Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Estudios Organizacionales

La Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en cinco Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) manufactureras en Colombia y la Argentina

Autor: Laura Marcela Amaya Tibavisky

DNI/Pas: 1.020.727.540

Director de Tesis: Luis Díaz Matajira

Co-Director de Tesis: Leopoldo Blugerman

Bogotá, Colombia, 31 de Marzo 2017

ÍNDICE

ÍNDICE 2

ABSTRACT 3

1. Introducción 5

2. Marco conceptual: PYMES, RSE y Cambio hacia la gestión de la RSE 10

a. Las Pequeñas y Medianas Empresas- PYMES 10

b. La Responsabilidad Social Empresarial - RSE 12

c. La introducción de la RSE en la estructura de las PYMES 20

d. El cambio y el aprendizaje en las organizaciones 22

3. Metodología 29

a. Aproximación Metodológica 29

b. Situación de análisis: las PYMES en Argentina-Colombia 33

4. Casos de investigación 35

5. Resultados 51

6. Discusión 59

7. Conclusiones 62

9. Bibliografía 66

Anexos 73

Anexo 1: Propuesta sistema de gestión. Requerimientos para un sistema de mejora continua. 73

Anexo 2: Entrevistas semiestructurada 73

Universidad de SanAndrés

ABSTRACT

El principal objetivo de esta investigación es comprender cómo se Incorpora la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las cinco Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) manufactureras de Colombia y la Argentina. Específicamente, se busca comprender cómo surge el modelo de gestión de cambio en este tipo de organizaciones que a través del aprendizaje y acciones concretas logra/n definir una estrategia de negocio.

A la fecha, la incorporación de la RSE en la PYMES en su gran mayoría está descrita en manuales como FOMIN (2009) y Pro Humana (2006) revisados por diferentes organismos internacionales, más no se han estudiado las causas, implicaciones y resultados que se generan al interior de las organizaciones de este tipo en el momento de incorporarlas al negocio o la estrategia del mismo. Por esta razón, la metodología utilizada para la investigación fue el análisis de cinco casos en Colombia y la Argentina. Éste método permite generar un entendimiento alrededor de: la incorporación y los cambios establecidos por la RSE en las PYMES. No se buscó validar hipótesis, sino desarrollar conocimiento tomando como eje central la gestión de las empresas y su experiencia en la práctica. Para así lograr la construcción de explicaciones sobre la incorporación y cambios requeridos y establecidos por la RSE en las PYMES.

De acuerdo al estudio realizado para el desarrollo de la investigación se evidencia que las PYMES, específicamente en los casos estudiados de Colombia y la Argentina, han logrado integrar e implementar la RSE a través de características como: el contexto del país (crisis económicas, compromiso social y ambiental), los valores personales (responsabilidad, respeto y familia, entre otros) que han sido la base para el desarrollo y

la gestión de la empresa a través de las gerencias, algunas certificaciones y un orden o proceso estructurado de cambios internos (administración de recursos, apoyo y capacitación, y conciencia social). Así mismo, son países que cuentan con un panorama de mayor y menor emprendimiento respectivamente según el *Global Entrepreneurship Monitor* (2007).

De esta manera, la presente investigación pretende contribuir al conocimiento específico y estructurado que valida el cambio dentro de las PYMES que trabajan según parámetros de gestión responsable.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. Introducción

Esta tesis busca identificar cómo incorporan la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) las cinco Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) manufactureras de Colombia y la Argentina a su modelo de negocio; esto, con el fin de conocer y determinar si existe una estructura o proceso para realizarlo.

En primer lugar, es importante resaltar que las PYMES, hoy en día, son consideradas un factor generador de empleo, así como una posibilidad de impulsar el crecimiento económico y la competitividad de los países, entre otros. En el caso de América del Sur, más de 90% de las empresas son PYMES y aunque contribuyen con al menos el 50% al Producto Interno Bruto de la misma, son la fuente del 60% a 70% del empleo en los diversos países (FUNDES Internacional, 2009). Las empresas reconocidas como PYMES varían según la economía del país, se definen por diferentes criterios como: número de empleados, monto de activos, patrimonio neto, ventas brutas anuales, entre otros (Cardozo et al. 2012). Las PYMES, por su gran importancia dentro de la región, en la actualidad, han sido objeto de numerosos estudios e investigaciones en torno a diversos temas, por parte de diferentes universidades latinoamericanas y organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID 2005), Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN 2009), entre otros.

Las PYMES en América Latina han sido pioneras en la creación de negocios que favorecen a la población perteneciente a la “base de la pirámide” (Gomez H y Van Hoof, 2015). Dichos estudios han ido incluyendo la relevancia de la RSE dentro de las PYMES. Ejemplos específicos de lo anterior, son los trabajos realizados por Vives et al. (2005), en los cuales se indaga sobre la concepción de la RSE en Latinoamérica dentro

de las PYMES, el tipo de iniciativas y procesos que éstas desarrollan y el apoyo institucional que existe para que las prácticas responsables se ejecuten. Así mismo, ha sido motivo de estudio para Cardozo et al. (2012), la complejidad que caracteriza a las PYMES dados sus recursos, capacidades y sector, según el país, así como la definición de las mismas. Y también para Vélez et al. (2008) en su estudio realizado para FUNDES Latinoamérica, donde se presentan las características familiares de las PYMES, y a los empresarios como el pilar y eje central de la dinámica organizacional.

De acuerdo a estos autores, se observa que para las PYMES se vuelve importante desarrollar elementos estratégicos que garanticen su permanencia dentro del mercado, junto con la rentabilidad y el crecimiento económico, con el fin de propiciar y desarrollar su proceso de integración en el entorno en que se desenvuelven. Es decir, construir o establecer activos empresariales intangibles que sean sostenibles como la RSE. Puesto que, no se trata únicamente del desarrollo de actividades sociales o de apoyo comunitario, sino sobre el desarrollo de una nueva estrategia de la empresa que se complementa con un nuevo modelo de negocios, donde se reflejan valores y el compromiso voluntario para cumplir el objetivo de la Organización (Guía para la Empresa Responsable 2010).

Por lo anterior, es importante aproximarse a la definición de la RSE, no solo en términos de la implementación y desarrollo de las actividades de las empresas (FOMIN-BID 2009) sino desde una discusión teórica ya sea desde una perspectiva Instrumental, Política, Integradora o Ética (Garriga y Melé, 2004), dado que es un término presente en las acciones y deberes de las empresas hace más de 45 años (Wood 2010).

Para definir la RSE en términos aplicados al ejercicio e implementación de las organizaciones, ésta se entenderá como la motivación por resolver las preocupaciones sociales y medioambientales correspondientes a la ejecución de las actividades de la empresa , minimizando los impactos negativos de la transformación de recursos de una manera ética, logrando involucrar a todos los miembros de la organización, para así superar los mínimos requeridos por la legislación de cada país (Vives et al. 2005).

Según Jenkins (2004), la RSE ha logrado permear la estructura de las PYMES, pues la creencia de que solo empresas grandes son visibles y reconocidas ante la sociedad como agentes de cambio, innovación y sostenibilidad responsable, se ha ido transformando; es decir las diferencias culturales y el impacto de las mismas según el tamaño de la organización ha ido tomando reconocimiento frente a la sociedad. Así, el esquema de "empresa responsable" se ha basado y desarrollado en políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos en los que incurre una organización. Las PYMES de una economía global, tienen el reto de renovar su diseño empresarial en pro de la eficiencia a nivel administrativo, cadena de valor y producción (Bloch y Oddone, 2007).

Por lo anterior, resulta importante comprender la incorporación de la RSE como modelo de gestión a través de los cambios organizacionales que se originan en las PYMES, teniendo en cuenta que, cuando se habla de gestión responsable, se habla de un proceso de aprendizaje que consta de varias etapas (Zadek 2005). Concretamente, se concebirán como la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones según las exigencias del entorno a través del aprendizaje: Descongelar, Experimentar y Recongelar (Lewin en Burnes 2004).

La incorporación efectiva de la RSE dentro de la estructura de las PYMES latinoamericanas puede estar determinada por ciertos aspectos relacionados con el tamaño, capacidad y/o sector al que pertenecen. Un ejemplo de ello es el estudio realizado por Williamson, et al. (2006). Donde se evalúan las características de tres PYMES inglesas en cuanto a región, tamaño, recursos, liderazgo y relaciones interpersonales de acuerdo al tipo de negocio e iniciativas voluntarias por acciones responsables. Esto, con el fin de determinar los cambios en función del éxito del negocio y las regulaciones existentes una vez se incorpora la RSE.

Para este estudio en particular, se evalúa la adopción de políticas más responsables en las PYMES del sector manufacturero en función del país (Colombia- Argentina), de acuerdo a los impactos económicos y ambientales que estas puedan reflejar en la sociedad. La razón de lo anterior obedece a que actualmente, no se conocen estudios sobre el proceso por el cual deben atravesar las PYMES latinoamericanas, particularmente los casos colombianos y argentinos para incorporar la RSE. Específicamente, resulta interesante conocer si existe algún proceso de cambio, estandarizado o específico, que se acople a las características de este tipo de organizaciones.

Así mismo, es importante identificar si éste aplica para establecer la política de la RSE en su totalidad o si solo funciona de manera independiente para cada uno de los factores inmersos en esta última. Por esta razón, la metodología seleccionada, estudio de caso, permite la construcción de explicaciones sobre la incorporación y cambios requeridos para implementar la RSE (Eisenhardt 1989), logrando así aproximarse a una respuesta a

la presente investigación, comprender cómo se Incorpora la RSE en las cinco PYMES manufactureras en Colombia y la Argentina.

La incorporación de la RSE se determinaría según las acciones que las PYMES realizan en términos de tamaño y número de empleados, el sector y el aporte social, así como por la cantidad o calidad de los recursos que gasta; la importancia de evaluar las implicaciones del cambio hacia políticas empresariales más responsables está dada en función de dos factores: el éxito o continuidad del negocio y el reconocimiento social.

Esta visión de la RSE dentro de las PYMES, es una mirada relativamente novedosa que trae consigo expectativas sociales, económicas y de actualidad a la organización, generando oportunidades que podrían pasar desapercibidas (FOMIN-BID 2009). Por esto, dada la importancia de las PYMES para la región, con esta investigación se pretende comprender, mediante un estudio comparado entre Colombia y la Argentina, cómo surgen los cambios organizacionales en las cinco PYMES que eligen incorporar la RSE a su modelo de negocio.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Así, el presente documento consta de cinco partes principales. En la primera parte se expondrá el marco conceptual, en el que se hace alusión a las variables de la investigación: PYMES, RSE y Cambio Organizacional (en términos de la implementación de la RSE). Allí, se encontrarán las diferentes aproximaciones estudiadas. En la segunda parte, se dará inicio a la metodología, donde se realizará una conceptualización de la problemática, la situación en los países de las PYMES al incorporar la RSE y se expondrá la metodología utilizada para la investigación.

Finalmente, se realizará una breve descripción sobre los casos a estudiar en ambos países y se presentarán los resultados y conclusiones de la investigación.

2. Marco conceptual: PYMES, RSE y Cambio hacia la gestión de la RSE

Para el propósito de este estudio, resulta importante identificar y definir las PYMES y la RSE dentro del contexto latinoamericano, para así luego determinar cómo se realizan los cambios organizacionales al interior de las organizaciones en función de la incorporación de la RSE en las PYMES.

a. Las Pequeñas y Medianas Empresas- PYMES

La definición de PYMES no ha logrado unificarse a nivel internacional, pues su clasificación varía según el número de empleados, volumen de ventas y, sobre todo, las características, tamaño y políticas de cada país.

Estudios como el de Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica (2005) realizado por el BID, las definen según el país. De acuerdo al Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2009), la clasificación de las PYMES está dada sobre la base del número de empleados y el volumen de las ventas, teniendo en cuenta la realidad y tamaño relativo de cada nación, lo que genera diversos agrupamientos de micro, pequeñas y medianas empresas.

Dada esta complejidad conceptual generalizada, también se han establecido diversos juicios y enfoques orientados a lograr una conceptualización más unificada, donde criterios como la industria, el tipo de actividad, la tecnología utilizada, la intensidad

productiva, el nivel de inversión, el volumen de ventas y la capacidad de empleo o número de trabajadores, puedan definir las PYMES latinoamericanas (Vives et al. 2005).

Para el caso colombiano, estas son consideradas, según la Ley 905 de 2004, como una unidad u organización de explotación económica, realizada por una persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que responden conjuntamente a parámetros indicados en la Tabla 1.

Tabla 1: Condiciones establecidas por Ley 905 de 2004- Colombia

Tipo de empresa	Número de trabajadores	Activos (SMLMV-$ 689.455 COP*)	Valor en USD* (1USD= $3.165 COP)
Pequeña	11-50	501-5.000	109.136 -1.089.186
Mediana	51-200	5.001-30.000	1.089.404 - 6.535.118

***Fuente:** Banco de la Republica de Colombia.

A su vez, para el caso argentino, donde se define a las PYMES de acuerdo a las ventas anuales por sector donde se desempeña la empresa, según la Resolución de la SEPyME Nº 11/2016, los parámetros son que se señalan en la Tabla 2.

Tabla 2: Condiciones establecidas según la Resolución de la SEPyME Nº 11/2016- la Argentina (Valor en USD- 1USD= $15,8680 ARS*)

Tipo de empresa	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
Pequeña	819.259	2.867.406	3.466.095	945.299	1.417.948
Mediana	6.301.991-10.083.186	22.687.169-34.030.753	28.358.961-40.962.944	7.877.489-11.343.585	11.343.585-17.015.377

*Fuente: Banco de la Nación Argentina

Como se observa en las tablas anteriores, en países como la Argentina, los criterios principales para segmentar las PYMES son: el valor de las ventas anuales y por sector industrial. Mientras que en Colombia, el criterio es el tamaño de la empresa, basado en dos variables: número de empleados y activos.

b. La Responsabilidad Social Empresarial - RSE

La RSE, es un concepto difícil de definir porque existen múltiples aproximaciones en las que se reúnen temas éticos, económicos, ambientales y sociales que, a su vez, son vistos por diferentes regiones en las cuales se determinan distintos alcances (Vives 2005). Lo anterior, se debe a que las perspectivas de cada país difieren de acuerdo a sus antecedentes culturales y políticos, su nivel de desarrollo económico y social, y con la percepción de la empresa en el desarrollo frente al país de origen (FOMIN 2009).

Sin embargo, al realizar una revisión teórica y conceptual sobre el término se encuentra que las acciones y deberes de las empresas aparecen hace más de 45 años atrás (Wood 2010) y corresponden inicialmente a la: Actuación Social Corporativa conocida en sus siglas en inglés como *Corporate Social Performance*- CSP. Ésta, constituye el resultado de la configuración de unos principios de responsabilidad social, los procesos de respuesta social y política, los programas y los resultados observables referentes a las relaciones sociales de la empresa (Wood 1991).

Revisiones de literatura como las de Wood (1991) en *Corporate Social Performance Revisited*, son muestra de que varios autores han elaborado investigaciones y han obtenido aún diferencias y ambigüedades en la definición. Por un parte, Sethi en Carroll (1979) determinó categorías de evaluación de la CSP, pero no definió el concepto en sí,

pues según la respuesta corporativa existen 3 tipologías: reactivas, defensivas y responsivas.

Mientras tanto, Carroll (1979), evadió una definición absoluta, se basó en un modelo tridimensional; en el cual priorizó la responsabilidad social, los problemas sociales, y las filosofías de la sensibilidad social.

Así mismo, Carroll (1979) estableció la RSE bajo un modelo conceptual donde la medición se realiza a través de la jerarquía motivacional y estructura funcional: Responsabilidad Discrecional, como un acto voluntario realizado por un individuo o comunidad con el fin de beneficiar un grupo de la comunidad destinado a beneficiar a otra persona, grupo de personas o a la comunidad en general.

De la misma manera, Sethi en Carroll (1979: 498), identificó variaciones entre la CSP y la RSE. Allí, estableció tres estados para la clasificación de la adaptación del comportamiento de las empresas a las necesidades sociales, logrando definir la RSE como: **i.** La obligación social, que comprende el comportamiento corporativo en respuesta a las fuerzas del mercado o las restricciones legales, **ii.** La responsabilidad social, que implica llevar el comportamiento de la empresa hasta un nivel en el que es congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas que prevalecen y **iii.** La sensibilidad social en términos del Largo Plazo para responder dinámicamente, o como una anticipación de los hechos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Estas clasificaciones teóricas limitan el alcance de la RSE, el encuentro entre la empresa y el entorno, es difícil de determinar; la mayoría de ellas se enfocan en un solo aspecto, bien sea social, valores personales, integración social ó ley.

Es por esta razón, que Mc Williams y Siegel (2001) estudian las posibles vías de implementación de la RSE ya sea por una necesidad del consumidor o por la de otro stakeholder. De igual manera proponen y afirman que la RSE es una inversión de recursos que busca un diferencial a través de atributos, símbolos, intangibles y reputación. Un ejemplo de lo anterior, corresponde a los niveles de RSE que las empresas pueden crear a través de atributos como fruta sin pesticidas; símbolos o señales: en las etiquetas de los productos, donde se evidencia apoyo a ciertos cuidados ambientales.

De esta manera, Garriga y Melé (2004) proponen una agrupación de Teorías que se aproximen a una explicación más integral de la RSE. La primera de ella es la Teoría Instrumental, donde la RSE se entiende como un medio para generar ganancia. Es la estrategia que se establece para maximizar los rendimientos económicos de la empresa.

La segunda es la Teoría Política, con esta se determinan los derechos sociales y la cooperación entre la sociedad y la empresa. La tercera es la Teoría Integradora, la permanencia de una empresa en el mercado se determina por la demanda social, el negocio depende directamente de la sociedad, la gestión de la empresa debe tener en cuenta la demanda social para así luego integrar de acuerdo con los valores sociales. Y la cuarta, es la Teoría Ética, se determina por la relación entre las empresas y la

sociedad según los valores éticos, que priman sobre todas las cosas, y son una obligación para la empresa.

Todas estas iniciativas o habilidades corporativas, deben ser medibles y deberían buscar diferenciar los productos o servicios de las empresas. Por esto, Luo y Bhattacharya (2006), sugieren establecer variables de satisfacción, capacidad, calidad y precios con el fin de cuantificar la responsabilidad pública y la prudencia gerencial en términos de toma de decisión en cabeza de un gerente.

También, Porter y Kramerhan (2008) definen la RSE en función de cuatro pilares: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. El argumento moral –como el deber de la empresa de ser buena ciudadana y de "hacer lo correcto". La sustentabilidad enfatiza la tutoría medioambiental y comunitaria. "Satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades". La noción de licencia para operar se deriva del hecho de que las empresas necesitan permiso explícito de los gobiernos. Finalmente, la reputación para justificar iniciativas de RSC con el fin de mejorar la imagen de una empresa, fortalecerán su marca, elevarán la moral e incluso incrementarán el valor de sus acciones.

No obstante, para Nikam y Bhola (2015) la RSE es una obligación de la empresa. Rendir cuentas a todas sus partes interesadas (stakeholders) en todas sus operaciones y con el objetivo de lograr un desarrollo sostenible que implique una dimensión económica, social y medioambiental es una obligación. Los autores afirman que la RSE está estrechamente relacionada con los principios de desarrollo, pues las empresas

deben tomar decisiones basadas no sólo en factores financieros, sino también en función de las necesidades sociales inmediatas ya largo plazo. Y las consecuencias ambientales de sus actividades.

Esta problemática en la conceptualización de la RSE, no ha sido solo teórica, sino también ha sido compartida por parte de distintos organismos internacionales como el Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (WB), entre otros. Ellos, han considerado que la RSE es un concepto complejo, que contempla aspectos éticos, económicos, ambientales, sociales y que existen distintas visiones regionales sobre su definición y alcance. Por esto se han preocupado en definir las distintas dimensiones de la discusión teórica en términos, aplicación e implementación de la RSE en las organizaciones.

Ejemplo de lo anterior, es la publicación de Lizcano y Moneva (2004) donde la RSE se define bajo la premisa de tres grandes pilares:

- El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa.
- La satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.
- Es más que el mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un

planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.

Así mismo, la International Standard Organization1 (ISO-organización establecida para la creación de estándares internacionales para productos manufacturados y tecnología a seguridad alimenticia, agricultura, sanidad, entre otros) en 2004 desarrollo una norma aprobada en 2010 sobre RSE de uso voluntario por parte de las empresas en la cual se definía la RSE como (Guía sobre responsabilidad social ISO 26000, 2008):

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético debe:

- Contribuir al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tomar en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumplir con la legislación aplicable que sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Integrar toda la organización y llevar a la práctica en sus relaciones.

Por su parte, el FOMIN (2004) definió la RSE como: "Una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al

[1] ISO- International Standard Organization: https://www.iso.org/home.html (Consultado 27 de marzo de 2017)

medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. La RSE es algo más que una serie de actividades o iniciativas aisladas basadas en el mercadeo, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Se trata más bien de un conjunto de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresariales".

Cómo lo señala el FOMIN (2004) en su definición, la RSE es un proceso que las empresas desarrollan todos los días de manera gradual, que se va ajustando a las necesidades y posibilidades particulares de cada una de ellas. Así, la RSE se convierte en un sistema de gestión que contiene procedimientos, controles y evaluaciones que buscan mitigar las acciones y resultados provenientes del desarrollo de actividades donde se transforme algún recurso.

Pese a la complejidad de la RSE, distintos términos relacionados con las actividades que se podrían desarrollar se han adherido gestiones que implican mayores esfuerzos que a largo plazo pueden entenderse como Desarrollo Sostenible y Empresa Ciudadana (Lizcano y Moneva, 2004). Entendiendo estos dos conceptos como: i. El modelo de desarrollo que busca compatibilizar la explotación de recursos, con el fin de que la solidaridad intergeneracional de una manera sostenible financieramente a largo plazo, y ii. La empresa siendo miembro de la sociedad, tiene el deber de promover su desarrollo y la preservación del entorno vital con el fin de alcanzar la legitimidad en la sociedad de la que forma parte.

Sin embargo, para definir y comprender la RSE en términos de la dinámica empresarial para la presente investigación, se tomará como base la compilación de las Guías de aprendizaje FOMIN (2009) y la Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica (Vives et al. 2005) sobre la implementación de la RSE en Pequeñas y Medianas Empresas realizados durante los últimos años, al igual que las aproximaciones teóricas que hayan sido motivo de estudio en otros países, debido a que el concepto de RSE debe poderse aplicar a los casos y países de estudio Argentina y Colombia.

De acuerdo a esto, para la comprensión y desarrollo de la presente investigación, la RSE será entendida en términos aplicados al ejercicio e implementación de las organizaciones, *como la motivación por resolver las preocupaciones sociales y medioambientales correspondientes a las actividades diarias que afectan su entorno. Buscando la reducción de los impactos negativos en la transformación de recursos de una manera ética, involucrando a todos los miembros de la organización, logrando así superar los mínimos requeridos por la legislación de cada país* (Vives et al. 2005).

Ésta definición de RSE reconoce la teoría y acepta la naturaleza de la RSE al abstenerse de limitarse a partes interesadas específicas y / o a cuestiones sociales y ambientales específicas (Freeman et al. 2010)

Así, después de comprender y definir la RSE en función de esta investigación, se hace indispensable integrarla a la dinámica empresarial como parte de su estrategia de operación, para luego comprender como inicia el cambio dentro de las organizaciones, PYMES.

c. La introducción de la RSE en la estructura de las PYMES

Incorporar la RSE implica, principalmente, cambiar la forma en la que la gerencia desempeña sus tareas y procesos de gestión organizacional, bien sea en términos de objetivo de cambio por su contexto o la inclusión de su entorno (empleados, clientes, proveedores). Esto, debido a que el éxito tras introducir la RSE en una empresa radica, precisamente, en la adaptación y acogida dentro de la misma con el fin de cambiar su forma de actuar, de tomar decisiones y contribuir con el mercado y la sociedad en la que se desenvuelve (Correa et al. 2010).

De acuerdo con algunos de los estudios realizados por el FOMIN, se sugiere realizar los cambios pertinentes de manera sistematizada a través de procesos, una mejora constante y de la construcción de sistemas de gestión que garanticen la permanencia de los cambios inducidos por la RSE. Cabe aclarar que un sistema de gestión correctamente ejecutado consta de etapas que, unidas por un proceso continuo, permiten trabajar ordenadamente una idea, la cual otorga a la empresa un enfoque estratégico y la motiva a actuar en beneficio de sus objetivos a mediano y largo plazo (FOMIN, 2009) (Ver Anexo 1: Requerimientos Sistema de Gestión).

Sin embargo, investigadores como Williamson, et al. (2006) señalan que las PYMES pueden incorporar la RSE correctamente solo si existen condiciones en su medioambiente que se lo permitan. Entendiendo el medioambiente como el contexto, economía y sociedad; elementos que contribuyen a que las empresas tengan la voluntad de incorporar prácticas responsables según sus acciones.

En Williamson, et al. (2006) se encontró que las empresas actúan de forma diferente si hay una motivación interna y regulación externa, o si existe solo esta última. Es decir, las respuestas ante una gestión responsable según la regulación externa podrían dividirse en: *i* Identificar los costos de una gestión no responsable y sus implicaciones; *ii.* Actuar según acreditación y reconocimiento, o *iii.* En respuesta a una regulación estatal e interna.

Por otra parte, hay quienes señalan otro tipo de limitaciones, entre ellas, el reducido número de empresas que efectivamente implementan prácticas responsables: así mismo, muchos empresarios no entienden la relación entre gestión social y ambiental y los beneficios para su negocio (Vives, et al. 2005), esto, como consecuencia de la escasez de recursos o el costo que implica para las organizaciones.

Es por esto que incorporar la RSE en las empresas requiere de cambios en la forma en cómo se desempeñan las tareas, así como en la cultura de la organización y la conciencia sobre las acciones que se realizan. La medida del éxito o reconocimiento de una empresa socialmente responsable depende del cambio en su forma de ejecutar las tareas, de tomar decisiones hacia dentro y hacia fuera y, finalmente, de su aporte a la sociedad como un todo (Vives, et al. 2005).

Introducir la RSE en las PYMES resulta más viable dado su tamaño y flexibilidad. Este tipo de organizaciones tienden a tener un trato más directo con su entorno: trabajadores, proveedores, clientes y sociedad. Las PYMES logran cambiar su manera de accionar teniendo cada vez más en cuenta los efectos que producen sobre la colectividad (Pro Humana 2006).

Específicamente, por la movilidad y oportunidad económica de los países en vía de desarrollo (Tambunan 2011), las PYMES, tienen el reto de renovar su diseño empresarial en pro de la eficiencia a nivel administrativo, cadena de valor y de producción, así como de la capacitación del personal y de una mayor participación en el mercado nacional e internacional (Bloch y Oddone, 2007).

La incorporación de la RSE en las PYMES se determina en su gran mayoría de las ocasiones por temas culturales, origen del proyecto empresarial, estilo gerencial, que muchas veces se encuentra vinculado estrechamente a las experiencias de vida de quien está a la cabeza; otras veces se determina por la visión igualitaria o sociedades equitativas; o por la existencia de una necesidad de cambio, con impacto social y económico (Curran 2000).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

d. El cambio y el aprendizaje en las organizaciones

El cambio organizacional implica, por definición, una transformación de una organización entre dos puntos en el tiempo; allí se evalúa lo que realmente difiere en la organización al final del periodo de tiempo (Barnett y Carroll, 1995). Los cambios pueden implicar transformaciones en la estructura, y así mismo implican velocidad, secuencia de actividades, sistema de toma de decisiones y comunicación, entre otros.

Las teorías de cambio organizacional se han basado en dos premisas, la primera consiste en un mecanismo adaptativo de cambio organizacional. Este supone que el cambio que se produce principalmente a través de las respuestas de adaptación existentes a los

cambios externo o internos a las organizaciones, esta ha sido desarrollada por investigadores como Woodward (1965), Lawrence y Lorsch (1967), entre otros; y la segunda, en un mecanismo selectivo de cambio organizacional. Este último mecanismo asume que las organizaciones no pueden ser cambiadas fácil y rápidamente existe una resistencia a cambiar, inercia estructural. Por esta razón, requieren grandes riesgos. Las teorías que respaldan este campo son: la Ecología Organizacional de Hannan y Freeman (1977, 1989) y la Economía Evolutiva de Nelson y Winter (1982).

La transformación en las organizaciones surge por las distintas motivaciones y necesidades de las empresas para iniciar cambios en su gestión. Surge como respuesta a las exigencias de clientes y/o autoridades críticas, como los gobiernos; este tipo de cambio (gubernamental), es difícil de mantener puesto que el apoyo o presión externa termina o no perduran en el tiempo (Blackman 2009).

Algunas empresas inician cambios pero después de un tiempo descubren que no tienen los sistemas o las capacidades internas para continuar mejorando su gestión. Es por esto que la gestión del cambio organizacional, tiende a establecerse por etapas y procesos que transforman la Organización (Kotter 1995).

Kotter (1995) establece ocho etapas mediante las cuales ordenadamente es posible transformar una organización: **i**. Sentido de Urgencia, según la realidad del mercado; **ii.** Formación de una Coalición Guiada, grupo el cual liderará el cambio; **iii**. Creación de una visión, con el fin de direccionar los esfuerzos; **iv.** Comunicación de la Visión, uso efectivo de los medio de comunicación para que todos los miembros de la organización comprendan la nueva estrategia; **v.** Empoderar a los involucrados, para no tener

sistemas o estructuras resistentes al cambio; **vi.** Ganancia de Corto Plazo, reconocer todas y cada una de las mejoras realizadas; **vii.** Consolidar y Producir cambio, promover y desarrollar proyectos para implementar estrategia; y **viii.** Institucionalizar Cambios, a través del éxito corporativo.

Sin embargo, existen organizaciones en las cuales resulta difícil determinar la gestión del cambio. Es decir, adelantan acciones sin ningún orden, no cambian su gestión, con lo cual no reducen ni mejoran sus impactos sociales y ambientales. En ocasiones estas acciones son de orden filantrópico, procurando el bienestar social (Vives 2005).

Hoy en día, la RSE ha sido desarrollada, principalmente, por y para las grandes empresas. Lo cual hace que en muchas ocasiones se intente aplicar los mismos conceptos, 'reduciendo', según el tamaño, las herramientas y los criterios para promover el cambio en las PYMES. Sin embargo, para el caso de las PYMES, la RSE se remite a las preocupaciones sociales y medioambientales en los negocios, operaciones y en su interacción, de forma voluntaria, con los *stakeholders* (Williamson, et al. 2006).

El proceso de incorporación de la RSE en las PYMES, se valida a través de la integración de los miembros de una organización, puesto que al unir esfuerzos entre los diversos subsistemas logran cumplir la misión de la organización en su totalidad (Lawrence y Lorsch, 1967).

Específicamente, para Lawerence y Lorsch (1967) la integración de los miembros de la organización, produce subsistemas que pretenden lograr la consecución de una tarea, los cuales requieren de transformación (entrada-salida) del ciclo en el que se participa,

produciendo y distribuyendo bienes y servicios hacia dentro y hacia afuera de la organización.

La suposición de que una organización es un sistema activo que tiende a mirar hacia fuera para poder hacer frente a su entorno de manera efectiva (integración), es tan solo un enfoque. Pensar que algunos de los atributos que las organizaciones poseen podrían estar relacionados con el medioambiente, ha orientado las investigaciones hacia: *i.* los atributos estructurales, entendidos como los aspectos de comportamiento en las organizaciones sujetos a programas y controles ya existentes; y *ii.* Al patrón de orientaciones cognitivas y normativas en poder de los miembros de cada subsistema (Lawrence y Lorsch, 1967). No obstante es importante reconocer que las empresas son diferentes y su aprendizaje único, pues no todas las empresas tiene la capacidad para implementar el proceso de cambio (Gomez y Van Hoof, Ed, 2015).

Por esta razón, Argyris (1991) propone dos tipos de aprendizaje: Primer Orden y Segundo Orden. El primero se enfoca en resolver problemas, hacer uso y aplicación de instrucciones y experiencias. El segundo se centra en la adaptación a problemas y soluciones, cambios en la manera de ejecutar acciones y la reflexión y crítica sobre las experiencias.

De este modo, lo que Argyris (1991) sugiere que para enfrentar los cambios del entorno es necesario hacer énfasis en la autocrítica, en relación con la contribución hacia la organización en cuanto a desarrollo de casos, conciencia de modelos y práctica, conciencia de temores y actitudes de represión; más aún, aprender a aprender, a validar en público y a estar abierto a la crítica.

Lo anterior implica varios cambios al interior de la organización no solo a nivel gerencial, sino a nivel de los empleados y clientes de la misma. Esto, contemplando que el cambio es una de las pocas limitaciones en la vida organizacional (Ancona et al. 1999). Por esta razón, existen diferentes modelos pues ninguno se adapta exactamente a todas las situaciones. En las organizaciones, este debe partir del aprendizaje y el desarrollo continuo, y orientarse hacia la transformación organizacional (Ancona, et al. 1999).

Adicionalmente, Lewin en Burns (2004) señala que el cambio en el comportamiento de las organizaciones, está determinado por los conflictos sociales internos y externos de la organización, que para términos del presente estudio será la incorporación de la RSE. De esta manera, identifica dos herramientas para la implementación:

(1) Desarrolló la Teoría del Campo y las dinámicas de grupo para analizar y comprender cómo se formaron los grupos sociales, cómo se mantienen y se motivan.
(2) Propuso el modelo tres pasos de cambio, con el propósito de modificar el comportamiento de los grupos sociales.

Las tres fases de este último modelo son: **i.** Descongelar: desbloquear el nivel actual de lo que se quiere cambiar; **ii.** Experimentar: crear la motivación para aprender, pero no controlar o predecir necesariamente la dirección, y **iii.** Recongelar: estabilizar en un nuevo equilibrio, con el fin de asegurar que el nuevo comportamiento sea estable. Proceso que puede verse afectado por la fuerza y presión del cambio, modelos de

implementación de arriba-abajo (liderazgo), integración de grupos (modelo europeo), de abajo-arriba (empoderamiento) y reingeniería (cambio radical).

Cabe destacar que Lewin también sugiere ciertas características para los cambios inesperados o no planificados. En caso de: si se requerir salir de una situación específica, si existen fuerzas externas (entradas en el mercado, cambios políticos o sociales, entre otros), o imposiciones y aprendizaje adaptativo. Por esto, la estructura organizacional debe ser vista como el resultado de un proceso colectivo y de apropiación, donde la estructura y el cambio deben depender de la adaptación de las subunidades y del acceso diferencial de los recursos ambientales por parte de los grupos o departamentos.

El aprendizaje organizacional es complejo. Las empresas pueden avanzar en un área, para luego retroceder cuando reciben una nueva demanda. Por esta razón, tienden a pasar por ciertas etapas en la curva de aprendizaje (Zadek, 2005:4): **i.** Defensiva, negación de prácticas con el fin de defenderse de ataques en detrimento de su reputación; **ii.** Cumplimiento, enfoque para mitigar el deterioro del valor del cumplimiento económico; **iii.** Gestión, introducción de la problemática con el fin de mitigar la erosión del valor social; **iv.** Estratégica, integración de la problemática para así mejorar el valor económico y social en las estrategias de largo plazo; y **v.** Civil., con el fin de mejorar la participación del negocio en el largo plazo.

En este sentido Zadek (2005) en su modelo intenta determinar la capacidad que tienen las empresas para desarrollar prácticas socialmente responsables, según etapas de rechazo a las críticas, cumplimiento con lo que se ha comprometido a no hacer y

proteger así su reputación, asignar responsables que se encarguen de las acciones, alinear estas acciones con la estrategia del negocio y convertirlas en una ventaja competitiva de largo plazo, para finalmente asegurarse de que las empresas del sector integren la responsabilidad social a sus estrategias y promueven acciones colectivas para la solución de las diferentes problemáticas. Es decir el proceso de cambio se basa en etapas acumulativas y complementarias (Zadek 2005).

Con base en lo anterior, para alinear el aprendizaje con el cambio se propone analizar los casos de la investigación bajo el siguiente modelo, Tabla 3:

Tabla 3. Aprendizaje a través del cambio

Proceso de cambio	Aprendizaje	Acciones
Descongelar	**Defensiva**	Existe inconformidad ante situaciones del entorno. Las empresas comprenden las necesidades.
Mover	**Cumplimiento** **Gestión**	Deciden elaborar políticas o pasos para cambiar. Adaptan sus actividades a la norma. Introducen el tema social que mitiga sus acciones.
Recongelar	**Estrategia** **Civil**	Integran el cambio a la estrategia del negocio. Promueven la participación de los demás miembros de la empresa. Desarrollan e implementan.

*Elaboración personal, según modelos de: Zadek (2005) y Lewin & Burnes (2004).

La tabla anterior busca integrar los argumentos de Zadek (2005), Lewin y Burnes (2004) con el fin de evaluar el cambio a través del aprendizaje. Este se evalúa en tres

etapas: Descongelar, Mover y Recongelar, las cuales, a su vez, se dividen en tipos de aprendizaje que pueden surgir según sea la situación; finalmente, el aprendizaje es evaluado en función de las acciones requeridas para cumplir con cada una de las etapas del cambio.

3. Metodología

a. Aproximación Metodológica

La aproximación metodológica elegida para el estudio de esta investigación permite la construcción de explicaciones sobre la incorporación y cambios requeridos para implementar la RSE a través del estudio de caso. Con esto, no se buscó validar hipótesis sino explorar actividades y comportamientos sobre los cuales no existe evidencia (Eisenhardt 1989), logrando así un acercamiento a la respuesta de cómo se Incorpora la RSE en las cinco PYMES manufactureras en Colombia y la Argentina.

La metodología de investigación exploratoria, cualitativa y descriptiva permite generar explicaciones a partir de la experiencia de los mismos actores; la conceptualización de un fenómeno empírico (Locke 2001) o hecho particular, como lo es el proceso de cambio organizacional al incorporar la RSE. Más aún, la metodología cualitativa, permite obtener información sobre los factores determinantes de la conducta, como las actitudes y las normas sociales, así como el contexto cultural en el que ciertas situaciones ocurren, debido a que se utilizan guías de investigación abierta (Helitzer et al. 1994).

Teniendo en cuenta que el Estudio de Caso es una estrategia de investigación que se centra en la comprensión de las dinámicas presentes, el objetivo de este es proporcionar una descripción, desarrollar una teoría de prueba o generar una teoría (Eisenhardt 1989) Así mismo, el estudio de caso investiga un fenómeno dentro de un contexto, sobre todo cuando los límites entre fenómeno y el contexto no son evidentes (Yin 1994). Situación que se evidencia al incorporar la RSE en las PYMES.

La selección de los casos permite una construcción más robusta de teoría más generalizable (Hallen y Eisenhardt, 2012). Por esta razón, se seleccionaron PYMES las cuales tuvieran un reconocimiento gubernamental dado el cambio al incorporar la RSE en los países de Colombia y la Argentina.

Para lograr lo anterior, no existe un número ideal de casos a estudiar. Un número entre cuatro y diez, por lo general, son suficientes, puesto que con menos de cuatro casos, es difícil generar teoría y con más de diez se corre el riesgo de no encontrar mayor información, pues se puede presentar una saturación de la misma (repetición) (Eisenhardt 1989: 545).

Por tal motivo, la investigación se realizó sobre cinco casos específicos: dos en la Argentina y tres en Colombia. Todos casos donde la incorporación e implementación de la RSE fue efectiva, y el respaldo por diferentes organismos nacionales e internacionales, quienes apadrinaron y guiaron la incorporación de la RSE en las PYMES, logrando así, comprender ciertas características y cambios organizacionales que han ocurrido dentro de las PYMES al incorporar la RSE. Según esto, la elección de

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

los casos se hizo por conveniencia teniendo en cuenta ciertos parámetros que dieran uniformidad a la investigación:

- Categoría: PYMES (mínimo diez trabajadores para el caso colombiano y para el caso argentino mínimo 2.867.406 USD en ventas según sector).
- Actividad: manufacturera o transformador de algún recurso.
- Certificación: ISO 14000, organismo nacional o internacional.

El estudio de casos, puede se puede abordar a través de métodos cualitativos o cuantitativos. Por lo general, combinan diferentes métodos de recolección de datos, tales como: archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones, por lo que es decisión del investigador combinarlos o no (Eisenhardt 1989).

Para el desarrollo de esta investigación, se realizó un estudio que se dividió en dos fases cualitativas, las cuales tuvieron en cuenta una secuencia de eventos individuales –casos– y colectivos –acciones y actividades inmersas en determinados contextos– (Locke 2001).

Este es un método de investigación en el que la teoría emerge desde los datos (Teoría Fundamentada- Glaser y Straus, 1967), consiguiendo identificar procesos sociales básicos como punto central de la teoría. Esta metodología es útil para investigaciones relacionadas con la conducta humana dentro de las organizaciones y grupos sociales (Glaser 1992).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Los conceptos y relación entre los datos fueron producidos y examinados a lo largo del estudio, lo que implicó una recolección de datos de múltiples recursos relevantes para el estudio de este fenómeno (Glaser y Straus en Locke 2001),

La primera fase se desarrolló a través de entrevistas a profundidad con fuentes primarias: gerentes, administradores o dueños, debido a que estos son actores estratégicos para el desarrollo y gestión de las actividades de la empresa. Estas fueron grabadas y analizadas (a la luz de las teorías mencionadas a los largo del estudio), aplicando el fundamento teórico estudiado para la elaboración del presente documento, esto con el fin de identificar aspectos relevantes y condiciones o factores significativos para promover el cambio en su gestión. (Ver Anexo 2: Entrevista Semiestructurada).

La segunda fase se llevó a cabo según disponibilidad de: **a.** Interacción con el personal de las empresas y revisión de materiales como manuales y documentos internos. **b.** Revisión de fuentes secundarias existentes como artículos de prensa (ANDI[2], diarios, revistas) y proyectos documentados (ComprometeRSE, ANDI, entre otros), donde hubiera evidencia de implementación y cambio por RSE.

Adicionalmente en esta fase se realizó con el fin de constatar y triangular la información de primera fuente. Las entrevistas, o más específicamente los encuentros con los empleados de las empresas, permitieron conocer una perspectiva diferente, mientras que la revisión de documentación específica, publicada y validaciones por entes externos a las operaciones de la empresa, propiciaron una aprobación social mucho más sólida.

[2] ANDI: http://www.andi.com.co/Paginas/Index.aspx (Consultado el 27 de marzo de 2017)

La muestra teórica (Glasser y Strauss, 1967) se seleccionó con el fin de incluir casos que ayudarán a desarrollar conceptos o teorías. La elección de estos casos específicos se debe a la importancia y magnitud de sus labores, con un mayor impacto en la sociedad y al trabajo realizado y respaldado por organizaciones como Nuevos Aires y FOMIN.

El estudio de caso, es la representación de una fase o de la totalidad de la experiencia relevante de algún dato seleccionado. Por lo anterior la referencia de estudio pueden ser tomadas aisladamente o combinadas: (1) una persona; (2) un grupo de personas, como una banda o familiar; (3) una clase de personas, tales como profesores; (4) una unidad ecológica como un vecindario o comunidad; (5) una unidad cultural, tales como una moda o institución (Foreman 1948 en Yin 1994).

Según sea apropiado existen tres grandes tipos de materiales de estudio de caso, que se clasifican de acuerdo a la relación del observador con los fenómenos de casos, pueden ser identificados. Estos son: 1. Los documentos personales, "historia propias", valores o puntos de vista indicado. 2. Los registros de observación. 3. Informes de una tercera persona, incluyendo todas las formas escritas por personas que no participan directamente en o identificados con, pero que tratan de organizar o interpretar las experiencias (Foreman 1948 en Yin 1994).

b. Situación de análisis: las PYMES en Argentina-Colombia

Para lograr entender cómo son los cambios requeridos por la RSE, es necesario comprender el panorama al cual se enfrentan las PYMES de acuerdo a sus contextos, por lo que resulta importante conocerlas y definirlas según el país y las características del mismo. Específicamente para Colombia y la Argentina, los cuales serán motivo de

estudio, la definición de PYMES se desarrollará a continuación. No sin antes detallar la situación de las mismas en estos dos contextos pues, en cuanto al desarrollo de las PYMES, son países donde la tasa de emprendimiento se basa en la premisa de la necesidad antes que la oportunidad (Gomez y Van Hoof Ed, 2015) y así mismo son casos de comparación pues Colombia apunta ser uno de los países líderes de emprendimiento, mientras que la Argentina es uno de los países con las menores tasas de emprendimiento en la región (GEM 200-2007).

Por un lado, en la Argentina existen alrededor de 1.800.000 PYMES, 40% de ellas se encuentran en la capital del país (Buenos Aires, Capital Federal). Se dice que aproximadamente entre el 10%- 20% de estas, hoy en día, exportan los productos que producen. Sin embargo, existe una situación particular para las PYMES argentinas; estas cuentan con algunas limitantes a la hora de desarrollar sus actividades, perjudicando y desmejorando sus condiciones. Concretamente, el tema energético (fallas y escasez del servicio), la insuficiencia de recurso humano calificado y, finalmente, el mercado financiero (pocas alcanzan créditos financieros y devaluación del peso argentino) (Observatorio PYME 2012 y Gomez y Van Hoof Ed, 2015).

Otro aspecto particular que caracteriza a las PYMES argentinas es que cuentan con bajos niveles de profesionalización en su gestión; por esta razón las certificaciones de calidad, procedimiento y ambientales no son requeridas en su totalidad para desarrollar y ejecutar actividades (Observatorio PYME 2012).

Sin embargo, La Cámara Argentina de la PYMES (2012) afirma que estas empresas mejoraron su proceso productivo a través de programas de asistencia técnica, capacitación y financiamiento en, aproximadamente, 80% (Manay y Melina 2012).

Por otra parte, la situación y el panorama de las PYMES en Colombia se definen y caracterizan por el equilibrio social que estas le otorgan a la colectividad. Para 2012, se declararon ante el Portal Empresarial Colombiano 1.330.000 PYMES, las cuales generan alrededor de 70% del empleo y más de 50% del PIB dentro del sector industrial, comercial y de servicios (Manay y Melina 2012).

Aun así, la crisis económica ha afectado el volumen de ventas y utilidades en este tipo de empresas; así mismo, el reducido acceso al crédito con altas tasa de interés ha sido otro factor que ha golpeado a dichas organizaciones.

A pesar de la importancia que representan las PYMES para la economía colombiana, estas siguen percibiéndose como agentes riesgosos en términos de préstamos financieros, ya que no cuentan con una solvencia monetaria que respalde su actividad. De acuerdo a lo anterior y según las características de los países, se hace indispensable estudiar, definir y diferenciar estas empresas.

4. Casos de investigación

Como se mencionó anteriormente, la metodología elegida para la presente investigación es el Estudio de Caso.

Los casos seleccionados permitirán la construcción de explicaciones al incorporar la RSE en las PYMES transformadoras de recursos. Por esta razón, el criterio principal para seleccionar las PYMES fue, el reconocimiento nacional/ internacional por el trabajo realizado al incorporar la RSE en los países de Colombia y la Argentina.

Se seleccionaron cinco casos para el desarrollo de la investigación. Número con el cual podría generarse una explicación teórica a la pregunta (Eisenhardt 1989: 545). Se eligieron dos casos de PYMES en la Argentina, ambos en el sector textil y de confección, y tres casos en Colombia de sectores un poco más industrializados como el automotriz y químico, entre otros.

La razón de lo anterior obedece a que, previo a esta investigación, se realizó un documento exploratorio donde se conoció el sector PYME de la Argentina en conjunto con la organización Nuevos Aires[3], asociación conformada por empresarios y empresas de Buenos Aires que buscan promover el liderazgo en los emprendedores de negocios inclusivos y empresas que regeneran ecosistemas. Esta tuvo como resultado un estudio inicial de las características que tiene las PYMES que integran la RSE dentro de su modelo de negocio y las distintas etapas que se presentan tras dicha incorporación.

Los casos argentinos fueron seleccionados dado que cada uno representa un modelo a seguir dentro de la organización que los apadrina, Nuevos Aires. Los dos son proyectos que tienen una trayectoria amplia a nivel nacional. Por otra parte, los casos colombianos

[3] Organización Nuevos Aires: http://nuevosaires.org.ar/ (Consultado el 27 de marzo de 2017).

se eligieron de acuerdo al reconocimiento nacional y al Programa ComprometeRSE[4], (iniciativa encabezada por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) que contó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Confederación de Cámaras de Comercio (Confecámaras) y las Cámaras de Comercio de Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla), realizado en el país durante 2006 con los fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

A continuación, se dará una breve descripción de los cinco casos de estudio, con el fin de conocer un poco en qué consiste la RSE en las PYMES estudiadas. Los datos e información referidos en esta sección son resultado de las entrevistas realizadas a los gerentes y personal de las empresas y a su vez, de la revisión de libros, publicaciones entre otros. Sin embargo, por temas de confidencialidad, algunos datos serán reservados a petición de los gerentes entrevistados. Así mismo las cifras de ventas y activos serán señaladas en dólares tomando la tasa de cambio del Banco de la Nación Argentina y el Banco de la Republica de Colombia (Tasas de Cambio Noviembre 2016).

La empresa **A,** dedicada a confeccionar prendas para mujer hace más de diez años, cuenta con aproximadamente 20 empleados y, actualmente, vende alrededor de 3.182.505 USD anualmente; se desempeña en el sector textiles y confección en Argentina. Esta empresa tiene sede en la capital del país. Nace por iniciativa familiar, la de una pareja de esposos que buscaban proporcionar calidad de vida a las mujeres.

[4] Programa Comprometerse: http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2006/10/la-camara-de-comercio-de-bogota-el-bid-y-confecamaras-crean-comprometerse/ (Consulta el 27 de marzo de 2017).

Inicialmente, el negocio tenía como objetivo desarrollar una tarea diferente para el hombre de la pareja. El hecho de salir de una relación de dependencia laborar, tal vez por cansancio, monotonía y falta de compromiso ante los procesos ejecutados por las grandes empresas privadas, fue el motor de arranque.

Desde sus inicios como empresario, evaluó su posición frente a diferentes situaciones cotidianas que percibía como injustas y dañinas en distintos sectores. Hacia su segundo año de actividades, cuando su esposa decidió salir de su relación de dependencia, pues no concebía el mal trato hacia la mujer en su sitio de trabajo, comenzaron un camino responsable, tornando su proyecto hacia una idea de valor por "hacer las cosas bien, desde el principio y mirando hacia delante", según cuenta su Gerente.

El hecho de desarrollar actividades en un país donde "existe diferencia social y falta de oportunidades" según el gerente, los obligó a buscar mejores condiciones en su entorno. Una idea tan sencilla como confeccionar ropa femenina que brindara comodidad y conciencia social fue el proyecto que propició el cambio en la empresa.

Aprender a diseñar y a identificar las necesidades de las mujeres a través de algo tan sencillo como la legalidad y la unión de unos *stakeholders* comenzó a desarrollarse. De esta manera, una evaluación continua y de mejora de la fuerza laboral que los apoyaba, certificación de sus proveedores, un correcto uso de los recursos naturales y un seguimiento continuo de sus clientes, empezó a integrar y componer su idea de negocio.

La implementación de distintos planes que reforzaran, día a día, la actividad de la empresa como la capacitación a los empleados, una correcta y justa contratación,

proveedores de altos estándares de calidad, ahorro y reutilización de materias primas y recursos operacionales junto con una fidelización del cliente, fueron los pilares de este proyecto. Más aun, fueron el inicio a la acreditación responsable en sus actividades.

Su labor y preocupación por ejecutar actividades socialmente responsables, los hicieron "acreedores del premio Buenos Aires Emprende en 2008" (Premio Otorgado a emprendedores de Buenos Aires por parte del gobierno de la capital argentina)[5] afirmo el gerente, y así mismo merecedores de integrar la red de apoyo de Nuevos Aires. En ese el momento donde comenzó la tarea por ejecutar el cambio. Fue un proceso que duró alrededor de tres años para que empleados, proveedores y clientes comenzaran a ver la diferencia, "fue un proceso de tres años, donde tuvimos que luchar por poder establecer nuestra política de RSE con nuestros aliados" afirmo el gerente.

Contrataciones paulatinas de todo el personal, establecimiento de dos plazas para venta de productos, capacitaciones y cursos para ejecutar las tareas, evaluación constante (siete en total) por pares de la red Nuevo Aires, con el fin de establecer un proceso de cambio paulatino y duradero fue la base para incorporar la RSE.

El cambio comenzó por la gerencia, esta pareja de esposos debió capacitarse y comprender toda la legislación vigente: contrataciones, manejo de materiales, manejo financiero, entre otros. Inicio con capacitación a todo su personal y una búsqueda de proveedores que estuvieran dispuestos a trabajar bajo su nueva política (materiales,

[5]Premio Buenos Aires Emprende http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprendedores (Consultado 27 de Marzo 2017)

tratamiento sobre los mismos, políticas de empleo, políticas de negociación) o bien bajo la guía de organizaciones que respaldaran la RSE. En la búsqueda de establecer la RSE en su empresa, fueron perdiendo proveedores que no estaban dispuestos a cambiar, y se vieron en la necesidad de ajustar precios y personal para así cumplir con sus metas.

"La empresa somos nosotros, nuestros colaboradores, nuestros proveedores y nuestros potenciales clientes. Es nuestro espacio para crear, para crecer y para compartir nuestra responsabilidad social. Nuestro granito de arena" Afirmo la Subgerente.

Esta empresa durante los últimos dos años ha venido trabajando por conseguir acreditación ISO, sin embargo, aún no se encuentra certificada por ninguna norma; pero fue elegida dentro de esta investigación por ser reconocida como un ente responsable dentro del mercado donde se desempeña.

La empresa **B**, fundada y gerenciada por dos diseñadoras, inició su operación hace siete años y está dedicada a fabricar bolsas eco amigables; cuenta con 29 empleados y, actualmente, factura aproximadamente 2.835.896 USD anualmente (según libros de la empresa). Comenzó vendiendo directamente al público, hoy genera la mayoría de sus ingresos a través de la venta corporativa, con productos personalizados; venta a retail y venta a consumidor final.

Con su operación intentan crear conciencia sobre el uso de las bolsas cuando las personas van de compras. Este proyecto tiene tal vez un enfoque más ambiental, sin embargo, busca tener como pilar dentro de sus operaciones una correcta elección y trato

de proveedores, seguimiento a clientes pero, sobre todo, una responsabilidad ambiental por la cantidad y calidad de materiales requeridos a la hora de confeccionar estas bolsas.

Esta empresa comenzó sus labores teniendo como base una conciencia ambiental, una preocupación sobre el mal uso de las bolsas plásticas. Sin embargo al año de haber iniciado operaciones, rápidamente buscaron apoyo y guía por parte de la organización Nuevos Aires, quienes les dieron las herramientas para comenzar y establecer su política de RSE.

Comenzaron asistiendo a reuniones y charlas, donde empresas de la industria compartían su problemática y gestión de éxito. Fue allí donde conocieron a uno de sus más grandes proveedores; junto con quienes de la mano iniciaron investigaciones y desarrollo sobre el material. Su gerente afirma que: "una investigación constante sobre los materiales que deben utilizarse para la elaboración de estas bolsas es el factor clave para el desarrollo de la industria". La elección correcta sobre los materiales requeridos para la producción de las bolsas es lo que genera valor a su negocio.

Estas empresarias son conscientes del deterioro ambiental que se da al producir este tipo de bienes, por lo tanto siempre están buscando ahorrar en recursos y en darle un mejor uso a los mismos. Para el desarrollo de sus operaciones intentan siempre asesorarse por especialistas que han estudiado la manera de poder generar recursos textiles que no perjudiquen el medioambiente. Un ejemplo de esto es la parte del diseño y el color que emplean para la elaboración de sus productos., Utilizan químicos que no contaminan el agua ni generan otro tipo de daño ambiental. Así mismo, intentan desarrollar técnicas que generen un valor sobre el producto de principio a fin.

Una vez encontrada la materia prima, iniciaron labores para contratar dignamente a sus empleados. Inicialmente, algunos de ellos no comprendían el beneficio que les traería. Por esta razón se enfocaron en realizar actividades y capacitaciones con expertos de la organización Nuevos Aires para sensibilizarlos sobre el tema y buscar su compromiso para ejecutar las tareas. Con algunos de sus empleados fue difícil, querían tener la posibilidad de trabajar con más de una empresa y más autonomía con el tiempo, sin embargo en su gran mayoría poco a poco fue acoplándose a la nueva política.

La idea de plasmar un sentido ambiental sobre el producto, también buscó beneficiar a la población, a través de iniciativas que apoyan a las madres cabezas de familia y el desarrollo de capacitación y educación para la comunidad. "Nuestras bolsas no solo buscan reducir o eliminar el uso de las plásticas; intentan generar conciencia a través del diseño, la composición y el uso sobre las mismas", destaca una de sus Gerentes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Mediante sus gestiones ambientales, durante los últimos dos años, han buscado la acreditación ISO 14000, con la cual se establece un correcto sistema de gestión ambiental. Esta norma, actualmente, se encuentra dirigida a cualquier empresa, de cualquier sector y tamaño, que esté buscando activamente la manera de reducir el impacto ambiental y cumplir con la reglamentación del país de origen. Sin embargo, mientras lo consigue, actúa bajo principios y valores éticos, con el fin de gestionar su actividad de una manera más responsable (Respaldo Fundación Nuevos Aires).

"Nuestra empresa es un medio para comunicar un mensaje. El mensaje es CREAR conciencia para reducir el uso cotidiano de bolsas plásticas.

El mensaje es VOLVER al hábito de nuestras abuelas y llevar una bolsa reusable. El mensaje es CUIDAR el entorno para que el planeta se salve. Todos usamos bolsas, todos queremos cuidar el planeta" Es la filosofía de la empresa.

Por otra parte, se encuentran los casos colombianos los cuales, como se mencionó, fueron elegidos mediante el programa Compromete RSE y el reconocimiento académico que, a través de revistas nacionales como revista de Responsabilidad Social, RS y entidades privadas como la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios en Colombia), le han otorgado a estas empresas.

La empresa **C** es una empresa familiar que se dedica a armar carrocerías para automóviles de carga hace 23 años. Es una empresa pequeña, cuenta con aproximadamente 35 empleados, los cuales han sido el motor para alcanzar el nivel de activos aproximado de 1.080.000 USD necesarios para ser considerada una organización de este tipo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Después de una situación específica del país (crisis económica, permeo las actividades de la empresa durante el año 2000) donde se pusieron en aprietos las operaciones de la empresa, comenzó el cambio hacia la gestión responsable, la cual se enfocó en el bienestar del recurso humano y una fuerte visión ambiental, la cual obtuvo apoyo por parte de la ANDI en el proyecto con el BID.

La iniciativa de una gestión responsable, tomó como base la incorporación de valores familiares que se convertirían en una variable diferenciadora en su mercado. Hoy en día la empresa cuenta con tres programas certificados por la ISO (International

Standarization Organization), dos de ellos son pilares para su actividad. Por un lado, se encuentra el de protección y mejora del recurso humano, específicamente en seguridad y salud en el sitio de trabajo; y por otro lado, el manejo de los recursos industriales con menor impacto ambiental.

Específicamente, en cuanto a seguridad y salud en el trabajo, "se han establecido brigadas o equipos de trabajo que se tornan determinantes para el entrenamiento operativo. A su vez, aunque no promovemos deportes de contacto físico, sí realizamos algunas actividades como tejo, ping pong, rana, que sirven de integración con los demás empleados, logrando así un equilibrio trabajo-bienestar día a día", afirma el Gerente.

Desde la certificación en 2010 han buscado respaldo por especialistas y conocedores en el tema que les dan las pautas para sensibilizar a los empleados y estar en permanente revisión de las capacitaciones y el equilibrio en el trabajo. Para reforzar este trabajo, han determinado empleados responsables que mes a mes tienen el deber de compartir experiencias y aprendizajes con sus compañeros con el fin de socializar y estar enterados de cada cambio.

Por otra parte, se encuentra el proyecto ambiental con el cual reutilizan los recursos necesarios para su operación. Su planta se encuentra certificada y se caracteriza por el ahorro y reutilización de agua lluvia y luz en el momento de operar. Existe una conciencia sobre la reutilización y no desperdicio de los recursos. "Todos, desde el mensajero hasta el gerente de la empresa, buscan ahorrar y valorar los recursos", afirma su Gerente. Desde 2008, todos y cada uno de los empleados participó en el consenso

propuesto por la gerencia para determinar los responsables de las acciones ambientales, y desde hace ocho años se trabaja en equipo.

Esta empresa cuenta con tres certificaciones ISO (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001), motivo por el cual es un modelo reproducible dentro de la industria a la que pertenece. Su caso ha sido motivo de estudio no solo de forma teórica, sino en términos de replicar su gestión, estable y sostenible. “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de productos y servicios de calidad, mediante actividades responsables con el medio ambiente como la prevención de la contaminación y, brindando a nuestros colaboradores un entorno laboral seguro, estable y justo, en armonía con su vida personal, familiar y profesional, hacen que nuestra filosofía de mejoramiento continuo sea comprendida por todos” afirma uno de los coordinadores de planta.

“Somos una organización conformada por personas comprometidas, responsables y competentes en búsqueda de mayores retos y desarrollarnos integralmente en nuestra vida personal, familiar y laboral…” es el lema bajo el cual se trabaja en la empresa.

Una vez cumplido el proceso de incorporación y acreditación de la gestión responsable, la ANDI ha considerado la empresa un modelo a seguir, dado el orden y la forma en que todos sus empleados se han involucrado constantemente desde su inicio, logrando que los valores de la empresa y su estrategia de negocio sigan siendo reconocidos dentro del sector.

La empresa **D** “es una mediana-pequeña empresa que desde sus inicios, alrededor de 35 años atrás, actualmente emplea a 20 personas y cuenta con activos avaluados en

115.332 USD; se ha preocupado por el impacto de sus acciones sobre el medioambiente. Se dedica a la producción y comercialización de grasas y aceites de origen vegetal y animal, utilizados en sectores industriales a nivel nacional e internacional. La organización, actualmente, cuenta con más de 50 trabajadores pero reporta activos inferiores a los de la mediana empresa.

Actualmente, cuenta con una certificación ambiental, la ISO 14001. La cual fue resultado de un programa dedicado al manejo de los residuos que produce, dado su impacto ambiental. Este proceso estuvo en cabeza del gerente de la planta, quien ha sido el encargado de enseñar y socializar a los empleados y directivos la viabilidad de desarrollar y producir productos de calidad con menor impacto ambiental.

"Fue un proceso difícil de comenzar, no había mucha credibilidad sobre la reutilización de residuos. Convencer a los trabajadores de la planta para reutilizar residuos y reenfocar su proceso duro alrededor de tres años" dice el gerente de la planta. Se requirió de un plan de socialización, entrenamiento y evaluación que por la rotación del personal duro un poco más de lo planeado.

El resultado resulta ser satisfactorio, han disminuido el nivel de emisiones de CO2 a la atmósfera gracias al uso de combustibles limpios como el gas natural.

Al cabo del quinto año y a través del respaldo de la ANDI, se lograron generar alianzas con otras empresas que trabajan con la reutilización de materiales para darles un mejor uso, y así producir jabones limpiadores e industriales para los mismos clientes. Esta idea

innovadora a su vez redujo el costo de su operación en términos monetarios y ambientales.

La capacitación sobre los productos y el manejo que se le podía dar a los mismo fue un poco más allá del tema empresarial, paralelamente se desarrolló un plan educativo donde los empleados tuvieron la capacidad de capacitarse en tecnología e innovación, con el fin de empoderarse mucho mas de sus responsabilidades. “Dentro de la empresa todos tienen derecho a opinar y a generar ideas que beneficien las operaciones, pero, sobre todo, que disminuyan el impacto de su operación” afirmó el gerente.

El proyecto emprendido y respaldado con la ANDI, dio pie para que “la empresa generara soluciones tecnológicas, ambientales, laborales y, especialmente, sociales”, afirma el Gerente. El orden y la guía establecida para evaluar constantemente el paso a paso de las actividades desarrolladas dentro de la planta y así responder con una gestión responsable con los proveedores, recurso humano, cliente y medio ambiente, fue el éxito de la efectividad del proyecto y finalmente la certificación ISO.

Finalmente, la empresa **E** hace parte del grupo de las medianas empresas en el territorio colombiano y pertenece a la industria química, e inició labores hace 15 años. Reporta un valor en activos de aproximadamente 1.000.000 USD Cuenta con dos certificaciones ISO (OHSAS 18001, ISO 14001): por el programa de protección y mejora del recurso humano y por la gestión ambiental de calidad.

Desde hace seis años atrás, cuenta con programas específicos de capacitación y superación personal para sus empleados, los cuales se apoyan en la mejora continua de

la comunidad. Para el gerente “en la empresa nada puede funcionar si no se valora y estimula el recurso humano”. Por esta razón, buscan equilibrar el ambiente laboral con el familiar. Así mismo, se han enfocado en generar largas relaciones con sus empleados, con el fin de promover el mejoramiento de su gestión.

El programa de capacitación y superación personal consta de un plan a cinco años para que los empleados: se vinculen a la jornada laboral tiempo completo (ocho horas diarias cinco días a la semana), estudien una carrera técnica/ profesional y sean promovidos dentro de la empresa, manteniendo siempre un equilibrio entre el trabajo y su familia.

“Inicialmente el programa contaba únicamente con vinculación a jornada laboral completa y apoyo estudiantil” afirma uno de los operarios de la fabrica. Pero al tercer año en vigencia del proyecto, se dieron cuenta de que estos esfuerzos debían ser premiados con responsabilidades laborales. Fue así como poco a poco los mismos empleados determinaron los lineamientos para ser promovidos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

A través de esta sólida relación del recurso humano, y la baja rotación del personal, han logrado desarrollar programas y frentes de acción que ayudan a mitigar el daño ambiental que genera su actividad. El conocimiento adquirido mediante el apoyo para prepararse y desarrollarse, han propiciado a su vez procesos de mejora en el impacto ambiental.

Un ejemplo de lo anterior, corresponde a las patentes que han conseguido a través de la capacitación de sus empleados para generar mejores producto que mitiguen los impactos en la industria petrolera.

Estas patentes, con las cuales buscan reducir el impacto ambiental que tienen al producir productos químicos, han sido elaboradas en conjunto por todas las áreas de la empresa; “en todos los departamentos existe un funcionario trabajando con personas de otros departamentos, con el fin de alinear las actividades y que todos sepamos en qué vamos y cómo vamos” afirma el gerente.

Como resultado del trabajo en equipo y la preocupación por su impacto, hoy en día tienen el privilegio de contar con una planta de aguas residuales donde acondicionamos el agua vertida del proceso de producción para poderla reutilizar en el lavado de pisos, en los sanitarios y en los procesos de enfriamiento

El proceso de involucrar a los funcionarios no ha sido fácil, la apatía y la falta de interés por promover cambios ambientales desde la preparación del recurso humano, ha hecho que los adelantos en política de gestión ambiental sean escasos.

A continuación Tabla 4, donde se resumen las Características de los casos estudiados.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Tabla 4: Características de casos estudiados

País	Sector	Actividad principal	Tamaño	Motivo inclusión RSE	Contribución RSE	Certificaciones	Desafíos
Argentina	Textil-Confección	i. Confección y venta de ropa para mujer. ii. Elaborar prendas de vestir cómodas para la mujer.	Pequeña	i. Inconformidad laboral. ii. Apoyo y capacitación a la mujer.	i. Selección de Proveedores ii. Seguimiento a los clientes iii. Derecho al trabajo digno. iv. Acción en respuesta a la exigencia del Gobierno.	No cuenta con certificaciones.	Certificarse en políticas laborales.
	Textil-Confección	i. Fabricar, diseñar y vender bolsas eco amigables. ii. Diseños para preservar el medioambiente	Pequeña	i. Crear conciencia para sobre el medioambiente. ii. Respuesta a la exigencia estatal. iii. Pensamiento del Gerente.	i. Impacto ambiental. ii. Selección e inclusión de personal de manera digna; capacitación y desarrollo sobre conocimiento del producto.	En proceso ISO 14000,	Mantener y mejorar, día a día, sus resultados con el fin de obtener las certificaciones.
Colombia	Carrocería-Industrial	i. Construcción y desarrollo de carrocerías para automóviles de carga.	Pequeña	i. Crisis económica. ii. Valores familiares arraigados.	i. Capacitación de los empleados. ii. Ahorro energético y acueducto iii. Ayuda a la comunidad.	ISO 14000 ISO 9001 ISO 18001	Replicar el modelo en el mercado. Interés por competir bajo un modelo responsable.
	Grasas-Industrial	i. Producción y comercialización de grasas y aceites de origen vegetal y animal, utilizados en los sectores industriales.	Mediana/ Pequeña	i. Mejor manejo de los residuos de producción. ii. Reconocimiento en el mercado.	i. Altos y sofisticados procesos de manejo de residuos industriales. ii. Capacitación del personal para un mejor manejo del negocio.	En proceso ISO 14000.	Generar soluciones tecnológicas, ambientales, laborales y, sobre todo, sociales.
	Química-Industrial	i. Construye industria petroquímica y nuevas vías para el progreso químico.	Mediana	i. Oportunidad del mercado donde se desempeña	i. Capacitación y superación de empleados y sus familias. ii. Ahorro de recursos y mejoramiento de procesos de residuos.	ISO 14000 ISO 18001	Patentar soluciones ambientales. Capacitar en su totalidad a su fuerza laboral.

*Elaboración propia.

5. Resultados

De acuerdo al estudio realizado para comprender cómo se Incorpora la RSE en las cinco PYMES de Colombia y la Argentina, se evidencia que en los casos estudiados se ha logrado incorporar la RSE a través de procesos establecidos según el acompañamiento o respaldo de entidades guía, como lo son Nuevos Aires, ComprometeRSE respectivamente y según las certificaciones ISO.

El cambio a una gestión más responsable obedeció en estos casos a: los estilos gerenciales de los dueños y a las características y necesidades del mercado; preocupaciones y valores referentes al desempeño de las empresas. Criterio de iniciación para el desarrollo de la RSE dentro de las PYMES. "Comenzar hacer las cosas bien, empleando a mujeres que no tienen oportunidades en un país como Argentina, donde todos en esta industria estamos acostumbrados a trabajar en negro, fue uno de los motivos para ejecutar este proyecto" afirmó el gerente de la empresa **B.**

Específicamente, los estilos gerenciales de quienes están a la cabeza de las PYMES, se encuentran determinados por iniciativas en aras de hacer las cosas bien, o de acuerdo a lo que esta socialmente bien visto, según lo que la ley determina. "Desde el comienzo intentamos generar conciencia a través del diseño, la composición y el uso sobre las bolsas plásticas. Por eso buscamos ayuda con nuestros conocidos y en programas de apoyo para aprender, aprender a ser responsables, responsables con el medio ambiente y según las normas internacionales" Afirma una de las gerentes de la empresa **B.** Estas iniciativas junto con la búsqueda de respaldo por parte de organizaciones especializadas en RSE o

certificaciones ISO, son la forma de materializar la RSE dentro de las PYMES, puesto que otorgan herramientas para que de una manera guiada, estable y duradera, logren incorporar su estilo gerencial.

Así mismo, las necesidades del mercado también fueron un factor determinante para decidir sobre una gestión responsable e incorporar la RSE en las PYMES, la búsqueda de diferenciación dentro de mercados competitivos y la necesidad de ofrecer un empleo estable y digno a los empleados, con miras a una organización estable y comprometida. "La situación económica de nuestro país (Colombia) en los años 2000, nos trajo problemas económicos y logró desestabilizarnos internamente. Comenzamos a tener problemas con nuestro personal, y algunos de ellos nos abandonaron, por esto decidimos enfocarnos inicialmente en el recurso humano. La construcción de una familia que pudiera dar la cara a la situación y a nuestros clientes con el fin de no salir de competencia" Afirmó el gerente de la empresa **C.**

A continuación se presenta la Tabla 5, Gestión de Cambio al Incorporar la RSE en las PYMES, dónde se muestran los principales resultados.

Tabla 5: Gestión de Cambio al Incorporar la RSE en las PYMES

Proceso de cambio	Aprendizaje	Acciones	Casos Argentinos	Casos Colombianos
Descongelar	**Reactiva**	Inconformidad frente al entorno: crisis económicas, injusticia laboral y social, y preservación del medioambiente. Las empresas comprenden que las necesidades deben incorporar los valores personales y familiares al negocio. Motivaciones internas y externas.	"Quería generar valor para mis empleados, a través de empleo digno" Gerente de la empresa A. "Propiciar la capacitación y crecimiento de mis empleados" Gerente de la empresa B. "Innovación a través de la investigación responsables de materiales" Subgerente de la empresa B.	"Buscamos generar valor para las personas dentro y fuera" Operario de la empresa C. "Queremos ser caso de excelencia, un ejemplo" Gerente de la empresa C. "Quiero hacer de esta empresa parte de la familia de todos" Gerente empresa C, "Comenzar a hacer actividades periódicas para que todos conozcan los cambios y hagan parte de él" Gerente de la empresa E. "Buscamos renovaros y certificarnos día a día con los procesos" Director Planta de la empresa D,
Mover	**Cumplimiento de la gestión**	Deciden elaborar UNA política inicial de cambio: recurso humano- medioambiente. Capacitación de RRHH, revisión y selección de proveedores, seguimiento a clientes, investigación y desarrollo para elaborar mejores productos y mejor manejo de residuos. Existe una mayor conciencia sobre el cumplimiento de las normas. Elaborar procesos de cambio que permitan adaptar normas ISO o reconocimiento social.	"Vigilo que las contrataciones con el personal y mis proveedores sea correcta)" Subgerente de la empresa A. "Comenzamos a generar procesos responsables sobre el desarrollo del producto si toca nuestras mano" Gerente de la empresa B.	"Entre todos construimos las normas" Director Personal de la empresa C. "Socializamos y nos preocupamos por realizar las cosas bien" Gerente de la empresa D.

Universidad de San Andrés

Recongelar	**Estrategia civil**	Integrar UNA de las políticas iniciadora del cambio a otras de cambio responsable: RRHH impulsa el medioambiente, el producto y el seguimiento a clientes. Todo el RRHH se une para poder desarrollar el resto de las políticas. Incorporan a su estrategia de diferenciación del mercado. Desarrollan, implementan y se certifican por ISO o por organizaciones que apadrinan la RSE.	"Participación de actividades y proyectos donde nos podemos comparar con organizaciones como nosotros" Subgerente de la empresa B. "Establecen códigos normas para el desempeño de su trabajo" Gerente de la empresa A.	"Verificamos planes y cambios a través de las re acreditaciones en nuestros procesos" Gerentes de la empresa E. "Confirmamos las buenas acciones a través de la Re acreditación" Gerentes de la empresa C.

*Elaboración propia a través del modelo: Zadek (2005) y Lewin & Burnes (2004).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

De acuerdo al modelo teórico de cambio propuesto para evaluar la incorporación de la RSE en las PYMES, según Zadek (2005) y Lewin & Burnes (2004), se evidencia que para estos casos existen etapas y acciones que hacen referencia a un modelo de cambio basado en: **descongelar, movilizar y recongelar (**Lewin en Burns 2004), con mayor o menor representación según el caso y su determinación para certificarse con las normas ISO, las cuales a través de estándares exigen mínimos para poder establecer una política responsable sostenible en el tiempo.

El reconocimiento de las etapas de cambio e incorporación de la RSE, se realizó a través de la literatura propuesta para la investigación, tanto en el concepto de RSE en sí mismo como el modelo de cambio propuesto. Se identificaron palabras y situaciones comunes para los casos.

La inconformidad y el reconocimiento de las necesidades del entorno han establecido criterios para **descongelar** lo que anteriormente caracterizaba las operaciones dentro de las empresas de un mercado que no daba cabida a una gestión responsable para las pequeñas y medianas empresas, "quería que en mi empresa se valorar el trabajo de las personas, dándoles la posibilidad de contratarlos legalmente" manifestó el Gerente empresa **A.**

Por tal motivo se despiertan ciertas acciones para reaccionar y afrontar las inconformidades o exigencias del entorno. Es decir, el cambio no surge únicamente de manera defensiva, sino reactiva o por iniciativa. El proceso de incorporar la RSE surge, específicamente, porque existe una motivación por un descontento social o personal. "Después de casi cerrar

la operación de la empresa, vimos que requeríamos que nuestros compañeros reaccionaran para comenzar a marcar la diferencia frente a nuestros clientes y familias que nos percibieran como agentes responsables" afirmó trabajador empresa **C**.

Así mismo, el hecho de incorporar cierta conciencia filantrópica o de hacer las cosas "bien", pensando siempre en la sociedad y en el impacto de la acción de la empresa, fue el factor que descongeló el patrón en el comportamiento de las PYMES. Este abarcó uno o más de cinco elementos iniciadores de RSE: empleo digno, proveedores de calidad, clientes satisfechos, medioambiente y estado (FOMIN 2004). "queremos hacer parte del crecimiento de los empleado ya sea intelectual como profesionalmente, por eso queremos que se capaciten y entrenen periódicamente" aseguro el Gerente de la Empresa **E**.

Por otra parte, mediante políticas de cambio e innovación que involucran no solo a los altos mandos de las organizaciones sino a todos sus *stakeholders*, se han logrado **movilizar** las acciones de las empresas. De acuerdo a esto, la búsqueda de estrategias necesarias para adaptarse, acreditarse y cumplir las normas o estándares internacionales y nacionales como lo son ISO o las organizaciones que conglomeran y dan soporte estratégico sobre el tema (como lo es Nuevos Aires), se convierten en la forma de alinear el modelo de negocio; introducir la RSE en una empresa implica adaptación y acogida dentro de la misma con el fin de cambiar su forma de actuar, de tomar decisiones y contribuir con el mercado y la sociedad en la que se desenvuelve (Correa et al. 2010), "Complementar nuestra iniciativa con uno de los proveedores que iba por la misma línea, fue algo que nos motivo y nos

reabrió la puerta para confirmar que lo que comenzábamos hacer era lo correcto" aseguró el Gerente de la empresa **B**.

Para los casos de estudio, la RSE logró arraigarse mucho más en el momento en el que se les otorgó participación a los demás empleados de la empresa, pues, finalmente, fueron ellos quienes la desarrollaron e implementaron. Evidencia de lo anterior son los casos que cuentan con certificaciones ISO. Estos, lograron adaptar mucho más rápido la estrategia responsable a las distintas áreas, y muestran respuestas mucho más efectivas y coordinadas, comenzando un proceso de **recongelamiento** de las acciones iniciadas. El hecho de poder realizar una división de tareas, asignación de responsables, comprometió mucho más a las personas involucradas (a todo nivel).

En la mayoría de casos el factor motivador fue el Recurso Humano; es decir, mediante la capacitación y el equilibrio trabajo-familia, se lograron desarrollar políticas con miras a las certificaciones ISO y hacia una mejor gestión de los recursos.

Las diferencias en la incorporación de la RSE en las PYMES según el país están determinadas, de acuerdo a los casos seleccionados. Ejemplo de lo anterior es el apoyo de agentes externos como se ve en el caso colombiano por el programa ComprometeRSE, financiado por el BID; de esta manera, las empresas tienden a tener procesos de cambio mayormente estructurados. En relación a los casos argentinos, dado que estos están organizados en red bajo un programa que apadrina la gestión socialmente responsable bajo la organización de Nuevos Aires.

A su vez, es importante destacar que por el alcance de los programas de gestión responsable que estas PYMES llevan a cabo hoy en día, lograr certificaciones ISO, genera un mayor valor a la hora de continuar realizando programas que abarquen otras áreas de la empresa. Es decir, si una PYME logra certificar alguno de sus procesos, este será el factor inicial para impulsar los demás programas de una manera ordenada. Logrando de esta manera que la RSE logre gestionarse ordenadamente y sea más en el tiempo, como lo señalo Kotter (1995), al proponer etapas mediante las cuales es posible transformar una organización. LO anterior se comprueba al realizar comparaciones entre los casos argentinos y colombianos, pues solo las empresas que cuentan con certificaciones ISO, han logrado establecer de manera más ordenada la RSE, llegando a convertirla en su estrategia como sucede con los casos C y E donde el interés principal se basa en competir bajo reconocimiento de responsabilidad y bajo soluciones ambientales patentables respectivamente.

Así, el cambio medido a través del aprendizaje, busca garantizar una manera organizada y más estructurada de incorporar la RSE en las PYMES. Por tanto, es importante anotar que si este proceso de cambio se reconoce específicamente mediante etapas, podría convertirse en un modelo de transformación efectivo para las PYMES al incorporar la RSE a su modelo de negocio.

Universidad de SanAndrés

6. Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos con esta investigación y con la literatura analizada para la conceptualización de la misma se explicitan algunas diferencias en los casos de estudio.

Inicialmente, para los cinco casos, colombianos y argentinos, la RSE constituía el resultado de la configuración de unos principios de responsabilidad, procesos de respuesta social y política, a los programas referentes a las relaciones sociales de la empresa (Wood 1991). Por esta razón, los líderes de las organizaciones aprendieron a aprender: validar en público, responsabilizarse por los errores y estar abiertos a la crítica (Argyris 1991). "Lograr transmitir el mensaje de que todos debíamos aportar y ser parte del proceso porque la ANDI y el BID estaban financiando nuestro proyecto, tomo tiempo. Sin embargo una vez entendimos la oportunidad y el compromiso, nos hicimos más responsables" afirma el gerente de planta de la empresa **D**.

A través del presente estudio, se pudo determinar que para los casos mencionados exististe una manera proactiva de reaccionar, pues se dió lugar a transformaciones positivas y responsables, dada la escasez de recursos y la preparación con la que cuentan este tipo de organizaciones. La iniciativa de cambio no surgió por imposición sino por factores externos que propiciaron un cambio o, incluso, por voluntad gerencial, con lo que se buscó generar valor agregado dentro del mercado-modelo; y, más exactamente, se comprueba la aplicabilidad del modelo propuesto para la investigación: i. Descongelar, desbloquear, lo que se quiere cambiar: ii. Experimentar, crear la motivación para aprender, y iii.

Recongelar, estabilizar en un nuevo equilibrio, con el fin de asegurar que el comportamiento emergente sea invariable (Burnes 2004). Como sucedió con el caso de la empresa **C**, la cual atravesó una crisis económica nacional y su gerente tomo la decisión de hacer las cosas de manera diferente. Inició y desarrolló una iniciativa en pro del empleado, que con el tiempo fue estructurando con todo su equipo, "todos opinaron, finalmente somos una familia, pasamos más tiempo en el trabajo que con nuestros propios hogares". Algunas iniciativas no han tenido éxito, sin embargo él no desfallece, constantemente se preocupa por recibir asesorías externas que le ayuden a seguir trabajando de una manera responsable y competitiva; "desde 2010 se realizan revisiones de las capacitaciones para los empleados y el equilibrio trabajo-familia, todos los meses hay un responsable, esto ya es parte de la dinámica" afirmó.

A su vez, es importante destacar que la incorporación de la RSE dentro de estas cinco PYMES no abarco todos los temas que contempla (proveedores, empleados, clientes, medioambiente y estado). Cada una de las acciones según la iniciativa, se incorporó a través del aprendizaje de manera independiente. Lo anterior, teniendo en cuenta algunas etapas de la curva de aprendizaje (Zadek 2005): Defensiva, Cumplimiento, Gestión, Estratégica y Civil. Hecho que se refleja en la situación por la cual atravesó la empresa **B**; la cual inició con un proyecto muy agresivo en lo correspondiente a lo ambiental, pues existía una inconformidad (impacto de la bolsa plástica al medio ambiente), por tal motivo logran adaptar sus actividades de la mano con uno de sus proveedores, para así desarrollar textiles eco amigables, logrando desarrollar una estrategia para el negocio; no obstante al

volcar todos los esfuerzos hacia un solo factor, el plan de mejoramiento para el empleado se dio años después.

Para el caso especifico de las PYMES estudiadas podría pensarse que el proceso de aprendizaje y cambio resulta mucho más viable dada su posibilidad de actuar debido a su tamaño, siendo estas más flexibles y capaces de reacción que las grandes empresas. El contacto con sus empleados, proveedores y clientes, tienden a tener un efecto más directo sobre la sociedad. (ProHumana 2006).

Dada la escasa investigación y teoría sobre RSE en PYMES resulta pertinente volcar la mirada hacia los patrones de comportamiento de estas organizaciones (FOMIN-BID 2009 y Vives et al, 2005), no solo porque esta emerge de la experiencia de casos específicos, sino también porque contribuyen a resolver la pregunta sobre la existencia de un modelo de cambio específico en las PYMES de los países estudiados, Colombia y la Argentina.

Dadas las limitaciones sobre la falta de consenso para definir la RSE y la heterogeneidad de criterios para determinar o delimitar las PYMES dentro de la región (Vives et al. 2005), valdría la pena evaluar las implicaciones de este estudio, con el fin de que en futuras investigaciones se construyan y se desarrollen modelos aplicables hacia las PYMES de toda Latinoamérica en todos los sectores de las industrias.

Adicionalmente, un aspecto que valdría la pena considerar es la relevancia sobre las certificaciones o uniformidad sobre los procesos de cambio y la sostenibilidad de la RSE.

De esta manera se lograría comparar y evaluar los esfuerzos realizados entre las PYMES, sin importar el tamaño o la industria, pues las exigencias estarían previamente establecidas para todas las empresas.

7. Conclusiones

La incorporación de la RSE en las cinco PYMES estudiadas (en los países de Colombia y Argentina) partió de una conciencia de valor por parte de sus gerentes y a las características y necesidades del mercado. En los casos estudiados la RSE se originó dadas algunas condiciones externas (condiciones empleo, crisis económicas, deterioro ambiental), las cuales fueron consideradas como una oportunidad para diferenciarse en el mercado, particularmente, como una iniciativa de valor para generar recursos, con bajo impacto ambiental, para la comunidad y para los empleados.

Específicamente, la RSE se ha ido validando como una nueva forma de gestionar las PYMES, teniendo como parámetros el desarrollo ambiental, económico y social, y propiciando mayores condiciones para generar mejores empleos, cuidado del medioambiente y comportamientos más éticos y transparentes, entre otros.

La política de RSE se desarrolla ordenadamente replicándose en más de un aspecto. Es decir, si se empieza por desarrollar el recurso humano este puede generar cambios asociados al manejo de los otros recursos logrando, así, una mejor manera de responder a las necesidades ambientales o, incluso, una respuesta social más eficiente, en la que la

ayuda a la comunidad se incremente. A través de un recurso humano más capacitado y con tiempos de trabajo-familia más equilibrados, se logran desarrollar iniciativas ambientales patentables o con un mayor nivel de investigación para el desarrollo de productos más competitivos, de mejor calidad.

La gestión responsable y la incorporación de la RSE no se perciben como exitosas solo por ser empresa grande. El alcance de una política responsable en una PYME se valora pues se reconoce que, aunque exista escasez en cuanto a recursos, son capaces de enfrentar un proceso de aprendizaje a través del cambio que generará valor agregado a su actividad, empleados más motivados por sus condiciones laborales, reducción del impacto ambiental bajo los mismos estándares de calidad del producto, con el fin de obtener o retener más clientes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

La consideración sobre el tema de investigación tiene implicaciones directas en la manera en cómo nacen o cambian las organizaciones, porque la incorporación de la RSE no se reduce a un buen actuar en la sociedad, sino a la conciencia sobre el impacto de las acciones que ejecutan las empresas. Cómo lo señala el FOMIN (2004) en su definición, la RSE es un proceso que las empresas desarrollan todos los días de manera gradual, que se va ajustando a las necesidades y posibilidades particulares de cada una de ellas. Así, la RSE se convierte en un sistema de gestión que contiene procedimientos, controles y evaluaciones que buscan incorporarse a la estrategia de la empresa.

Se sugiere, para futuras investigaciones, reconocer este proceso a través de características empresariales y gerenciales a la hora de implementarlo; un proceder para hacerlo efectivo y exitoso de modo que se logre validar mediante certificaciones. El pleno reconocimiento de las etapas y la identificación de las acciones permitirán una mayor generación de conocimiento sobre el proceso por el cual las PYMES de la región Latinoamericana incorporan la RSE.

Un proceso de incorporación de RSE en PYMES, resultará en acciones sostenibles. Por esta razón, conocer los impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa sobre sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad, etc.) y sobre su entorno (medioambiente), con el fin maximizar valor, resultaría importante a la hora de contemplar las distintas industrias es importante si se realiza en varios países de la región.

Validar la gestión responsable a través de las certificaciones de calidad fue uno de las mayores limitantes, puesto que no todos los casos estudiados contaban con certificaciones, por esta razón, la aplicabilidad, el desarrollo y el éxito de políticas responsables podrían verse disminuidos y no reconocidos dentro del proceso de cambio. Dado que no existe una evidencia clara de tiempo límite y responsables sobre las actividades, hecho que deteriora o disminuye el desarrollo y el éxito de políticas responsables logrando no ser reconocidos dentro del proceso de cambio.

Universidad de SanAndrés

Así entonces, se recomienda evaluar y comparar las estrategias del cambio en PYMES a través de distintos modelos de cambio y aprendizaje, extendiéndolo a más países de la región. Lo anterior, con el fin de generar teorías y modelos sobre la aplicación de un modelo que facilite la RSE como una estrategia dentro de los negocios de las PYMES Latinoamericanas.

9. Bibliografía

Ancona Deborah, Kochan Thomas, Scully Maureen, Van Maanen John y Westney Eleanor, (1999). Organizational Behavior & Processes. Managing change in organizations, 3 ed. United States.

ANDI – http://www.andi.com.co/Paginas/Index.aspx (Consultado el 27 de marzo de 2017)

Argyris, Chris. (1991) "Teaching Smart People How to Learn". *Harvad Business Review*.Mayo-Junio 4: 2.

Baden Denise, Harwood Ian and Woodward David. "The effects of procurement policies on 'downstream' corporate social responsibility activity: Content- analytic insights into the views and actions of SME owner-managers". *International Small Business Journal*. no. 29 (2011): 259–277.

Banco de la Nación Argentina, "Cotización Divisas", BNA, http://www.bna.com.ar/ (consultado el 30 de Noviembre de 2016).

Banco de la Republica de Colombia, "Salario Minimo Legal en Colombia, BANREP, http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Salarios/1.1%20Salario%20minimo%20legal%20en%20Colombia/1.1.1%20Serie%20historica&Options=rdf&NQUser=salarios&NQPassword=salarios&lang=es (consultado el 30 de Noviembre de 2016).

Banco de la Republica de Colombia, "Daily Market Exchange Rate - MER, BANREP, http://www.banrep.gov.co/en (consultado el 30 de Noviembre de 2016).

Barnett, William P., y Glenn R. Carroll. "Modeling Internal Organizational Change." *Annual Review of Sociology* 21 (1995): 217-36.

Bloch, R. y Oddone, N. (2007). “Las PyMES en Italia: ¿Por qué estudiar un modelo exitoso?” Revista OIDLES. 1(2).

Burnes, Bernard. “ Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal” *Journal of Management*. 41:6 (2004): 0022-2380.

Cardozo Edyamira, Velásquez de Naime Yngrid y Rodríguez Carlos. “El concepto y la clasificación de PYM en América Latina”. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Vol. 7, núm. 2. (2012)

Cardozo Edyamira, Velásquez de Naime Yngrid y Rodríguez Carlos. “El concepto y la clasificación de PYME en América Latina” *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 11, núm. 3, (2003): 173-183.

Carroll, Archie B. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *The Academy of Management Review* 4, no. 4 (1979): 497-505.

Correa Maria E. Van Hoof Bernhardus y Núñez, Georgina. “Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe”. Studies and Perspectives. CEPAL.No. 10 (2010).

Curran, James. "Small and medium enterprise development: borrowing from elsewhere? a research and development agenda – a comment on Allan Gibb’s paper", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7 ISS 3 (2000): 212 –219.

Dini Marco, Ferraro Carlo A. y Gasaly Carolina. “Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina”. Serie de Desarrollo Productivo. CEPAL. No. 180. (2007).

Eisenhardt, Kathleen M. “Architectural Innovation and modular corporate forms”. *Academy of Management Journal*. 44, no. 6, (2001): 1229-1249.

Eisenhardt, Kathleen M. "Building Theories from Case Study Research." *The Academy of Management Review* 14, no. 4 (1989): 532-50.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. 2010. *Stakeholder theory: The state of the art*: Cambridge University Press.

Garriga, E. y Melé, D (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics* 53 (2004): 51-7.1

Glaser, B. y A. Strauss (1967). "The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research." New York: Aldine Publishing Company, Capítulo 3: "El muestreo *teórico", pp. 45-77*.

Global Conference on Business and Finance Proceedings (2012). Vol. 7, núm. 2.

Gomez Henry y Van Hoof Bart, Editores (2015) *Pyme de Avanzada: Motor de desarrollo en América Latina*. (Colombia: Editorial Uniandes 2015).

Hallen, B. y Eisenhardt, K. "Catalyzing strategies and efficient tie formation: How entrepreneurial firms obtain investments". *Academy of Management Journal* 55, no. 1 (2012): 35–70.

Hannan, Michael T. y John Freeman. "Structural Inertia and Organizational Change." *American Sociological Review* 49, no. 2 (1984): 149-64.

Hannan, Michael T. y John Freeman. "The Population Ecology of Organizations." *American Journal of Sociology* 82, no. 5 (1977): 929-64.

Helitzer-Allen Deborah, Makhambera Merci, y Wangel Anne-Marie. "Obtaining Sensitive Information: The Need for More than Focus Groups" *Reproductive Health Matters* 2(3) (1994): 75-82.

ISO- Inernational Standard Organization: https://www.iso.org/home.html (Consultado 27 de marzo de 2017)

Jenkins Heledd. “Small Business Champions Responsibility for Corporate Social”. *Journal of Business Ethics*. No 67 (2006): 241-256.

Kotter John. “Leading Change” Boston: Harvard Business School Press, 1996. Recuperado de: https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/95204f2.pdf (Consultado el 2 de Octubre de 2016).

Lawrence Paul y Lorsch Jay. “Differentiation and integration in complex organizations” *Aministrative Science Quarterly*. No. 12 . (1967):1-47.

Lizcano, Jose y Moneva, Jose “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa” Universidad de Zaragoza. *COMISIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA* (2004). Recuperado de: http://aeca.es/old/pub/documentos/rs1.htm (Consultado: 20 de Marzo 2017)

Locke, Karen. 2001. *Grounded Theory in management research* London: Sage Publications.

Luo, Xueming, y C. B. Bhattacharya. "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value." *Journal of Marketing* 70, no. 4 (2006): 1-18.

Manay Manay y Melina, Giselhy. “Las Micro, Pequeñas y Mediana Empresas (MIPYMES) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina” (2012). Recuperado: de: http://www.cesla.com/pdfs/LAS%20MIPYMES%20Y%20SU%20PARTICIPACION%20EN%20EL%20DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20CREMIENTO%20ECONOMICO%20DE%20AMERICA%20LATINA.pdf (consultado el 13 de Septiembre de 2016)

McWilliams, Abagail, y Donald Siegel. "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective." *The Academy of Management Review* 26, no. 1 (2001): 117-27.

Murillo David y Lozano Josep. “SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words”. *Journal of Business Ethics*. No. 67 (2006): 227-240.

Nikam, Shivaraj R. and Bhola, Sarang Shankar, Corporate Social Responsibility by Small and Medium Enterprise (August 27, 2015).

Observatorio PYME Argentina (2016) Recuperado de: http://www.observatoriopyme.org.ar/espacio-pyme/pyme-industriales-socialmente-responsables/ (consultado el 5 de Septiembre de 2016).

Observatorio PYME Argentina (2011) Recuperado de: http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp (consultado el 5 de Septiembre de 2016).

Organización Nuevos Aires: http://nuevosaires.org.ar/tag/rse/ (Consultado el 27 de marzo de 2017)

Porter Michael y Kramer, Mark. ”Estrategia y sociedad” Harvard Business Revio-America Latina; (2006): 3-15

Premio Buenos Aires Emprende http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprendedores (Consultado 27 de Marzo 2017)

Pro Humana. Guía RSE para PYMES de Fundación Pro Humana (2006). *Manual de RSE para Pymes*. Recuperado de http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=5393&Itemid=97 (consultado el 30 de Noviembre de 2016).

Programa Comprometerse: http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2006/10/la-camara-de-comercio-de-bogota-el-bid-y-confecamaras-crean-comprometerse/(consulta el 27 de marzo de 2017)

Seawright, Jason y John Gerring. "Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options." *Political Research Quarterly* 61, no. 2 (2008): 294-308.

Soneira, Abelardo. 2006. La teoría fundamentada en los datos (grounded theory) de Glaser y Strauss. En vasilachis de Gialdino, I. (coord..), Estrategias de investigación cualitativa. Pp. 65- 106, Barcelona: Editorial Gedisa S.A.

Tambunan, Tulus. "Development of small and medium enterprises in a developing country", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5 (2011): 68– 82.

VIII ConferenciaInteramericanasobre RSE - ConfeBID. Guía-RSE-PYME- Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en pequeñas y medianas empresas. FOMIN- BID. Introducción, Módulo 1-3. 2009.

Vélez Diego, Holguín Harry, De la Hoz Gerardo, Duran Yasmin y Gutierrez Irma. 2008. Dinámica de la Empresa Familiar PYME "Estudio Exploratorio en Colombia" en Fundes Latinoamérica.

Vives Antonio. 2005. Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. Sustainable Development Department, Technical Papers Series, Inter-american Development Bank (IADB).

Vives Antonio, Corral Antonio e Isusi Inigo. 2005. Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)/IKEI.

Williamson David., Lynch-Wood Garyd y Ramsay John. "Drivers of environmental behavior in manufacturing SMEs and the implications for CSR". *Journal of Business Ethics*, 67(2006): 317- 330.

Wood, Donna J. "Corporate Social Performance Revisited." *The Academy of Management Review* 16, no. 4 (1991): 691-718.

Wood, Donna J. “Measuring Corporate Social Performance: A Review”. *International Journal of Management Reviews*, 12 (2010): 50-84.

Yepes Gustavo, Morales Ramon. López Fernando y Esteban Francisco. 2010. Guía para la empresa Responsable 3 pasos para asegurar la viabilidad económica de su empresa, aportando al desarrollo de la sociedad. Recuperado de: http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/5.%20RSE%20MiPymes.pdf (consultado el 5 de Septiembre de 2016).

Yin, R., (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Zadek, Simón. El camino hacia la responsabilidad corporativa. *Harvard Business Review América Latina*, 2005.

Anexos

Anexo 1: Propuesta sistema de gestión. Requerimientos para un sistema de mejora continua.

Requerimientos comunes a los sistemas de gestión basados en la mejora continua
Elaboración de políticas Asignación de responsabilidades Identificación de aspectos o temas relevantes Requisitos legales Planificación Sensibilización y capacitación Control de la documentación Registros de evidencias Gestión de los recursos Realización de productos y servicios Comunicación interna y externa Seguimiento y medición No conformidad, reclamaciones y acción preventiva y correctora Auditoría interna Revisión y mejora

*VIII Conferencia Interamericana sobre RSE - 2009

Anexo 2: Entrevistas semiestructurada

Entrevista Semiestructurada

*Se realizaron 5 entrevistas iniciales, 2 casos Argentinos y 3 Casos colombiano. Dichas entrevistas fueron realizadas bajo términos de confidencialidad, fueron realizadas en Agosto 2012, Mayo 2013 y complementadas en Agosto 2016.

- ¿Cuéntame qué es y qué hace la empresa?
- ¿Cuál o cuáles hecho(s) han promovido la RSE en la empresa?
- ¿Desde cuándo ustedes están tratando de implementar la RSE?
- ¿Por qué enfocaron la RSE hacia ese actor (alguno(s) de los stakeholder)?
- ¿Existió algún episodio especifico de cambio o punto de quiebre para comenzar con esta iniciativa?
- ¿Cuántas personas participan o participaron de la elaboración de la Política de RSE?
- ¿Hubo un plan de ruta o un orden para la elaboración e implementación de la Política de RSE?
- ¿Se respaldan ustedes de alguna entidad que valore o propicie la RSE?
- ¿Cómo fue la adaptación del personal? ¿Se cumplió algún proceso?
- ¿Cómo se asignaron responsabilidades?
- ¿Cómo verifican que la política de RSE ya hace parte de la Organización?
- ¿Cuánto tiempo duro todo este cambio en la empresa?
- ¿Cómo miden la efectividad de la RSE?
- ¿Consideras que las condiciones de PYME (tamaño, ganancias), producto o sector propiciaron el lugar que hoy en día le das a la RSE?
- ¿Cómo integran la labor que ejecutan los otros stakeholder ante la organización?
- ¿Existe documentación del proceso de cambio o de incorporación de RSE?
- ¿Existe alguna forma de comunicación interna o externamente las acciones que se están ejecutando?
- ¿Cuáles serían las oportunidades de revisión y mejora con respecto a la RSE?

- ¿Cuál es el beneficio más claro que podría identificar después de implementar y establecer una política de RSE?
- Hoy en día teniendo claras y establecidas las acciones socialmente responsables que realiza la empresa, ¿cómo se visualiza la estrategia en términos del Largo Plazo?