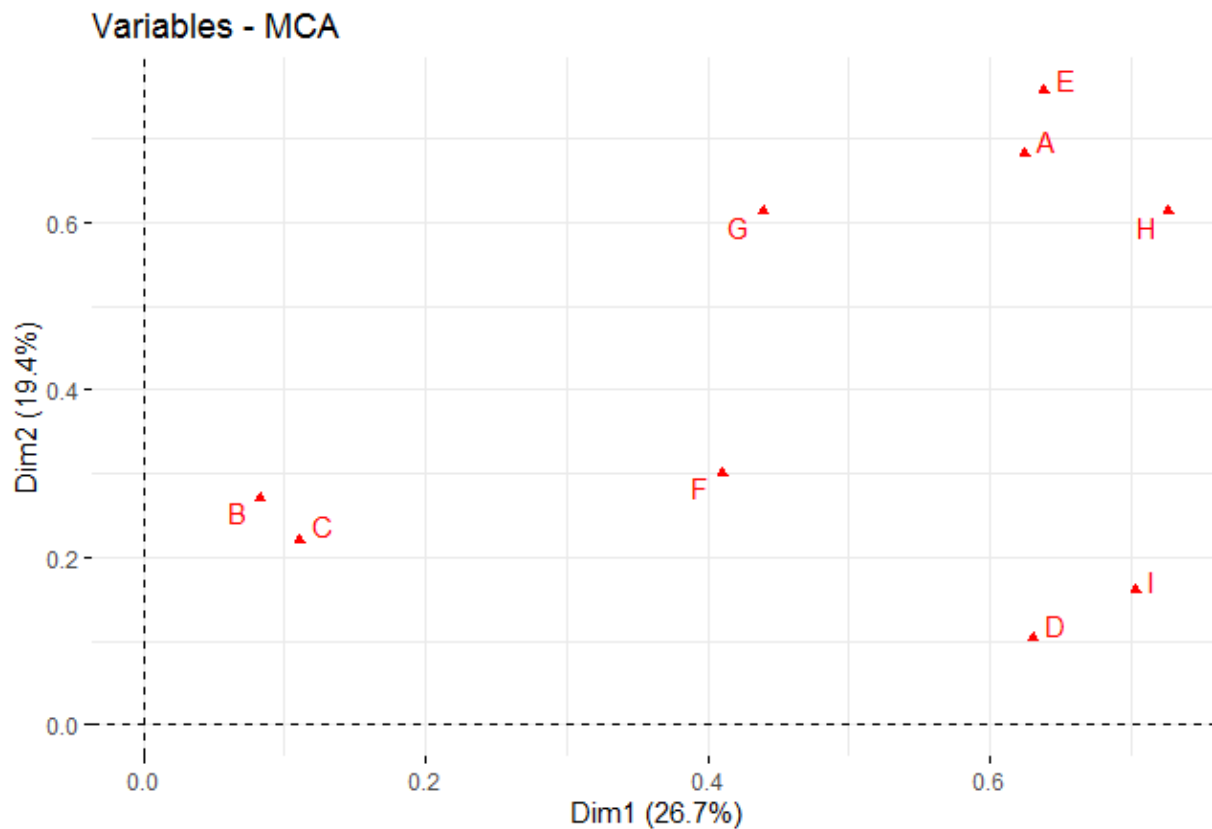
Las opciones de respuesta correlacionadas negativamente se colocan en lados opuestos del origen del sistema cartesiano (cuadrantes opuestos). Así, se observa claramente que los encuestados con preguntas en “Muy en desacuerdo” y “En desacuerdo” se ubican en los cuadrantes I y II (Superior Derecha, Superior Izquierda) del mapa. De esta forma, H\_Muy de acuerdo se ubica en el cuadrante IV (Inferior Derecha) sobre el eje de la Dimensión 1, lejos de H\_Muy en desacuerdo, sobre el cuadrante II (Superior Izquierda). Además, al proyectar todas las opciones de la pregunta H sobre el eje de esta dimensión se mantiene la coherencia con la escala de Likert propuesta. Esta misma proyección sobre la Dimensión 2 o con otras preguntas no conserva esta misma propiedad.

Los puntos de categoría que están a mayor distancia del origen de coordenadas están mejor representados en el mapa de factores que otros puntos. Ejemplo de esto son los datos atípicos antes señalados, que se encuentran mucho más lejos del centro que aquellos con otras respuestas, y cuya contribución a las dimensiones 1 y 2 es más alta.

La inercia o variabilidad para cada una de las preguntas se define como la suma de las inercias de sus categorías, y se puede estimar con el coeficiente  $\eta^2$  (eta cuadrado) de una variable con una

dimensión que mide el grado de relación entre ambas, y es mayor cuanto más fuerte sea la relación. La gráfica 7 ayuda a visualizar la correlación que existe entre las dimensiones calculadas por el MCA y cada pregunta. Con ayuda de los valores del coeficiente  $\eta^2$  se observa que ninguna de las preguntas es explicada completamente por las dimensiones. En el caso de B, esta es más explicable por la Dimensión 1, mientras que la I por la Dimensión 2.

Figura 27 Mapa de factores perceptuales de las preguntas realizadas al Cliente Interno.

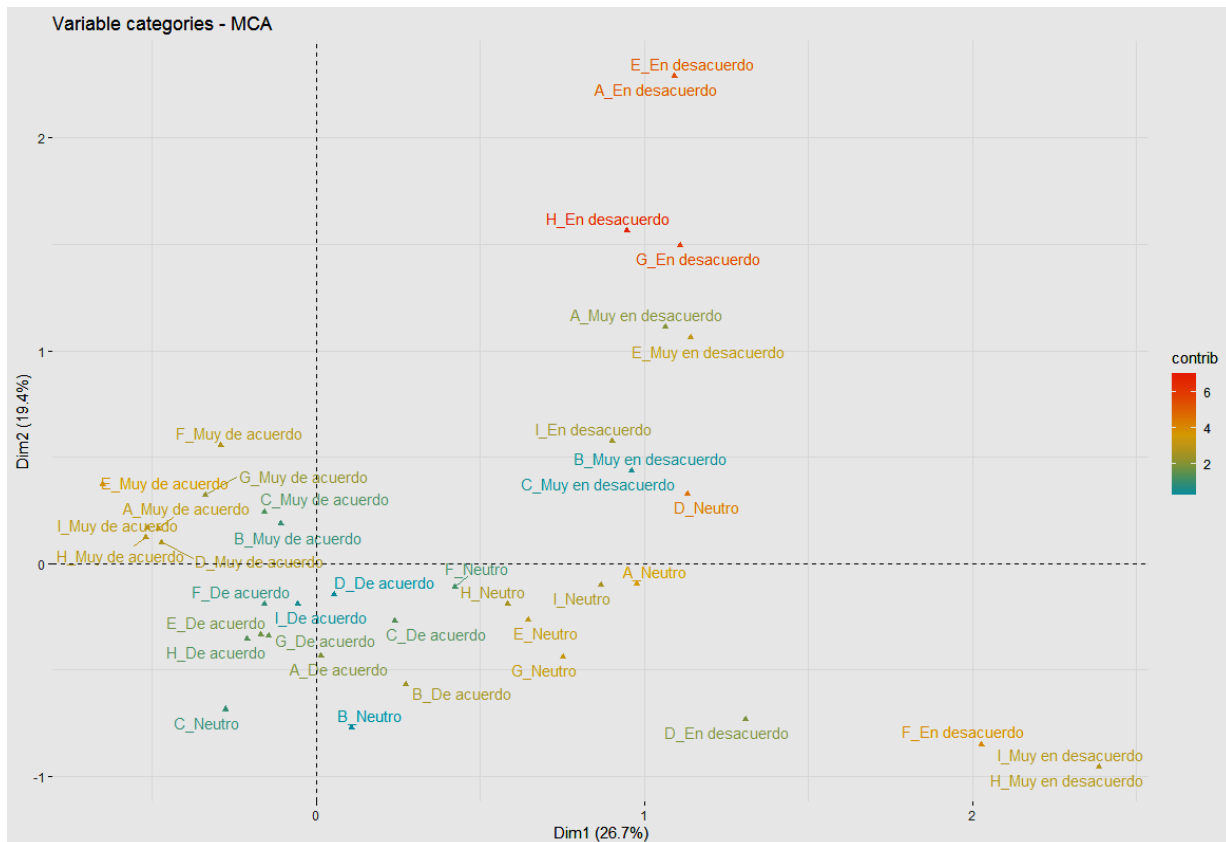


Nota: Elaboración propia.

Una gráfica muy importante es la de contribución, la cual da una idea de a qué polo de las dimensiones están contribuyendo las opciones de respuesta. En este caso, H\_En desacuerdo tiene una importante contribución a la segunda dimensión, mientras las categorías "I\_De acuerdo" y "D\_De acuerdo" no contribuyen a ninguna dimensión. En la figura 28, las categorías con mayor valor (color

tendiente al naranja) contribuyen más a la definición de las dimensiones. De estas, aquellas que contribuyan más a la Dimensión 1 y Dimensión 2 son las más importantes explicando la variabilidad del juego de datos.

Figura 28 Nube de puntos con proyección en color para la contribución en cada dimensión.



Nota: Los puntos en azul son los que menos contribuyen. Elaboración propia

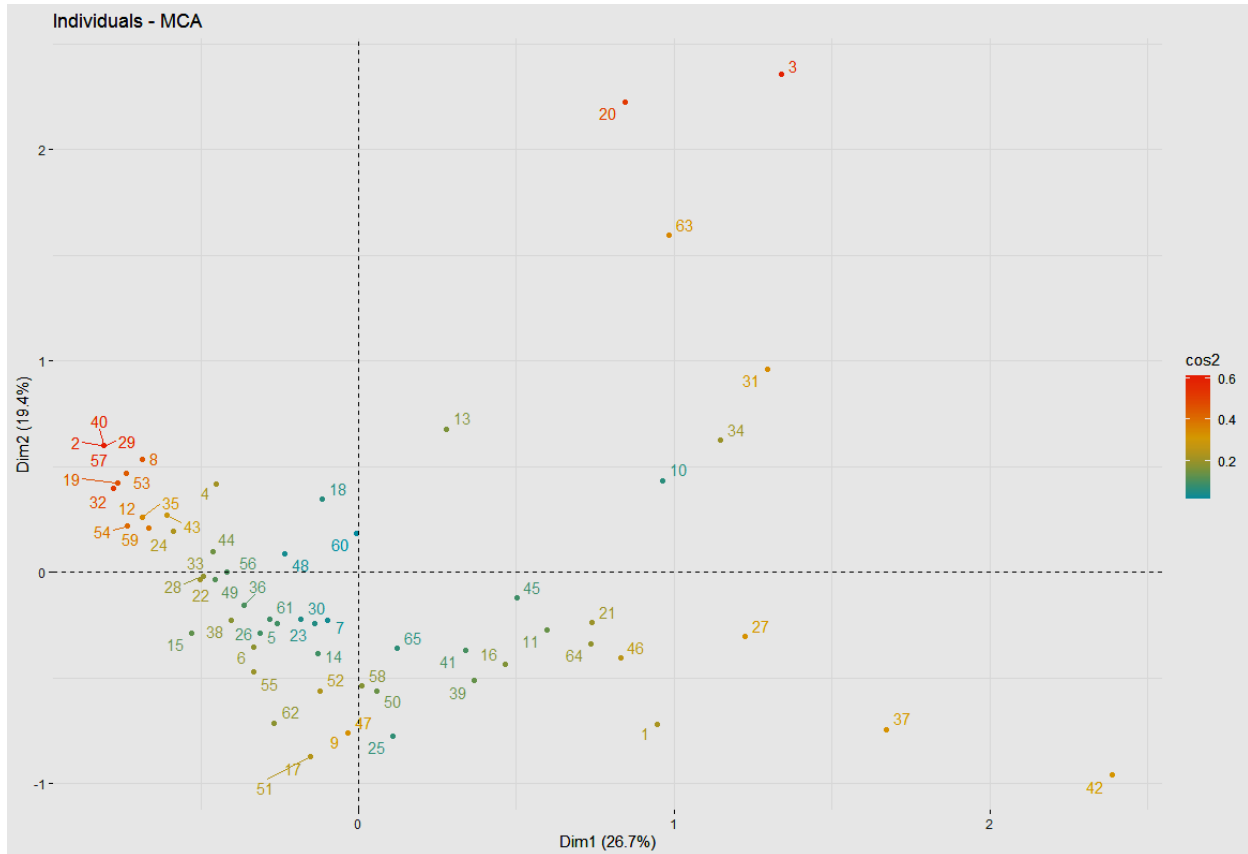
La calidad de la representación se denomina “coseno cuadrado” ( $\cos^2$ ), que mide el grado de asociación entre las variables categorías y un eje particular.

Si una opción está bien representada por dos dimensiones, la suma de  $\cos^2$  será cercana a 1 y se colorea de color naranja. Cuando se analice una nube mediante sus proyecciones sobre un plano, solo se deben extraer conclusiones para aquellos puntos que estén bien representados en ese plano. Entonces,



por ejemplo, los individuos 2, 29, 40 y 57 tienen una alta proporción de inercia en la Dimensión 2, tal como se ve en la Figura 29.

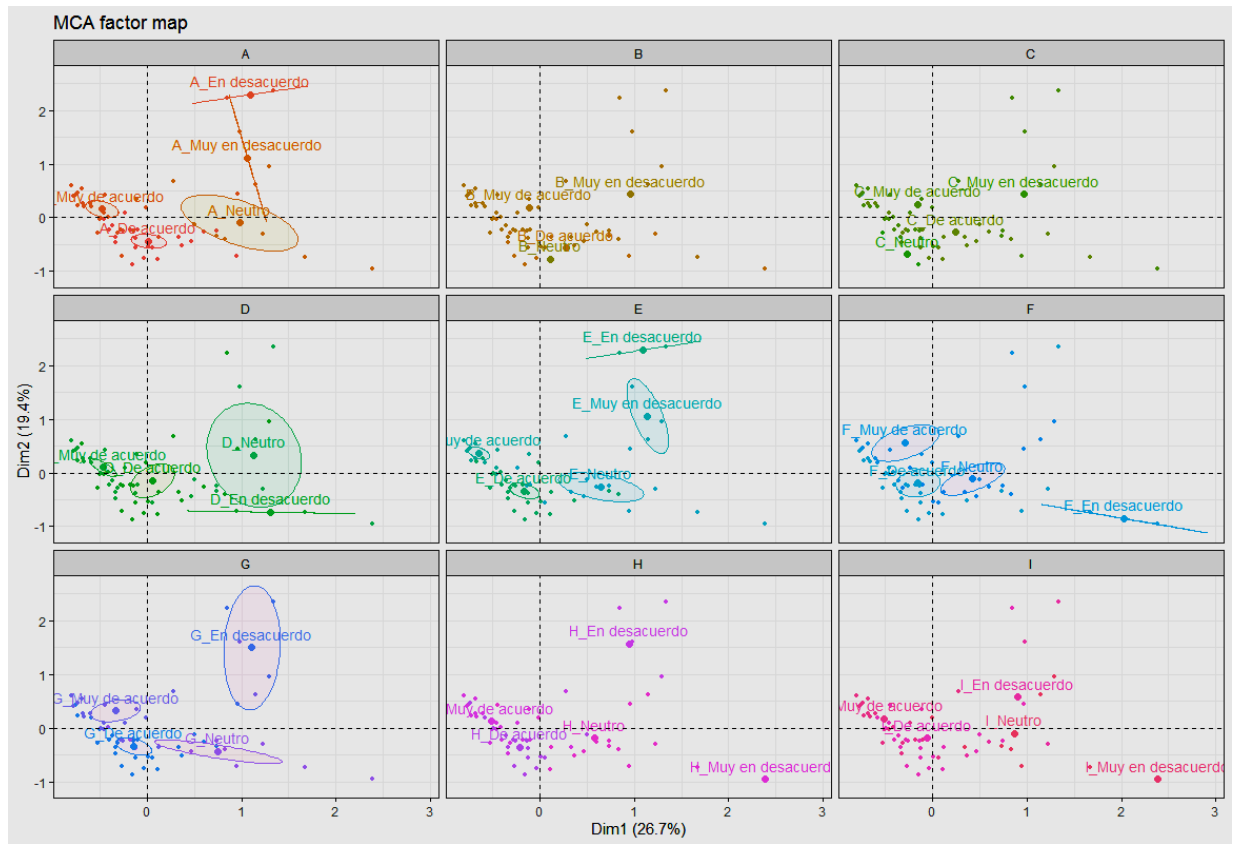
Figura 29 Nube de puntos con proyección en color para  $\cos^2$  en cada dimensión.



Nota: Los puntos en azul son los peor representados. Elaboración propia.

En este tipo de mapas de factores es interesante ver cómo se agrupan las opciones de respuesta entre sí. En este caso se utilizan los intervalos de confianza que se visualizan como elipses con distinta excentricidad. Un caso interesante se encuentra en la pregunta B, donde las opciones “Neutro” y “De acuerdo” se superponen, indicando que no se detectaron diferencias entre estas opciones de respuesta. De nuevo, los datos atípicos se observan como líneas rectas o puntos (“Muy en desacuerdo”).

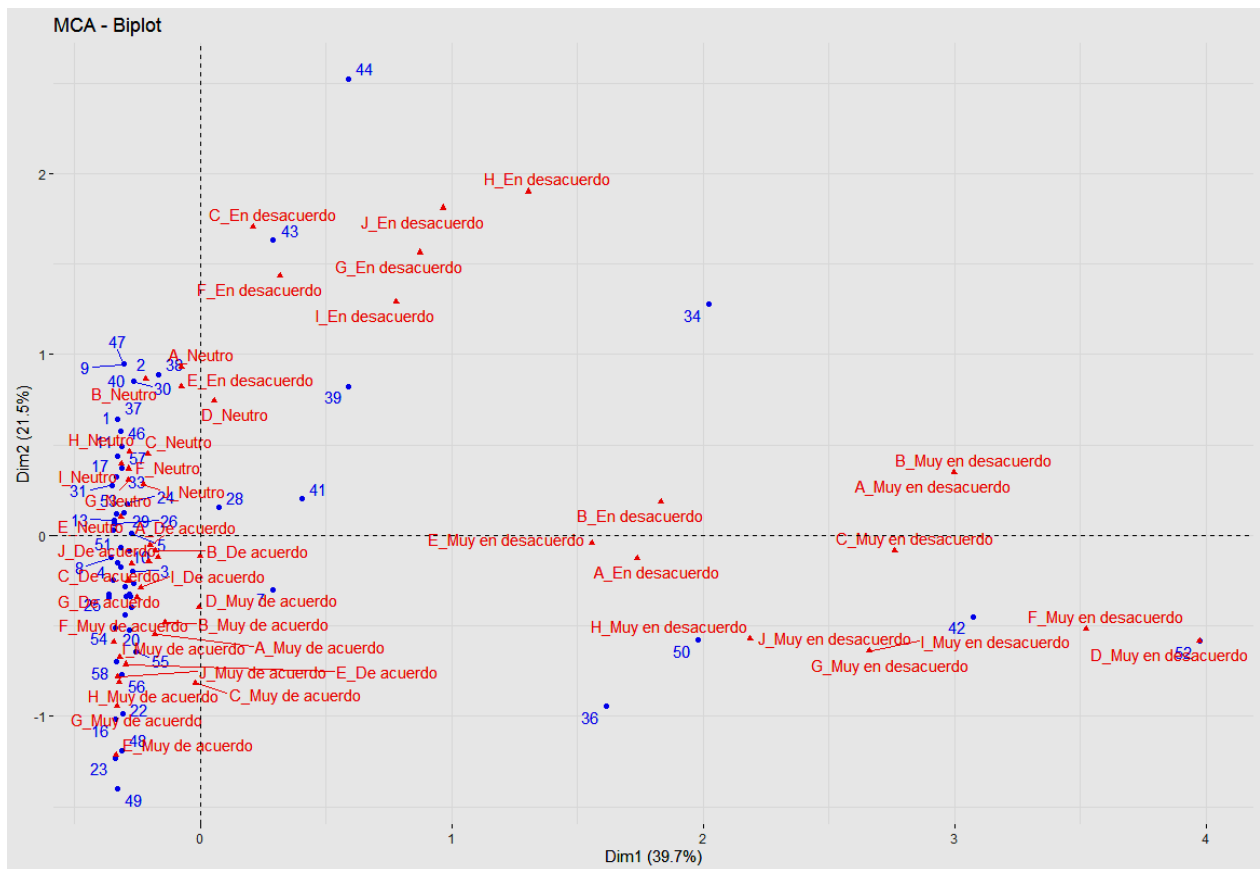
Figura 30 Perfiles de elipses en los mapas de factores para cada pregunta



Nota: Elaboración propia.

**Cliente externo:** En este caso se observa que mientras una dimensión explica el 39,691% de la variación, dos dimensiones acumulan el 61,155% de la varianza y tres aumenta esta cifra a 74.630%. Una cuarta dimensión solo aumenta un 7,4% y no se justifica su uso. Al igual que con los clientes internos, se observa una nube de puntos muy densa sobre los cuadrante III y IV, indicando que la mayoría de los individuos encuestados tienen un perfil de respuestas muy similar. Se encuentran valores extremos que coinciden con lo visto en los Boxplot para cada una de las preguntas.

Figura 31 Mapa de factores de doble entrada

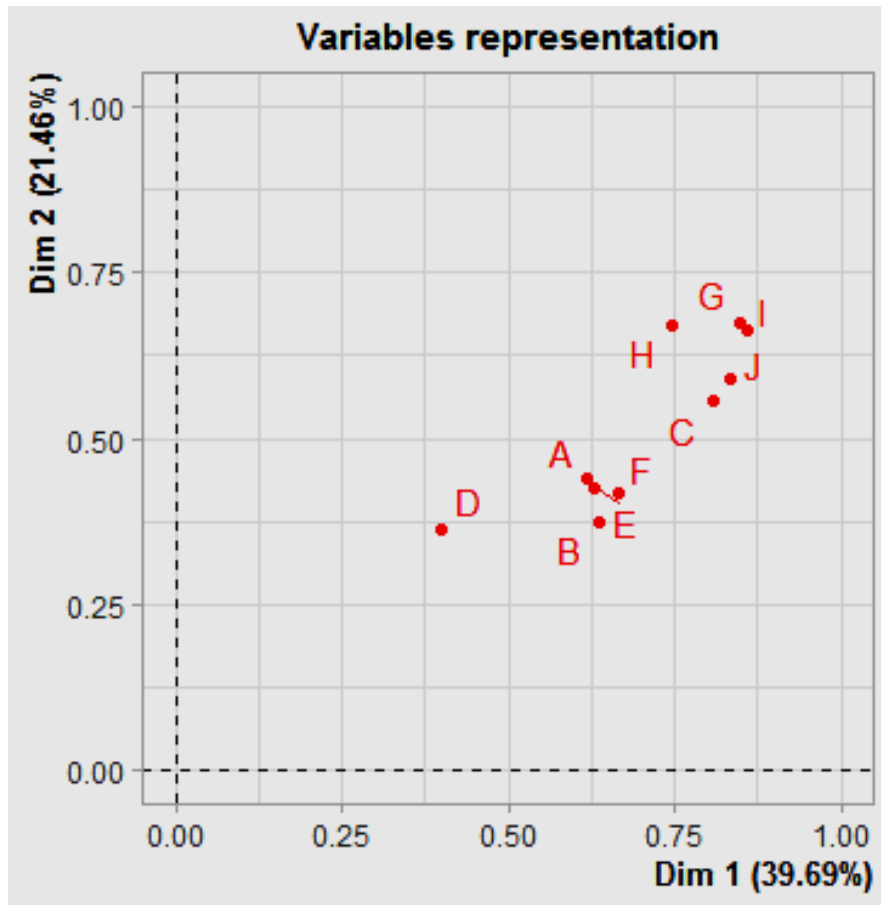


Nota: individuos vs opciones de respuesta en cada pregunta, Azul: Cliente interno y Rojo:

Opciones de pregunta. Elaboración propia.

En el caso de los coeficientes  $n_2$  se observa que los puntos que representan la inercia de cada pregunta se encuentran más cerca en comparación al Cliente Interno. La asociación de las variables aquí es más precisa que en el caso anterior. Por ejemplo, la responsividad está relacionada con las preguntas G e I, que se encuentran muy próximas en el mapa de factores (Figura 32).

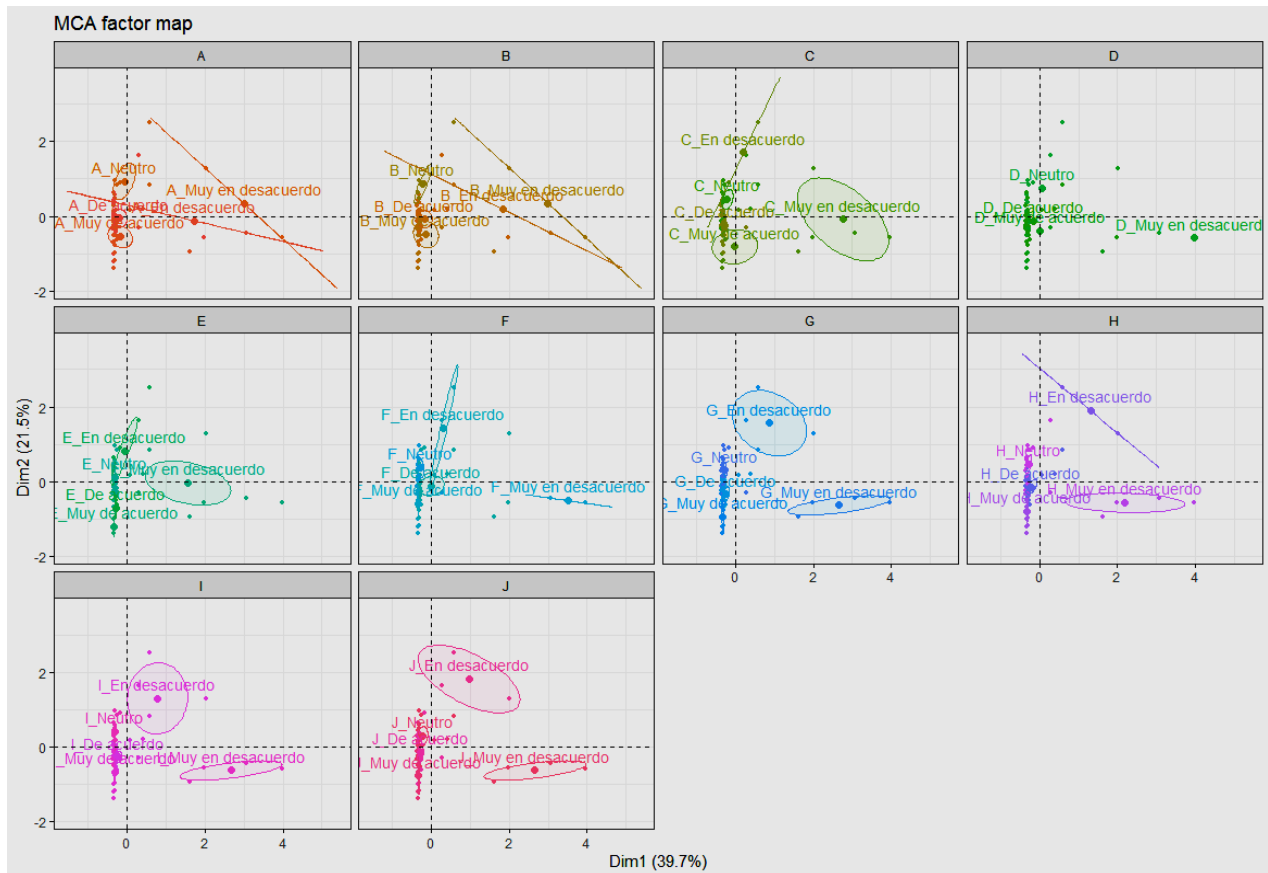
Figura 32 Mapa de factores perceptuales de las preguntas realizadas al Cliente Externo.



Nota: Elaboración propia.

Ahora bien, la Figura muestra la situación antes comentada de la nube de puntos. Al estar tan cerca entre si los intervalos de confianza se superponen y todos los perfiles para los individuos ubicados allí son semejantes.

Figura 33 Perfiles de elipses en los mapas de factores para cada pregunta



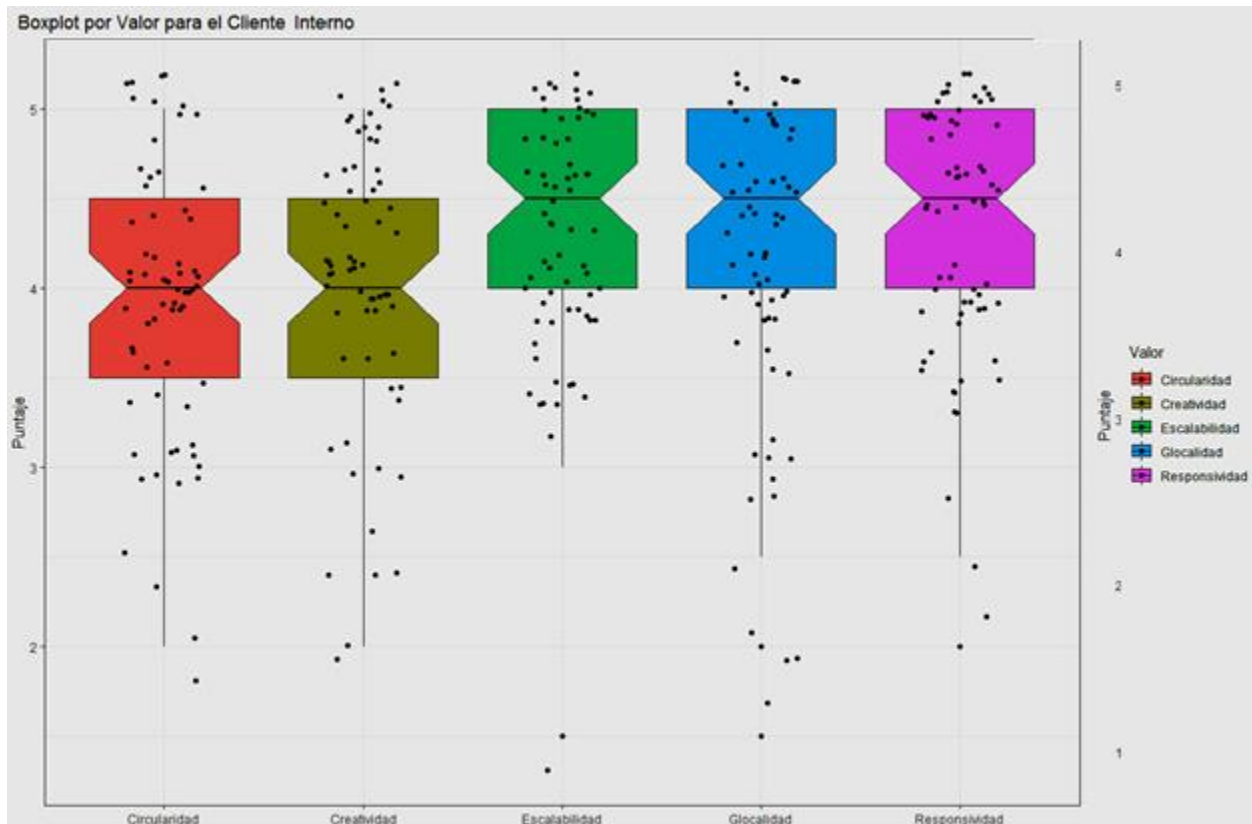
Nota: Elaboración propia.

### Comparación de la Agrupación Propuesta

**Cliente interno.** Como se observa en la

Figura 34, la creatividad y la circularidad tienen medianas inferiores a la de los demás valores. En la Escalabilidad se observan datos atípicos en la parte inferior del gráfico. Para el resto de los valores se nota un sesgo muy fuerte hacia los valores altos por lo cual se ve necesario hacer transformaciones.

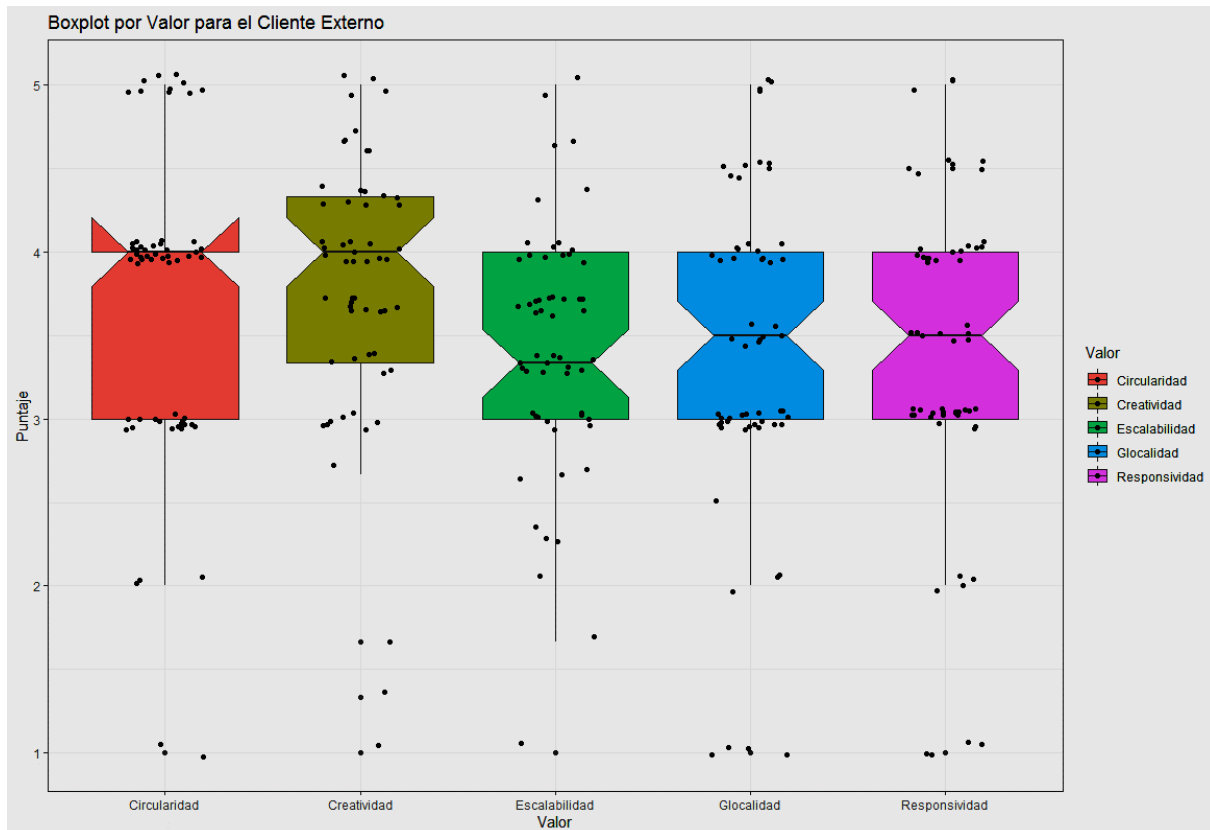
Figura 34 Boxplot para los puntajes de los valores calculados para el Cliente Interno



Nota: Elaboración propia.

**Cliente externo.** En este caso la circularidad y la creatividad tienen promedios superiores a los otros valores.

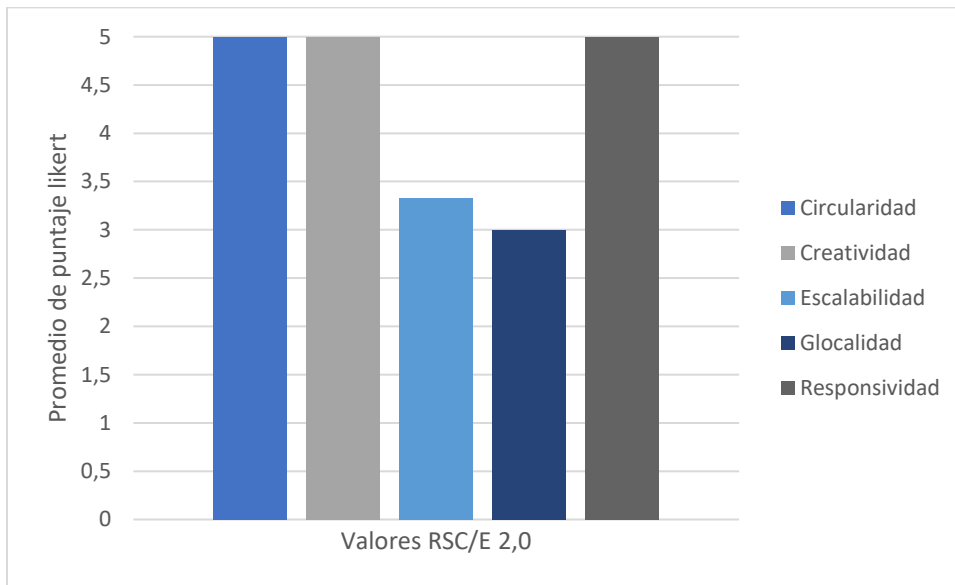
Figura 35 Boxplot para los puntajes de los valores calculados para el Cliente Externo



Fuente. Elaboración propia.

**Tomador de decisiones.** El promedio de los puntajes es mayor para la creatividad, circularidad y responsividad. La glocalidad es el que menor media tiene (3,3).

Figura 36 Promedio de puntajes Likert para el tomador de decisiones



Nota: Elaboración propia

De esta forma se tiene que para el cliente interno la glocalidad es percibida como muy importante, para el tomador de decisiones no lo es, al igual que para el cliente externo. De la misma forma, la responsividad para el cliente externo no es tan esencial como para el tomador de decisiones o el cliente interno. Los grupos de interés evaluados (cliente interno y externo, grupo tomador decisión) muestran dentro de sus prioridades la necesidad de acciones académicas en torno a la RSC/E y su importancia como componente estratégico de UPL y de ésta misma manera, que éstos sean actores fundamentales tanto en la planeación como en la ejecución de los programas, planes y proyectos establecidos.



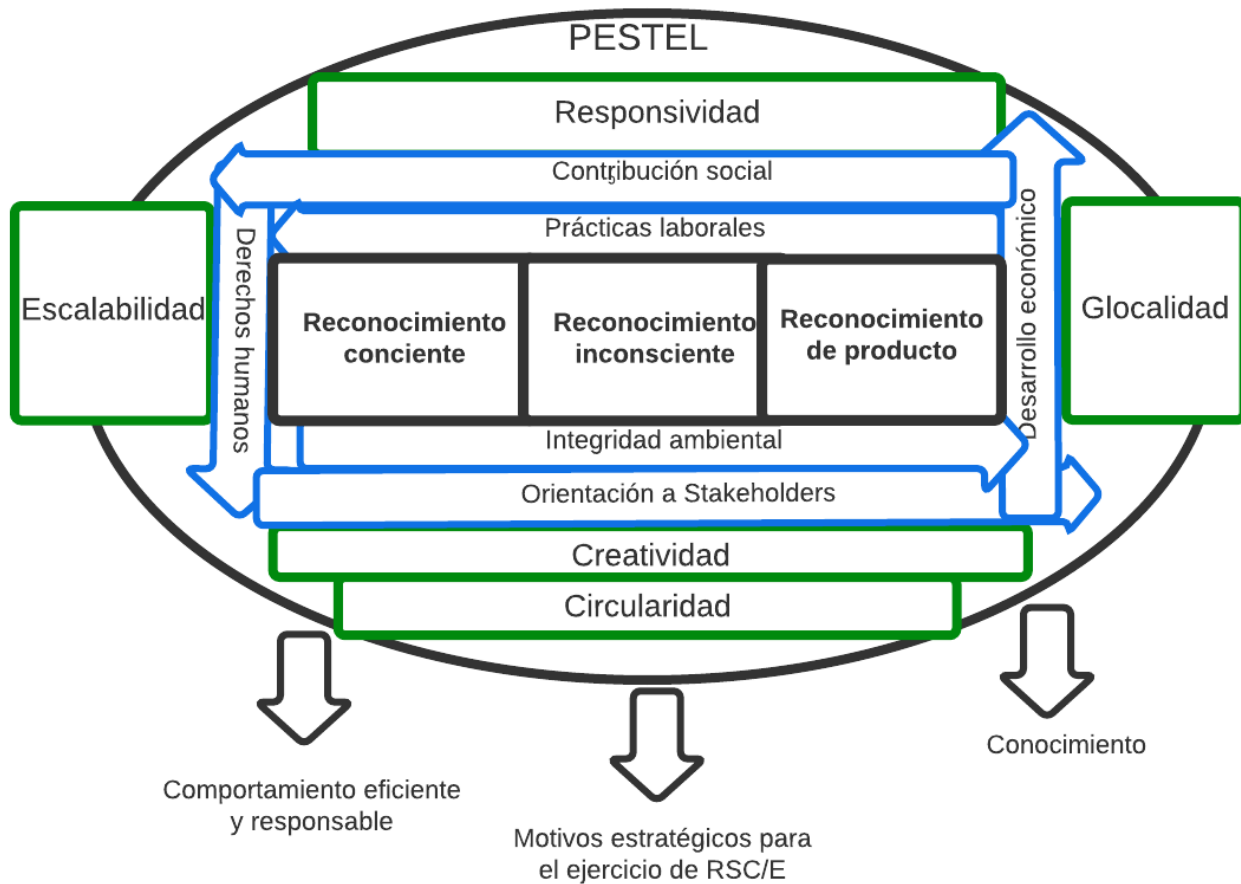
La definición en términos de atributos, intereses y relaciones de los grupos de interés, muestran un acercamiento base para el inicio de estructuración de programas, planes, proyectos, finalmente materializados en acciones claves que se interpolan en el modelo propuesto de RSC/E.

El contexto de estudio, como se expresó es UPL Colombia, por ser esta investigación auspiciada como una iniciativa endógena, y por considerar su relevancia en el contexto de los agronegocios en Colombia eliminando un sesgo en cuanto a la heterogeneidad de un sector especialmente sensible a las estrategias de RSC/E. Al contar con que el sector agroalimentario ha sido ampliamente discutido en la literatura (Heyder y Theuvsen, 2009), aunque este estudio se centra en un único jugador, desde la perspectiva de los clientes y el tomador de decisiones limitando su enfoque, constituye en una oportunidad para investigaciones posteriores dada la necesidad de extender sus alcances. La percepción de los grupos de interés cercanos a UPL y diferentes de su tomador de decisiones se inclina hacia la Responsividad, y requieren que la compañía se interese más por la ejecución de acciones orientados hacia dicho valor.

**Diseño del Modelo**

El alcance de este estudio construye una herramienta de evaluación, conceptualizada y comparable con los estándares para la RSC/E de UPL Colombia desde la percepción de la importancia que sus directivos y grupos de interés seleccionados le confieren. Se presenta un modelo teórico que contempla los objetivos de investigación y que proporciona, una vez contrastado empíricamente, las respuestas a las preguntas planteadas. Se reconoce a la RSC/E como un constructo amplio y multidimensional, con base en la teoría de la RSC/E 2.0 (Visser, 2013), incluyendo sus valores, y reconociendo a los grupos de interés clientes (internos y externos) y el tomador de decisión proponiendo un modelo gráfico presentado en la Figura 37.

*Figura 37 Propuesta de Modelo Integrador para UPL con base en los valores de RSC/E 2.0*



Nota: Elaboración Propia.

Para todos los grupos de interés el involucramiento de UPL en términos de sus alcances sociales representa un elemento importante en términos de beneficio social, económico y ambiental. La estrategia de UPL Colombia debe tomar en cuenta la Responsividad como punto de partida de su estrategia de RSC/E en el entorno colombiano, como norte del desarrollo de sus acciones. Los resultados del presente estudio sugieren que la RSC/E puede integrarse de manera más acorde con los principios de la RSC/E 2.0 en el contexto de UPL Colombia al construir activos intangibles de conocimiento y contexto de difícil imitación, asegurando su viabilidad y competitividad en el tiempo, al combinar la satisfacción de sus grupos de interés.

La RSC/E puede concebirse, por lo tanto, como un activo estratégico para UPL Colombia, en cuanto a la diferenciación no solo en las características sociales y ambientales sino en el reconocimiento de la empresa por parte de sus grupos de interés como empresa responsable. Es necesario, además, construir una ruta de integración estratégica holística (Vallejos Días, 2008) para UPL Colombia, como primer paso para abordar los procesos internos que aseguren, no solo la adquisición y asimilación de conocimiento, sino que permitan traducirlo al contexto particular al pasar de una orientación estratégica defensiva, a una orientación estratégica exploradora. UPL debe considerar el involucramiento y perfil de sus colaboradores y propiciar condiciones que favorezcan su entrenamiento, y el reconocimiento a sus iniciativas en cuanto a la RSC/E. Existen limitaciones en el presente estudio que pueden considerarse, como se dijo anteriormente como oportunidades de investigación futuras. El modelo propuesto, es endógeno y ha sido contrastado únicamente en el ámbito de UPL Colombia.

Su extensión a otras regionales de la organización se condiciona a compartir el activo de este trabajo con ellas. La investigación, y sus herramientas tienen un carácter transversal, e instantáneo, y no pueden validar efectos derivados de su aplicación a la estrategia de RSC/E de UPL Colombia que se difieren en el tiempo es, por lo tanto, necesario llevar a cabo investigaciones longitudinales, que evalúen

la muestra en distintos periodos, estudiando la relación entre las variables del modelo en el tiempo. Las pruebas de concepto, de esta investigación están limitadas a grupos de interés cercanos a UPL Colombia, por lo que los resultados tienen su impronta al evaluar los conceptos de la RSC/E 2.0. Por lo tanto, las generalizaciones y recomendaciones de este estudio deben considerarse como una oportunidad valiosa para darle continuación. Una oportunidad de investigación futura, derivada de esta limitación, podría consistir en evaluar los resultados desde otras regionales de la organización y contrastarlos con la visión en UPL Colombia.

El establecimiento de programas, planes y proyectos ampliamente relacionados con la Responsividad generará de primera mano un sentido de pertenencia y la necesidad de involucrarse tanto en la construcción como en la materialización de la política a partir del modelo propuesto.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Se concluye que:

La investigación permitió diseñar una propuesta de modelo de evaluación conceptualizado y comparable con los estándares para la RSC/E de UPL Colombia desde la percepción de la importancia que sus grupos de interés le confieren a cada uno de los valores representados en la RSC/E 2.0.

La evaluación de estándares, probó una correspondencia entre ellos, que varía en complejidad dependiendo de los valores analizados a través de la evaluación de Materialidad.

Después de caracterizar a los actores, este estudio encontró que los elementos estratégicos que la RSC/E que UPL debe considerar son la educación, la promoción de la conservación del medio ambiente y el bienestar de las comunidades aledañas a las instalaciones.

Los grupos de interés clientes (internos y externos) presentan diferencias significativas en la manera en cómo perciben la RSC/E de UPL. Para cada uno de los grupos de interés evaluados (Cliente interno, cliente externo y tomadores de decisión), la respuesta frente a cada uno de los valores del RSC 2.0 es distinta: el cliente interno valora más la Glocalidad, Escalabilidad y la Responsividad, mientras el externo aprecia de mejor manera la Creatividad. En este punto puede decirse que el tomador de decisiones valora muy fuertemente la Responsividad. Y para ningún grupo la circularidad fue un valor que destaque.

El análisis de correspondencias múltiples reflejó que las preguntas son agrupables y que la compilación en valores pese a ser artificial, estuvo respaldada por la naturaleza de los datos. Se encontraron, además, desviaciones al comportamiento esperado posiblemente por la formulación de las preguntas.

Para cada uno de los grupos de interés evaluados (Cliente interno, cliente externo y tomadores de decisión), la respuesta frente a cada uno de los valores del RSC 2.0 es distinta: el cliente interno valora más la Glocalidad, Escalabilidad y la Responsividad, mientras el externo aprecia de mejor manera la Creatividad. En este punto puede decirse que el tomador de decisiones valora muy fuertemente la Responsividad. Y para ningún grupo la circularidad fue un valor que destaque.

La evaluación de los estándares se concluyó a partir de la línea base, que UPL centra su atención en circularidad, seguido de escalabilidad, Glocalidad y Responsividad, en línea con componentes de materialidad plasmados en los diversos marcos analizados, con base en la estructura diseñada para tal fin.

Puede evidenciarse, la ausencia de una declaración explícita de la creatividad en los estándares analizados. El estándar de mayor peso en la clasificación fue “Los principios guías de las Naciones Unidas para los negocios y los derechos humanos” en términos de relevancia global, relevancia local, visibilidad, experiencia y requisitos gerenciales, seguido de “La guía de la debida diligencia para una conducta responsable en los negocios de la OCDE”. Los estándares GRI, la brújula del desarrollo sostenible y la ISO 26000 obtienen la misma puntuación.

El entorno de UPL reconoce a la RSC/E como un constructo amplio y multidimensional, y con base en la teoría de la RSC/E 2.0, incluyendo sus valores, y reconociendo a los grupos de interés clientes (internos y externos) y el tomador de decisión el estudio contribuye al proponer como herramienta el modelo.

Se recomienda a UPL:

Que al comprender que la propuesta del modelo le proporciona un marco de referencia para la construcción de activos estratégicos relacionados con el ejercicio de la RSC/E 2.0, es importante tomar en consideración que la organización debe incorporar mecanismos de participación para que se contribuya internamente, desde el compromiso de la gerencia en el direccionamiento de estos activos.

Debe UPL establecer mecanismos internos, y externos para evidenciar la eficacia de los activos que construya, y extender el alcance del modelo permitiendo que otros grupos de Interés, no contemplados en este estudio realicen un acercamiento a la estructura de RSC/E 2.0 de la compañía.

UPL debe reconocer al modelo desde la oportunidad de incorporar el ejercicio de la RSC/E transversalmente al ejercicio de su objeto como un impulsor de su crecimiento y aportante al beneficio social, y fortalecer los programas, iniciativas y recursos ya existentes como parte de sus políticas estratégicas de negocio.

### Bibliografía

- Anlló, G., Bisang, R., & Salvatierra, G. (2010). Cambios estructurales en las actividades agropecuarias. De lo primero a las cadenas de valor. *Cepal*, 99. <http://archivo.cepal.org/pdfs/ebooks/lcw350.pdf>
- Arthaud-Day, M. L. (2005). Transnational Corporate Social Responsibility: A Tri-Dimensional Approach to International CSR Research. *Business Ethics Quarterly*. <https://doi.org/10.5840/beq20051515>
- Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., & Magnan, G. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 25(8), 671–681. <https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1471628>
- Bahman, S. P., Kamran, N., & Mostafa, E. (2014). Corporate social responsibility: A literature review. *African Journal of Business Management*, 8(7), 228–234. <https://doi.org/10.5897/ajbm12.106>
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Bavorová, M., Bednarikova, Z., Ponkina, E. V., & Visser, O. (2021). Agribusiness social responsibility in emerging economies: Effects of legal structure, economic performance and managers' motivations. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125157>
- Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman Harper & Row. In *New York*.
- Boyselle, J. (2016). *The influence of CSR ( Corporate Social Responsibility ) communication on brand perceived value and trust : The case of SME in the food industry To cite this version : HAL Id : tel-01360174 Délivrée par l' Université Montpellier Préparée au sein de l' é.* <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01360174>
- Cameron, B. G., Crawley, E. F., Loureiro, G., & Rebentisch, E. S. (2008). Value flow mapping: Using networks to inform stakeholder analysis. *Acta Astronautica*, 62(4-5), 324–333.



<https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2007.10.001>

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>

Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://search-proquest-com.bibliotecadigital.uic.es:9443/docview/230015653?pq-origsite=summon>

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

Ciobanu, R. (2013). *IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA*. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8573/1/R\\_Ciobanu\\_Dissertation.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8573/1/R_Ciobanu_Dissertation.pdf)

Contreras-Pacheco, O. E., Talero-Sarmiento, L. H., & Camacho-Pinto, J. C. (2019). The dual face of corporate social responsibility in social businesses: A closer look at the Colombian reality. *Estudios Gerenciales*. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3123>

Correa Assmus, G. (2017). El deber ser en los agronegocios Primera parte: conceptualizaciones. *Revista de La Universidad de La Salle*, 72, 253–274.

<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/4284>

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions.

*Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.

<https://doi.org/10.1002/csr.132>

DANE. (2019). Boletín Técnico Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2019-I. *Boletín Técnico*, 1–38.

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2019/boletin\\_ena\\_2019-I.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2019/boletin_ena_2019-I.pdf)

Dankova, P., Valeva, M., & Štrukelj, T. (2015). A Comparative Analysis of International Corporate Social Responsibility Standards as Enterprise Policy/Governance Innovation Guidelines. *Systems Research*

*and Behavioral Science*, 32(2), 152–159. <https://doi.org/10.1002/sres.2254>

Davies, H., Food, I., Review, A. M., Drost, S., Wijk, J. Van, Boer, D. De, Practices, M. C. B., & Alert, I.

(2015). Agribusiness: Risks and Impacts in Conflict-Affected Areas. In *Swiss Peace: Background Paper* (Issue February).

[https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Economy\\_AgribusinessRisksImpacts\\_EN\\_2015.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Economy_AgribusinessRisksImpacts_EN_2015.pdf)

Davies, I. A., & Chambers, L. (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 177, 378–386.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.196>

Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1968). BUSINESS AND ITS ENVIRONMENT. *Academy of Management Journal*, 11(2), 237–238. <https://doi.org/10.5465/amj.1968.4297423>

de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. da L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. In *Environmental Sciences Europe* (Vol. 32, Issue 1). Springer.

<https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

Elias, B. L., Polancich, S., Jones, C., & Convoy, S. (2015). Evolving the PICOT method for the digital age:

The PICOT-D. *Journal of Nursing Education*, 54(10), 594–599. <https://doi.org/10.3928/01484834-20150916-09>

Fatma, M., & Rahman, Z. (2014). Building a corporate identity using corporate social responsibility: A website based study of Indian banks. *Social Responsibility Journal*, 10(4), 591–601.

<https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2013-0002>

Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61. <https://doi.org/10.2307/41165405>

Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine - The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.

*New York Times Magazine*, 6(Newspaper Article), 33,122–124. <http://www.nytimes.com/>

- Friedrich, N., Heyder, M., & Theuvsen, L. (2012). Sustainability Management in Agribusiness: Challenges, Concepts, Responsibilities and Performance. *International Journal on Food System Dynamics*, 3(2), 123–135. <https://doi.org/10.18461/ijfsd.v3i2.323>
- Garriga, E., & Melé, D. (2013). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. In *Citation Classics from The Journal of Business Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication* (pp. 69–96). [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_4)
- Golob, U., & Podnar, K. (2019). Researching CSR and brands in the here and now: an integrative perspective. In *Journal of Brand Management* (Vol. 26, Issue 1). <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0112-6>
- Governance & Accountability Institute. (2018). *Sustainability Materiality of the SDG Targets & GRI Indicators: what matters to the real estate investment & services sector?* [www.gainstitute.com](http://www.gainstitute.com)
- Hamidu, A. A., Haron, H. M., & Amran, A. (2015). Corporate social responsibility: A review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 83–95. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p83>
- Heikkurinen, P., Jalkanen, L., Järvelä, K., & Järvinen, M. (2012). Corporate Responsibility in the Food Chain : The Criteria and Indicators. *Proceedings of the 6th International European Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks*, 653–666. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/144988/2/47-Heikkurinen.pdf>
- Hernandez, J. G. V., & Montano Cruz, C. G. (2016). Critical Analysis of Corporate Social Responsibility Concept. *Oral Health Case Reports*, 5(4). <https://doi.org/10.4172/2167-0358.1000181>
- Heyder, M., & Theuvsen, L. (2009). Legitimizing Business Activities using Corporate Social Responsibility: Is there a need for CSR in Agribusiness? *System Dynamics and Innovation in Food Networks*, 175–188.

Heyder, M., & Theuvsen, L. (2012). Determinants and effects of corporate social responsibility in German agribusiness: A PLS model. *Agribusiness*, 28(4), 400–420.

<https://doi.org/10.1002/agr.21305>

Iff, A., & Alluri, R. M. (2016). Business contributions to peacebuilding: Exploring the evidence. *Business, Peace and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.8757.2016.de.00003>

IICA. (2010). Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe.

Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. In IICA.

Jankalova, M. (2016). Approaches to the Evaluation of Corporate Social Responsibility. *Procedia Economics and Finance*, 39, 580–587. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30302-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30302-1)

[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30302-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30302-1)

Jonker, J., & De Witte, M. (2006). Finally in business: Organising corporate social responsibility in five. In

*Management Models for Corporate Social Responsibility* (pp. 1–7). [https://doi.org/10.1007/3-540-](https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2_1)

[33247-2\\_1](https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2_1)

Klein, D., & Joras, U. (2016). Natural resources and peacebuilding: The role of the private sector. In

*Governance, Natural Resources and Post-Conflict Peacebuilding*.

<https://doi.org/10.4324/9780203109793-46>

Laasch, O., & Chandler, D. (n.d.). *The Principles Of Responsible Management Education Collection*

*Corporate Social Responsibility A Strategic Perspective*. Retrieved April 26, 2021, from

[www.busessexpertpress.com/librarians](http://www.busessexpertpress.com/librarians)

Latif, K. F., Sajjad, A., Bashir, R., Shaukat, M. B., Khan, M. B., & Sahibzada, U. F. (2020). Revisiting the

relationship between corporate social responsibility and organizational performance: The

mediating role of team outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental*

*Management*, 27(4), 1630–1641. <https://doi.org/10.1002/csr.1911>

Litz, R. A. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence,

ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. In *Journal of Business Ethics* (Vol.

- 15, Issue 12, pp. 1355–1363). <https://doi.org/10.1007/BF00411820>
- Lizcano Prada, J., & Lombana, J. (2018). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) : reconsiderando conceptos y enfoques. *Reponame: Repositorio Institucional Sergio Arboleda*, 18(34), 119–134. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v18n34/1657-8953-ccso-18-34-00119.pdf>
- Lizcano-Prada, J., & Lombana, J. (2018a). Corporate social responsibility approaches in agribusiness. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 347–356. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2657>
- Lizcano-Prada, J., & Lombana, J. (2018b). Responsabilidad Social Corporativa (RSC). *Civilizar*. <https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.1/a08>
- Luhmann, H., & Theuvsen, L. (2016). Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Literature Review and Future Research Directions. In *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* (Vol. 29, Issue 4, pp. 673–696). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10806-016-9620-0>
- Luhmann, H., & Theuvsen, L. (2017). Corporate Social Responsibility: Exploring a Framework for the Agribusiness Sector. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 30(2), 241–253. <https://doi.org/10.1007/s10806-017-9665-8>
- Mazur-Wierzbicka, E. (2015). The application of corporate social responsibility in European agriculture. *Journal of Chemical Physics*, 19(1), 19–23. <https://doi.org/10.1515/mgrsd-2015-0001>
- Modelos de negocios en pymes agroindustriales: desafíos en el siglo XXI. (2017). In *Vestigium Ire*, 11(2), 41–67.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), 1006–1012. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.005>
- Moneva, J. M., & Lizcaino, J. L. (2004). MARCO CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA José Mariano Moneva y José Luis Lizcano. *Asociación Española de Contabilidad Y Administración de Empresas*.

Mortreu, V., & Denis, S. (2019). *The Complementarity of Corporate Sustainability and Innovation Evidence from the Pharmaceutical Industry*.

[https://www.researchgate.net/publication/338712049\\_The\\_Complementarity\\_of\\_Corporate\\_Sustainability\\_and\\_Innovation\\_Evidence\\_from\\_the\\_Pharmaceutical\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/338712049_The_Complementarity_of_Corporate_Sustainability_and_Innovation_Evidence_from_the_Pharmaceutical_Industry)

Orock, R. T. E. (2013). Less-told stories about corporate globalization: Transnational corporations and CSR as the politics of (ir)responsibility in Africa. *Dialectical Anthropology*, 37(1), 27–50.

<https://doi.org/10.1007/s10624-013-9293-2>

Panwar, R., Rinne, T., & Hansen, E. (2006). Corporate responsibility: Balancing Economic, Environmental, and Social Issues in the Forest Products Industry. *Forest Products*, 56(2), 4–12.

<http://www.freepatentsonline.com/article/Forest-Products-Journal/143072210.html>  
<http://proquest.umi.com/pqdlink?did=996316911&Fmt=2&clientId=4347&RQT=309&VName=PQD>

Passmore, J. (2007). An integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal*, 59(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.59.1.68>

Poetz, K., Haas, R., & Balzarova, M. (2012). Emerging strategic corporate social responsibility partnership initiatives in agribusiness: The case of the sustainable agriculture initiative. *Journal on Chain and Network Science*, 12(2), 151–165. <https://doi.org/10.3920/JCNS2012.x010>

Poetz, K., Haas, R., & Balzarova, M. (2013). CSR schemes in agribusiness: Opening the black box. *British Food Journal*, 115(1), 47–74. <https://doi.org/10.1108/00070701311289876>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. In *Harvard Business Review*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.

<https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>

- Prado, A., Flores, J., Pratt, L., & Ogliastrri, E. (2004). *Marco lógico y conceptual del modelo de responsabilidad social empresarial para Costa Rica*. March 2016, 1–57.  
<https://www.researchgate.net/publication/264846671>
- Prince, T. R., Ackoff, R. L., Gupta, S. K., & Minas, J. S. (1963). Scientific Method: Optimizing Applied Research Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 7(4), 551. <https://doi.org/10.2307/2390967>
- Ray, R. S. (2009). Trade and Environment—Issues and Policies. *The Indian Economic Journal*, 56(4), 154–171. <https://doi.org/10.1177/0019466220090411>
- Schneider, A. (2012). Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In *Corporate Social Responsibility* (pp. 17–38). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-25399-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-25399-7_2)
- Schneider, A. (2015). Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In *Corporate Social Responsibility* (pp. 21–42). [https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_2)
- Shamseer, L., Moher, D., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. A., Altman, D. G., Booth, A., Chan, A. W., Chang, S., Clifford, T., Dickersin, K., Egger, M., Gøtzsche, P. C., Grimshaw, J. M., Groves, T., Helfand, M., ... Whitlock, E. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (prisma-p) 2015: Elaboration and explanation. In *BMJ (Online)* (Vol. 349). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/bmj.g7647>
- Sheehy, B. (2014). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625–648.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>
- Sneijer, B. (2015). *From CSR 1.0 towards CSR 2.0 Drivers, barriers and new business models*. September, 6.
- Swenson, R. J., & Clark, J. M. (1926). The Social Control of Business. *The American Political Science Review*, 20(4), 902. <https://doi.org/10.2307/1945447>
- Tallontire, A., & Greenhalgh, P. (2005). *Establishing Csr Drivers in Agribusiness Final Report for Foreign Investment Advisory Service & World Bank August 2005*. 44(August), 1–57.

- TechnoServe Business Solutions to Poverty. (n.d.). *Construcción de un modelo de agricultura competitiva en Colombia*. Retrieved June 9, 2021, from [https://imgcdn.larepublica.co/cms/2015/08/28153649/Presentaci%C3%B3n Master Modelo Agricultura Competitiva 2015.pdf](https://imgcdn.larepublica.co/cms/2015/08/28153649/Presentaci%C3%B3n%20Master%20Modelo%20Agricultura%20Competitiva%202015.pdf)
- Tibata Lopez, M. D. P. (2014). *Análisis del discurso de responsabilidad social empresarial de Naciones Unidas*.
- Vallejos Días, Y. A. (2008). Forma de hacer un diagnóstico en la investigación científica . Holistic perspective. *Teoría Y Praxis Investigativa*, 3(2), 1–12. file:///M:/Mis Documentos/Downloads/Dialnet-FormaDeHacerUnDiagnosticoEnLaInvestigacionCientifi-3700944(1).pdf
- Valmohammadi, C. (2014). Impact of corporate social responsibility practices on organizational performance: An ISO 26000 perspective. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2013-0021>
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2008). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. In *Globalization and the Good Corporation* (pp. 57–69). [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0818-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0818-1_5)
- Visser, W. (2011). The DNA Model of CSR 2.0 ~ Value Creation, Good Governance, Societal Contribution and Ecological Integrity Wayne Visser. In *CSR International Inspiration Series* (Issue 9).
- Visser, W. (2013). The Future of CSR: Towards Transformative CSR, or CSR 2.0. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2208101>
- Visser, W. (2014a). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Law and Governance*. <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i3.185>
- Visser, W. (2014b). *The Stages of CSR*. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40874-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40874-8_2)
- Voulgaris, K. (2016). *Framing of Corporate Social Responsibility by Agribusiness in the USA and Europe*.



- Wielewska, I. (n.d.). *Selected Ecological Factors and Social Responsibility of Agribusiness Enterprises from Pomorskie Province*. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2019-02-053>
- Witek-Hajduk, M. K., & Zaborek, P. (2016). Does business model affect CSR involvement? A survey of polish manufacturing and service companies. *Sustainability (Switzerland)*, 8(2).  
<https://doi.org/10.3390/su8020093>
- Zerbini, F. (2017). CSR Initiatives as Market Signals: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2922-8>
- Zinenko, A., Rovira, M. R., & Montiel, I. (2015). The fit of the social responsibility standard ISO 26000 within other CSR instruments: Redundant or complementary? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(4), 498–526. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2014-0032>