

1-1-2016

## Factores de éxito en implementación de planes de responsabilidad social en las pymes en Colombia

Sara Alejandra Pineda Flechas  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Jheyson Javier Triana Franco  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Pineda Flechas, S. A., & Triana Franco, J. J. (2016). Factores de éxito en implementación de planes de responsabilidad social en las pymes en Colombia. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1407](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1407)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# **FACTORES DE ÉXITO EN IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PYMES EN COLOMBIA.**

**Pineda Flechas Sara Alejandra**

**Triana Franco Jheyson Javier**

## **Resumen**

Las Pymes hasta hace unos años, según Otxoa-Errarte y Landa (2012) encarnaban el 99% de las empresas europeas (56% del empleo), y en Colombia, representan el 70% del total de organizaciones, teniendo un estimado del 37% de la producción total. Consecuentemente, es importante encontrar formas de apoyar su crecimiento y de garantizar su mantenimiento en el sector económico en el que se desempeñan. A partir de la experiencia europea en cuanto a datos e investigación y el emergente escenario latinoamericano, se ha podido comprobar cómo la Responsabilidad Social Empresarial – RSE- ha ganado fuerza, convirtiéndose en un componente esencial para la subsistencia de una compañía. Por lo tanto, el reto es encontrar vías de implementación de políticas de RSE en las PyMES colombianas como un mecanismo de protección de estas, con miras al fortalecimiento del sector para que sus aportes a la economía local sean mayores. Así, a partir de la revisión de la literatura pertinente, se proponen unos lineamientos para la correcta implementación de las políticas de RSE y sus directrices futuras.

**Palabras claves:** Economía, Globalización, Mercado Laboral, Pymes, Responsabilidad Social Empresarial.

## **Abstract**

SMEs until a couple of years ago, accordingly to Otxoa-Errarte & Landa (2012) embodied 99% of European companies, and in Colombia, represent 70% of the Colombian enterprises, with 37% of the absolute production. Consequently, it is important to find ways of growing support and to guarantee their permanence in the economic sector they participate. Due to the European research and data, and the Latin-American emerging scenario, it has been possible to corroborate how the Corporate Social Responsibility – CSR- has been gaining strength, becoming an essential part of an enterprise survival. Therefore, the challenge is to find ways to implement CSR policies in Colombian SMEs as a mechanism for their protection, aiming to fortify the economic sector so their contributions to local economy increase. Hence, through a review of pertinent literature, success implementation lineaments and future directive policies in CSR are proposed.

**Keywords:** Economy, Globalization, Labor Market, SMEs, Corporate Social Responsibility.

## INTRODUCCIÓN

Las economías actuales, están caracterizadas por los fenómenos de globalización, es decir, una integración de las economías internacionales favorecida por la eliminación de barreras impositivas al libre comercio (Stiglitz, 2010). Dicho fenómeno, aumenta cada vez más la brecha económica y social entre las personas, dado que la distribución de los ingresos no es homogénea, lo que se denomina como *desigualdad* (Salcedo, 1994). Las empresas más grandes absorben a las empresas pequeñas, y las personas más pudientes, cada vez acumulan más y más capital. De hecho, el año pasado se estimaba que el 1% de la población mundial poseía más dinero que el otro 99% de la población mundial, según la Organización Oxfam, basados en una estadística de Credit Suisse (Fariza, 2015; Reuben, 2016). Este es un fiel reflejo de la situación económica mundial actual, en donde cada vez hay más habitantes, menos empleo ‘legal’, y con ello, mayor informalidad laboral. Por ejemplo, en Colombia se estima que la tasa de desempleo es de un 8,93%, es decir, 2’156.000 personas de las 24’173.000 económicamente activas del país, no están involucradas en actividades laborales (Banco de la República de Colombia, 2016); si bien esta tasa parece ser baja, es necesario tener en cuenta que la informalidad laboral fue del 48% al cierre del año 2015 (ANDI, 2015).

La apuesta de los gobiernos es encontrar formas para incentivar la creación de empresas y la generación de puestos de empleo, que ayuden a reactivar las economías locales. De esta forma se puede tener un impacto positivo en el PIB y, junto con el recaudo de impuestos, mejorar las condiciones en salud, educación, infraestructura y acceso a servicios públicos que los ciudadanos demandan de sus dirigentes. En este sentido, el Estado ha creado políticas en exención de impuestos y garantías económicas en los créditos para que las personas legalicen sus negocios, en lo que se denominan como Pequeñas y Medianas Empresas, más conocidas como Pymes.

## **1. Pequeñas y Medianas Empresas**

De acuerdo con ley 905 de 2004, las Pymes en Colombia abarcan las *micro empresas*, aquellas que tienen menos de 10 empleados; las *pequeñas empresas*, aquellas que cuentan con entre 10 y 50 trabajadores, o con activos entre \$204'408.000 y \$2'040.000.000; por su parte, las *empresas medianas* están constituidas por entre 51 y 200 empleados, o que tienen capitales entre \$2'040.000.001 y \$12'240.000.000. Sin embargo, esta clasificación no deja entrever con precisión el tipo de empresa que puede ser, dado que también se pueden emplear mediciones de ventas, capital invertido o empleo generado (Cabrera, de la Cuadra, Galetovic, & Sanhueza, 2002). Así, el grupo de las Pymes resulta sumamente heterogéneo ya que varían de manera frecuente de acuerdo a su actividad económica, y van desde ejercicios particulares de consultoría personal, hasta la implementación de negocios de entretenimiento (Mejía y González, 2010). Además de la actividad económica, las Pymes varían de acuerdo a la región en que se encuentren puesto que el número de empleados, el valor de ventas y de patrimonio son factores a tener en cuenta de acuerdo al país en que se encuentre regulada la organización (Bymes, 2005).

Se calcula que en Colombia hay 1'343.521 Pymes en los sectores de servicios, industria y comercio, generando un total de 2'818.430 empleos (El Tiempo, 2006; citado por Sánchez, Osorio, & Baena, 2007). Las Pymes comprenden aproximadamente el 70 % del aporte general que realizan las empresas en Colombia. Así, el estudio de las Pymes es de especial interés para diversas disciplinas dado que su incidencia dentro de la dinámica económica es amplia y se justifica su estudio (Martínez, 2011).

Las Pymes destacan por tener estructuras productivas más flexibles y tener mayores capacidades de respuesta ante los cambios del mercado, lo que de cierto modo ha hecho que sean responsables del 37% de la producción total en Colombia (Sánchez, Osorio, & Baena, 2007). Las Pymes, no obstante, tienen un componente de fragilidad difícil de definir. Las organizaciones, en su etapa de emprendimiento, pueden quebrar probablemente en los primeros 5 años dejando una huella importante en el proyecto de desarrollo personal de sus empleados y la red económica de su círculo de trabajo (Mejía y González, 2010). Quizá por

esto, se considera que tomar decisiones apropiadas es un martirio para muchos dirigentes de las organizaciones Pymes, pero conforme el aporte académico toma lugar dentro de la organización, el proyecto va tomando cada vez un rumbo más exitoso (Martínez, 2011).

Muchas organizaciones consideradas Pymes pueden funcionar de modo paralelo a diversos negocios similares, lo que les demanda menos exigencias financieras y de competitividad, por considerarse microempresas e incluso proyectos que por el momento generan solamente el autoempleo (Bymes, 2005). Ello puede hacer a muchos empresarios considerar la posibilidad de mantenerse informales en el tiempo pero pocas veces los lleva a preguntarse el rol que juegan los mismos dentro de la economía y la estructura social (Martínez, 2011). Su rol, en realidad, es más amplio del que pueden considerar ya que tienen un impacto positivo en la construcción de la sociedad y logran generar un ingreso económico para diversas familias así como suplir la necesidad de diversos consumidores (Román, 2008). En realidad, las Pymes cuentan también con la posibilidad de desarrollar acciones que modifiquen positivamente el contexto en el que se encuentran aportando de manera constante al desarrollo personal de muchos ciudadanos y el desarrollo social (Martínez, 2011). Por ello, es necesario concientizar sobre el impacto social que puede tener una empresa Pyme si sigue la estela de grandes corporaciones que cuentan con altísima disponibilidad de inversión para llevar a cabo planes de responsabilidad social (Berger, Cunningham & Drumwright, 2007).

## ***2. Responsabilidad Social Empresarial***

La *Responsabilidad Social Empresarial* – RSE-, también denominada Responsabilidad Social Cooperativa –RSC-, surge a partir de las exigencias de la sociedad en cuanto a cambios en los negocios y en la forma y tipo de implicación que adopta una empresa respecto a los problemas sociales de una comunidad (Buelna, Fornés, & López, 2008). Según Dávila y Gómez (2008), dichas exigencias comprenden los temores y preguntas de los ciudadanos frente los cambios económicos de gran escala y la globalización, la creciente consternación respecto a los azotes medioambientales causados

por las actividades económicas de las empresas, y la exigencia de políticas empresariales transparentes, verificables a través de las recientes tecnologías de comunicación e información. Esto implica que se responsabilice a la empresa de la transformación de la sociedad a la cual aspira; la hacen partícipe y la invitan a fungir como líder a partir de la contribución activa en iniciativas que busquen e implementen soluciones a los problemas comunitarios (CEPAL, s.f.).

En palabras del World Business Council for Sustainable Development –WBCSD (2000; citado por Cuba, 2012), la RSE es un compromiso constante con el desarrollo económico sostenible, que mejore las condiciones de vida de empleados y familiares, comunidades locales y sociedades; de esta forma, Cuba (2012) indica que las empresas actuales deben preocuparse por forjar valor interno y externo. Esto es consistente con la idea de que el desempeño de las organizaciones no se mide únicamente en dinero, sino que es un indicador compuesto que abarca dimensiones económicas, sociales y medio ambientales (USEM, 2009).

Si bien es cierto que la RSE suele aplicarse a las grandes empresas, todos los tipos de empresas (privadas y públicas) deben incluir prácticas socialmente responsables; en realidad, este concepto no debe limitarse sólo a las empresas, sino que debe incluir a tanto a trabajadores y accionistas, como a proveedores, socios comerciales, autoridades públicas, ONGs y comunidades (Dávila & Gómez, 2008).

### ***2.1 Historia de los planes de Responsabilidad social***

La base conceptual de las políticas de RSE se encuentra, según Lara (2002; citado por Buelna, Fornés, & López, 2008), en algunos pueblos de la antigüedad, como en China, en donde Confucio y Mencius hacían especial énfasis en la virtud de la benevolencia; de la misma forma, en las sagradas escrituras Judías, se resalta el auxilio a los pobres, las viudas, y los huérfanos. Estos conceptos se convirtieron en los principios de filantropía y caridad de las antiguas Grecia y Roma, en donde se exhortaba a las personas a hacer el bien para

poder vivir en comunidad (Cancino & Morales, 2008). Sin embargo, durante grandes periodos de tiempo estos principios se vieron enterrados por el afán productivo facilitado por la oferta energética e industrial, llevando incluso a la deshumanización de la mano de obra (USEM, 2009).

Sólo hasta hace alrededor de 120 años, en el siglo XIX, se empezó a desarrollar una preocupación por mejorar las condiciones, relacionadas con la RSE, como un mecanismo para prestar atención a la sociedad que participaba en las empresas (Cancino & Morales, 2008). Este primer esbozo no tomó gran relevancia en los contextos empresariales sino hasta después de los años 60. Precisamente, Frank Abrams (1951), un ejecutivo de la Standard Oil Company, consideró que como las organizaciones contaban cada vez más con colaboradores que eran profesionales, las mismas debían preocuparse por mostrar una imagen más adecuada al nivel académico de su equipo favoreciendo también al contexto en el que vivían. Estados Unidos, por su parte, contó con el desarrollo de un movimiento social que luchaba por la igualdad y el impacto ambiental de las organizaciones, lo que facilitó la implementación de consideraciones sociales dentro de las acciones empresariales (Phillips, Freeman & Wicks, 2003).

De esta forma, el concepto se manejó de diferentes formas e incluso en diferentes investigaciones entre 1950 y 1970 suele ser mencionado como *Gerencia de calidad de vida*. Esta enfatizaba en la forma en que la inversión social permitía ganar la confianza y el sentido de pertenencia del equipo de trabajo (Barnett, 2007). En la evolución final del concepto, en los años 70, se centró además en la evidencia literaria que existía alrededor de la responsabilidad social donde se concluían elementos prácticos para implementar dentro de los negocios en el largo plazo (Phillips, Freeman & Wicks, 2003). Ello enfocó la atención en el desarrollo de investigaciones que puedan facilitar la implementación de los planes de responsabilidad social debido a la popularidad del tema. La investigación permitió el trabajo constante con diferentes consultores y empresarios (Bhattacharya & Sen, 2004).



Así, en este periodo se logró cambiar la conciencia general que existía alrededor de los temas sociales generando una mayor influencia de las organizaciones dentro de la sociedad y permitiendo que los ciudadanos se sientan identificados con los valores de las empresas (Antal, Dierkes, MacMillan y Martz, 2002). Keith Davis, de la misma manera, se centró en las decisiones y acciones que permiten coordinar los intereses ejecutivos así como los intereses de la sociedad permitiendo que la organización perdure en el tiempo. Se argumentó que los recursos de las organizaciones debían ser usados, parcialmente, para metas sociales favoreciendo el desarrollo (Pivato, Misani y Tencati, 2008).

No obstante, si bien se utilizaban recursos económicos para mejoras sociales, las organizaciones no esperaban retorno específico y tan sólo consideraban importante invertir dinero en causas sociales (Filantropía). Ello cambiaría a partir de 1980 donde se comenzaron a formalizar estas acciones en planes de responsabilidad social (Pivato, Misani y Tencati, 2008). En el largo plazo, ello se traduciría en planes cada vez más efectivos y organizados llegando incluso a legalizar la implementación de acciones sociales y formalizarlas dentro de la organización a través de la contribución constante a la comunidad (Bhattacharya & Sen, 2004). En la medida que más se ha avanzado en el estudio sobre RSE, diversos autores han incorporado más aristas de análisis sobre el asunto. Ya no sólo se analiza la RSE desde el punto de vista de repartición de las utilidades que genera un negocio, básicamente filantropía, sino que también se analizan nuevas perspectivas, como la evaluación del desarrollo de los procesos o acciones de negocios antes de obtener las utilidades (Cancino & Morales, 2008). Desde hace una década, el tema es de sumo interés para cualquier organización con miras de crecer en el largo plazo, se ha convertido en una noción de sostenibilidad y de desarrollo integral que beneficia tanto a la empresa como al contexto al que está expuesto (Brammer & Pavelin, 2004).

## ***2.2 Compromisos de la compañía***

Para que las empresas permanezcan en el tiempo, los empresarios deben gestionar las compañías en los campos sociales, económicos y ambientales, y reconocer que estos tres se encuentran íntimamente relacionados (USEM, 2009).

Al *interior* de una compañía, las prácticas de RSE deben impactar en primer lugar a los empleados, a través de inversión en recursos humanos, seguridad laboral, salud y gestión del cambio (Dávila & Gómez, 2008), y compensación, horarios laborales flexibles, y diversidad de raza y género (CEPAL, s.f.). Según ellos mismos, lo ideal es que las políticas implementadas impacten positivamente tanto en la vida personal como profesional del trabajador. Adicionalmente, la RSE también implica invertir dinero y hacer negocios, lo cual hace que las compañías adquieran bienes y generen empleo (Buelna, Fornés, & López, 2008).

En cuanto al *exterior* de la compañía, se insta a las empresas a optimizar el manejo de recursos naturales que se usen en la producción, lo cual incluye la gestión del impacto ambiental que inherente a las prácticas de la compañía, y las políticas que le permitan adaptarse fácilmente al cambio (Dávila & Gómez, 2008); también, la compañía requiere demostrar un comportamiento ético, empezando por los dirigentes, respetando a los asociados, proveedores y competencia (CEPAL, s.f.); por supuesto, esto impacta en las comunidades, y fomenta del desarrollo social, cambiando a su vez, la forma como las empresas y la sociedad piensan respecto a la otra, derivando en una influencia trascendental en la creación de economías prósperas (Buelna, Fornés, & López, 2008).

La Responsabilidad Social es más que ayudar a construir escuelas, donar útiles escolares y tomarse fotos; implica la voluntad de las organizaciones de identificarse con las buenas prácticas laborales, comprometerse a erradicar la corrupción y como se mencionó anteriormente, contribuir al desarrollo económico sostenible (Buelna, Fornés, & López, 2008). Para este propósito, es indispensable entender que la RSE no es Filantropía o Generosidad. Según la CEPAL (s.f.), la mayoría de empresas realizan aportes a la sociedad de forma desorganizada y dispersa, puesto que no tienen en cuenta los beneficios a largo plazo que se encuentran detrás de aportes más cercanos y duraderos.

### ***2.3 Argumentos a considerar en la responsabilidad social empresarial***

Sin embargo, existen elementos a considerar cuando se valora la posibilidad de implementar un plan de responsabilidad social. En principio, estos argumentos parten de la concepción económica de Milton Friedman quien declaraba que las organizaciones tienen como única responsabilidad producir ganancias para sus accionistas (Bhattacharya & Sen, 2004). Esta visión además considera que es el gobierno quien debe encargarse de gestionar el progreso social y que una organización dedique tiempo a la solución de estas cuestiones puede resultar contraproducente para su progreso óptimo en el tiempo (Brammer & Pavelin, 2004). Estos autores también han argumentado que los planes de responsabilidad social aumentan notablemente el poder de las organizaciones y puede envolverlos en una influencia social poco deseable de acuerdo a las familias que dependen de su colaboración social.

Si bien es cierto que todos estos argumentos fueron planteados en una época diferente a la actual, en donde los consumidores tienen mayor transparencia sobre la actividad económica y están mucho más interesados por identificar compañías que luchan por sus mismos ideales (Pivato, Misani y Tencati, 2008), dichos efectos no deben obviarse. Por ejemplo, se considera que las organizaciones deben involucrarse activamente del desarrollo de su comunidad puesto que ello permitirá enfocar su experticia de manera óptima en problemáticas sociales para las que el gobierno, en ocasiones, no puede cubrir de manera inmediata (Bhattacharya & Sen, 2004).

De la misma forma, los inversionistas consideran diversos aspectos de la compañía a la hora de decidir en dónde aportar su capital. No es lo mismo contribuir económicamente en una empresa que tiene historial de contaminación ambiental, o en una empresa en donde se sabe que determinado porcentaje de ventas se destinará a obras sociales; todas estas cosas llevan al consumidor a escoger una marca sobre otra, y los inversionistas están al tanto de ello (CEPAL, s.f.). Así, ser socialmente responsable se convierte en una forma de identificarse ante la competencia y justificar el lugar dentro del mercado permitiendo generar una estrategia de sostenibilidad haciendo viable el proyecto en el largo plazo

(Pivato, Misani y Tencati, 2008). De allí se desprende la idea de que implementar planes de responsabilidad social, es una forma de ser proactivo ante los cambios contextuales y posibles dificultades que de todas maneras debería enfrentar la compañía si identifica que áreas sociales puede ser beneficio desarrollar en el largo plazo.

#### ***2.4 Beneficios de las políticas de RSE***

Empresas de todo el mundo empiezan a reconocer paulatinamente que, así como lo muestran diversos estudios empíricos, la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial tiene influencia en el desempeño económico, los costos de producción y distribución, la imagen de la compañía y la reputación frente al mercado (Ministerio de Educación Nacional - República de Colombia, 2006). Más específicamente, la CEPAL (s.f.) afirma que dentro de estos beneficios, se destaca

- a) Atraer y retener el mejor personal posible
- b) Personal mejor capacitado
- c) Menos ausencias laborales
- d) Mejor clima organizacional
- e) Mayor compromiso de los empleados
- f) el aumento de la calidad de los productos, a través de mejores condiciones de producción,
- g) reducción de los costos de producción, a partir de uso eficiente de la energía y de mejores políticas de control de desechos,
- h) mayor innovación y competitividad,
- i) rendimiento económico superior,
- j) protección de los activos de la compañía,
- k) satisfacción del cliente y los inversionistas,
- l) mayor lealtad de marca
- m) mejor reputación para la compañía,
- n) prevención de sanciones comerciales y campañas de desprestigio.

De acuerdo a estos beneficios, la implementación de estrategias Responsabilidad Social se justifica puesto que es una inversión y no un gasto, ya que se puede ver como un proceso de gestión de diversas esferas y grupos de interés que se influyen mutuamente para aumentar el rendimiento general (Dávila & Gómez, 2008). La RSE comprende una serie de prácticas integrales, que trascienden las regulaciones gubernamentales, y así, implica mucho más que simplemente llevar a cabo programas de ahorro de energía o reciclaje, sino que considera todos los impactos de la producción y operación de la compañía (CEPAL, s.f.).

Por lo tanto, esta concepción va más allá de producir ganancias, está vinculada con hacer de la compañía una organización *necesaria* dentro del contexto; así, muchas empresas se han inclinado por instaurar políticas de RSE (Pivato, Misani y Tencati, 2008). Precisamente, durante las últimas décadas, el concepto de responsabilidad social empresarial ha crecido ganando importancia y significado. Ha sido sujeto de considerables debates, comentarios, teorías e investigación. El concepto además, se ha podido desarrollar de manera académica como práctica a través de todo el mundo (Schwalb, 2004).

### ***2.5 De la medición de los planes de RSE***

Ahora bien, el problema fue que durante muchos años la visión de la RSE estuvo ligada a evaluar actividades *parciales* en la relación empresa-sociedad, lo que dio pie para que muchos investigadores fueran poco transparentes en lo que realmente medían. Este tipo de medición parcial influyó para que las empresas buscaran cumplir con un indicador más que cumplir con una agenda de inversión en RSE vinculada a la estrategia empresarial. (Cancino & Morales, 2008).

Actualmente, los sistemas de medición del progreso de la RSE en una compañía, giran en torno al *control de procesos*, la *productividad* y la *calidad* (USEM, 2009). De acuerdo con los lineamientos de esta institución, es importante tener en los tipos de medición *Internos*, relacionado con los indicadores propios de la empresa, que miden la eficiencia de sus procesos de acuerdo con los riesgos de las proyecciones, cultura

empresarial y operación diaria; *Externos*, basado en los sistemas del mercado que miden productividad, clima organizacional, control de calidad, entre otros; por último, los mixtos u holísticos, que miden el avance en RSE a partir del control de gestión basado en la persona.

### **3 Generador**

Así, esta investigación pretende realizar un recorrido por la literatura más relevante relacionada a la implementación de planes de responsabilidad social en empresas Pymes, en Latinoamérica y especialmente en Colombia. La presente investigación busca reconocer e identificar la labor que hacen las Pymes colombianas por implementar planes de Responsabilidad de responsabilidad social discriminando los factores de éxito para así promover estos planes en sus pares.

Se considera que el desarrollo de este artículo será de interés académico ya que permite construir un corpus teórico y pragmático sobre los elementos claves en la implementación de planes de responsabilidad. De la misma manera, cuenta con un impacto social ya que permitirá enriquecer el aporte que realizan las Pymes a la sociedad.

## **MÉTODO**

Este documento es una recopilación de las principales conceptos teóricos y prácticos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial y la forma en cómo se han implementado tímidamente en las pequeñas y medianas empresas. Así, se constituye en un estudio de tipo documental, como una estrategia que permite observar y reflexionar sistemáticamente sobre realidades teórico-prácticas a partir de diversas fuentes de información (Martínez, 2002). Se ha hecho una extensa búsqueda en bases de datos institucionales para recabar datos, tanto actuales como históricos que puedan ayudar a

configurar una radiografía de la situación de las pequeñas organizaciones en América Latina y en particular en Colombia.

#### **4 La RSE en las Pymes**

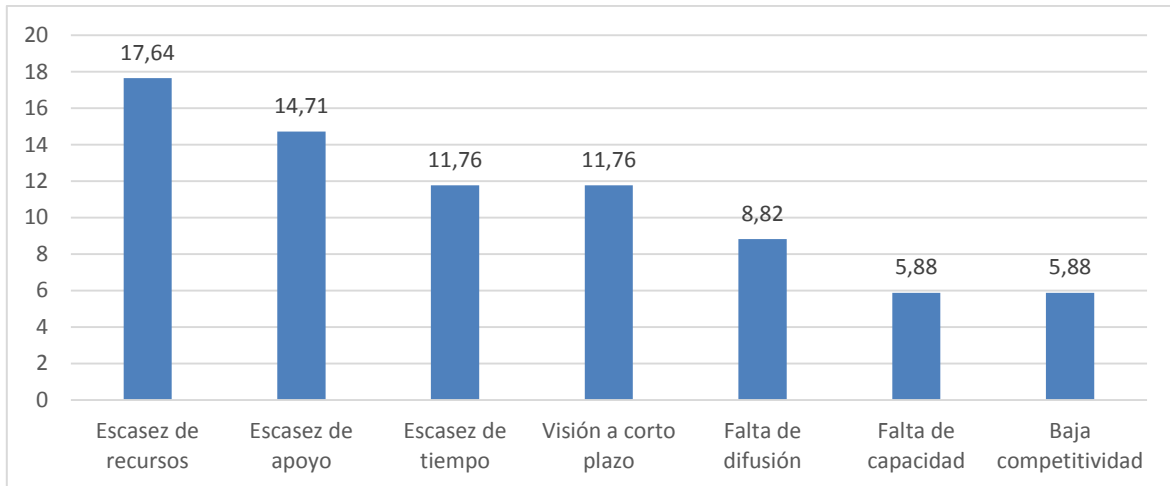
Según el estudio de Competitividad y Responsabilidad Social Empresarial de la Comisión europea (2005), los beneficios de la implementación de RSE son iguales que en las empresas de mayor escala (ya discutidos anteriormente), más una mejora en el posicionamiento en el mercado laboral, debido a el reconocimiento de la marca (lo cual probablemente no estuviese antes) y a las nuevas relaciones comerciales que esto implica, adicional al mejoramiento de las interacciones con las autoridades competentes (Aristimuño, Velásquez, & Rodríguez, 2010).

Ahora bien, la RSE no es una fórmula mágica que transforma cualquier Pyme en una organización competitiva. Bianchi (1996) menciona que en mercados competitivos abiertos, las Pymes serán exitosas únicamente si:

- a) Están especializadas, es decir, se dedican a un campo específico de problemas y cuentan con las herramientas tecnológicas y comerciales para solventarlos.
- b) Cooperan, invierten más en costos agregados que les permiten conformar grupos de empresas que se enfrentan a problemas complementarios de mayor escala.
- c) Son flexibles, ya que al permitir nuevas entradas de firmas, pueden sostener el crecimiento y la innovación en el sector.

Por otro lado también deben superar los obstáculos que han sido documentados como de mayor impacto a la hora de implementar programas de RSE. Una revisión de la literatura, indica que en los artículos, los problemas que se mencionan con mayor frecuencia son (Larrán, Herrera, & Lechuga, 2010) :

Gráfica 1. % de principales obstáculos en la implementación de RSE



Cabe destacar el hecho de que estos índices son diferentes a nivel continental, puesto que en los países latinoamericanos aún se maneja una concepción de RSE antigua. Ahora bien, estas características varían de empresa en empresa, como es apenas comprensible, y están supeditadas al sector de influencia de la compañía. Por ejemplo, la dimensión tecnológica es trascendental en las Pymes argentinas y chilenas, mientras que la dimensión comercial es la que más fuerza tiene en Colombia (Milesi, Moori, Robert, & Yoguel, 2007).

## 5 Situación Latinoamericana

Las políticas respecto a las Pymes han sufrido una transformación desde los años 70 e inicios de los 80, en donde sus acciones no se encontraban dentro de directrices estratégicas, si bien se pretendía protegerlas aunque no se consideraran dentro del ámbito de la competitividad. Posteriormente, durante finales de los años 80s e inicios de los 90s, se consideró que la mejor política era dejarlas sin intervenir; no obstante esto no tuvo mayor impacto, puesto que el aumento del desempleo y consecuentemente, de la informalidad, hizo que todos los esfuerzos institucionales se centraran en las Pymes por su capacidad de generación de empleo y desarrollo de la empresarialidad (Ferraro & Stumpo, 2010).

Con miras a mejorar incluso más estas características, una de las estrategias que más fuerza viene tomando es la de *asociatividad*. Según Liendo y Martínez (2001), dadas las



dificultades que muestran las empresas para sobrevivir en el mercado, las Pymes deben replantear su funcionamiento y adaptarse a la nueva política de grupos empresariales que compiten con otros grupos empresariales, más que de empresas individuales compitiendo unas con otras. Sin embargo, para que esto pueda ser llevado a cabo, se debe derrotar uno de los principales flagelos latinoamericanos, la falta de cultura asociativa alimentada tradicionalmente por el espíritu de competencia y no de cooperación.

No obstante, estos intentos de asociación se ven minados también por un factor identificado como crucial en los fallos a la hora de la implementación de RSE, y es la falta de comunicación y de profesionalización de la gestión corporativa. Esto ha llevado a que en Latinoamérica se cometa el mismo error histórico mencionado en el apartado histórico de la evolución e RSE, y es a que se priorice la supervivencia y el desarrollo económico por sobre el desarrollo social, lo cual deriva en incapacidades para responder adecuadamente a las demandas ambientales, aun cuando una de las ventajas de las Pymes es que en teoría son más flexibles y se adaptan mejor a los cambios que las empresas grandes. Dicho de otro modo, las Pymes latinoamericanas se enmarcan dentro de un modelo *mecanicista*, y no dentro de una dinámica de *sociedad del conocimiento*, que manda la parada a nivel mundial (Mellado, 2009). Estas políticas de aislamiento ocurren independientemente del éxito logrado a partir de las exportaciones y las ventas en mercados internacionales, lo cual se constituye en una grave limitante (Milesi, Moori, Robert, & Yoguel, 2007).

En el estudio de Aristimuño, et.al. (2010), se puede ver como las empresas venezolanas de tamaño medio y pequeño, del sector metalúrgico, tienden a favorecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial dirigidas a los empleados y al mercado, sin hacer énfasis en sus compromisos con el medio ambiente o la sociedad. En términos generales, este es el panorama que se encuentra en Latinoamérica (Gráfico 2 y 3). Similarmente, una de las grandes dificultades de las compañías colombianas es que orientan sus políticas incipientes de Responsabilidad Social hacia las relaciones internas, es decir, hacia selección y entrenamiento de personal, desarrollar las capacidades de los trabajadores y su motivación. Los dueños de las compañías parecen tener reticencias

respecto a ‘crear burocracia’, a partir de los imaginarios colectivos derivados de la información suministrada por los medios de comunicación (Herrera & Abreu, 2008).

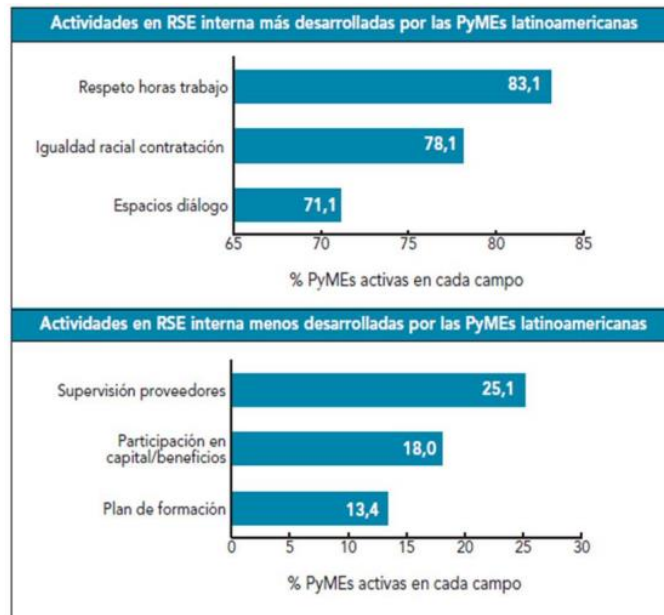
Gráfica 2. % de PyMES de América Latina activas en cada campo de RSE



Fuente: Vives, Corral & Isusi, 2005; citados por Molina 2014.

Por esto es importante crear una cultura de comunicación mutua y constante, y en definitiva, de confianza entre el sector empresarial y las entidades financieras. Una vez que las entidades financieras dispongan de información relevante y suficiente respecto al sector en el que se desempeñan las compañías, y en la medida en que los encargados de dichas compañías conozcan las opciones financieras de las que disponen, esta barrera se podrá ver superada. Esto va más allá del apoyo gubernamental en cuanto a financiación, sino que puede requerir de la instauración de proveedores de asesoría especializada, dedicados a suplir las necesidades particulares de Pymes en sectores diferentes, de acuerdo con sus características (Sánchez, Osorio, & Baena, 2007).

Gráfica 3. % de PyMES de América Latina respecto a las actividades de RSE más y menos desarrolladas



Fuente: Vives, Corral & Isusi, 2005; citados por Molina 2014.

Para tal propósito, consideramos importante seguir los pasos de Herrera y Abreu (2008), quienes mencionan un modelo de RSE de 5 niveles (Figura 1). En un inicio, en la fase 1, se busca instaurar un marco transversal que regule los objetivos de la compañía y las diversas estrategias a implementar. Esto va a sentar las bases y directrices para las demás fases, a fin de que la organización logre llegar adonde quiere estar. En la fase 2, denominada *planeación*, lo que se realiza es un dialogo con los grupos de interés, es decir, empleados, asociados, clientes, proveedores, e incluso competidores, a partir de lo cual se puedan delimitar las áreas de aplicación, y en qué medida esto debe realizarse; incluye un plan de mejoramiento, tanto de las políticas que ya se venían implementando como de las nuevas que se vayan insertando sobre la marcha.

Figura 1. Esquema de RSE en PyMES



Fuente: Herrera y Abreu (2008).

La tercera fase, o *Implementación*, se refiere al aprendizaje organizacional, es decir, a la ejecución de las estrategias delimitadas anteriormente y a la interiorización de dichas políticas por parte de cada uno de los componentes de la organización, a fin de mejorar las comunicaciones al interior y hacia el exterior de la empresa. Todos los resultados de esta fase, deben ser consignados en la fase 4, *Informes y Reportes*, que permita monitorear los alcances de las estrategias en los diferentes ámbitos de la Responsabilidad Social empresaria, es decir, tanto ambientales, sociales, y por supuesto, económicos. Por último, entramos a la fase de *Retroalimentación*, en donde se revisa toda la implementación a la luz de los resultados mostrados, y en donde se permite la inclusión de nuevas prácticas de RSE, fortaleciendo las que han sido exitosas y reestructurando aquellas que no.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El porcentaje de participación de fondos externos y a la financiación externa son las variables que mejor pueden dar cuenta de qué tan exitosa es una compañía. En segundo lugar, se ubican la solvencia y la liquidez, seguidas por la distribución de los activos de la organización, es decir, la estructura financiera. No obstante, cabe destacar que el coste de la deuda de una empresa no constituye un factor determinante a la hora de evaluar el éxito de una compañía (Un listado completo de factores puede verse en la Tabla 1). De esta forma, tanto el gobierno debe mejorar las condiciones de acceso a crédito de las Pymes (a través de

créditos de largo plazo y bajo interés, que permitan erradicar la cultura de los créditos cortos y de provisión que tanto elevan los costes de producción y reducen la capacidad comercial) como estas deben “perder el miedo a endeudarse”, puesto que es precisamente este flujo de capital lo que les permitirá aumentar su competitividad, mejorar la liquidez, y en general, su estructura económica (González, Correa y Acosta, 2002).

En este sentido, aparte de los beneficios que tiene el montaje de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en ámbitos internos y externos de la compañía, se puede optar por la implementación de Cadenas de abastecimiento bien desarrolladas dentro de las empresas, podría ser un paso útil, si bien preliminar, para ayudar en el surgimiento y estabilización de las Pymes. Esto se sustenta en el hecho de que estos modelos de gestión incrementan la productividad, disminuyendo los costos, y sobre todo, favorecen y dependen de la comunicación constante entre las diversas áreas de la compañía. Como hemos visto, este es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las compañías, tratar de cambiar la concepción de competitividad por aquella de cooperación. Esto permitirá generar suficiente capital para la implementación, así sea rudimentaria, de políticas de RSE, aun cuando las políticas gubernamentales se queden cortas en la protección de los empresarios.

En este punto cabe mencionar que la noción de cadena de abastecimiento que se pretende manejar, dista mucho del concepto tradicional, referido únicamente a procesos dentro de una compañía. En realidad, se quiere hacer referencia a todo el proceso de relación con stakeholders y con compañías asociadas. Como puede verse en la tabla 1, la asociatividad con otras Pymes es un factor de éxito fundamental. Aunque no hay un orden establecido para la estructuración de políticas exitosas de RSE, sino que en la literatura se tratan como apartados, se considera importante delimitar una serie de pasos a seguir que incluyan todos los factores de éxito que han podido ser identificados a partir de la revisión de literatura. En esencia, puede construirse una especie de ciclo espiral, en donde la cúspide de la primera serie, constituye la base para el inicio de la segunda.

Tabla 1. Factores de éxito en PyMES con políticas de RSE

<i>FACTOR</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>FUENTE</i>
<i>Vanguardia Tecnológica</i>	Fundamental en países como Chile (producción de alimentos) y Argentina (diversos sectores), en donde usar tecnología de punta agiliza los procesos y permite mejores condiciones de exportación.	Milesi, Moori & Robert (2007).
<i>Fortalezas Comerciales</i>	Indispensable en Colombia, debido a su fuerte énfasis en productos textiles para la exportación, debe ser muy fuerte para competir con otras marcas en mercados extranjeros.	Milesi, Moori & Robert (2007).
<i>Asociatividad con otras PyMEs</i>	Se concibe como una necesidad para enfrentar los cambios abruptos del mercado, a partir de la potencialización de las capacidades únicas de cada PyME. La idea es realizar alianzas para comprar productos entre ellas y así mitigar el efecto de la competencia contra grandes compañías.	Liendo y Martínez (2001) / Bianchi (1996)
<i>Política medioambiental: las tres R</i>	Las medidas de protección y cuidado ambiental deben basarse en la <i>Reducción</i> , el <i>Reciclaje</i> y la <i>Reutilización</i> . Estas medidas no sólo ayudan a disminuir los costos, sino que han probado aumentar la rentabilidad a largo plazo.	Moreno Freites y Graterol (2011).
<i>Involucramiento de Stakeholders</i>	El progreso hacia la excelencia empresarial pasa por la incorporación de todos los actores que participan en la cadena productiva de una Pyme. A partir del conocimiento profundo de los roles de cada uno, y de la ayuda mutua, se pueden alcanzar los objetivos trazados.	Rodríguez y Gómez (2010).
<i>Rentabilidad</i>	Es un factor necesario si bien no suficiente para garantizar el éxito de una compañía,	González, Correa y

	<p>especialmente en los procesos de expansión. Se necesita una rentabilidad al menos igual a la de la competencia para atraer inversores, y que estos aporten los fondos necesarios para el crecimiento de la empresa.</p>	<p>Acosta (2002)</p>
<p><i>Elección adecuada de estrategia RSE</i></p>	<p>Los ideales de los directivos de una compañía tienen como función orientar las políticas de RSE de acuerdo a los valores que se quieren fomentar en una empresa; en este sentido, es importante no ceder 100% ante los stakeholders, sino solamente aceptar aquellas propuestas que no vayan en contravía de los valores institucionales.</p>	<p>Murillo y Lozano (s.f.)</p>
<p><i>Mejoramiento de legislación RSE</i></p>	<p>En muchas ocasiones, las leyes y reglamentaciones estatales no son flexibles, lo cual hace que no estén diseñadas para la multiplicidad de PyMES del mercado. El desafío para el estado no caer en la ilusión de una única legislación que cubra pequeñas y grandes empresas, y no caer en la trampa de leyes individualizadas.</p>	<p>Otxoa-Errante y Landa (2012)</p>

**Fuente:** elaboración propia

Así como lo ideal en la implementación de una cadena de abastecimiento, pasa en primer lugar por la elección de políticas RSE que estén alineadas con los valores empresariales que se quieren instaurar. Como en todas las empresas las actividades y sectores de participación económica son diferentes, asimismo deben serlo las estrategias que decidan implementar, potenciadas por los ideales que tienen los directivos y la orientación que pretenden imprimir en la empresa. Los consumidores y los stakeholders en general se dan cuenta de esas cosas, y aprecian el hecho de que una empresa mantenga una coherencia entre lo que promulga hacia el interior de la compañía y cómo se expresa hacia el exterior.

Esto es concordante con el diseño de un *supply chain manager*: es importante que en las políticas de responsabilidad social empresarial haya un encargado de gestionar esta implementación, bien sea como un coordinador con un puesto de trabajo claramente establecido o como un compromiso mancomunado de todos los stakeholders para cumplir con estas funciones. Si los stakeholders conocen bien sus roles, y trabajan con ayuda mutua, aumentan las probabilidades de éxito de la compañía en general. Para que dicho trabajo conjunto funcione adecuadamente, es trascendental que haya una comunicación fluida y que los procesos no se estanquen. Esta es una de las muchas utilidades de la utilización de tecnologías de vanguardia, un componente transversal a todas las secciones de una compañía y a todas las estrategias de RSE.

La tecnología y su uso, también resulta fundamental en la elaboración de los productos de una empresa. Cumple con el objetivo de las economías de capital de minimizar costos y así aumentar ganancias. En este apartado, la estrategia de las 3 R funciona de maravillas puesto que propende por la sostenibilidad de la empresa con base en el reciclaje y la reutilización, dos modos de minimizar costes tanto en la producción *per se* como con respecto al compromiso medioambiental. Las compañías tienen que invertir menos en cuidado de su entorno si los productos que fabrican o las metodologías que usan son amigables con el medio ambiente.

También, la tecnología deja su huella en cuanto a la relación entre PyMEs. Como ya se discutió anteriormente, uno de los factores para garantizar el éxito de la implementación de RSE en PyMEs se centra en el trabajo conjunto de unas empresas con otras, una



colaboración mutua para sobrellevar las variaciones del mercado y para poder competir frente a las empresas de gran escala. Desde luego las facilidades comerciales y de intercambio de productos que se puede llevar a cabo entre empresas pequeñas, resulta beneficioso para ambas partes, por lo cual se constituye en un paso obligatorio para la subsistencia de una compañía.

Así, se constituye una base para obtener ventajas comerciales. Las empresas son más competitivas cuando pueden reducir costes sin disminuir su calidad, y esto es precisamente una de las fortalezas de la relación con otras PyMEs, además de las ventajas en cuanto a exportación y competencia con mercados internacionales. En definitiva, todo esto deriva en aumentos de rentabilidad, algo en lo que los inversionistas se fijan mucho. Cuando el dinero fluye hacia la compañía, esta crea músculo financiero que le permite mejorar sus características de infraestructura, y así, construir un sistema que le permita crecer y acaparar una mayor porción del mercado. Este nuevo flujo de dinero, al igual que en una cadena de abastecimiento, funciona para mejorar todas las áreas de la compañía y de cierto modo asegurar su permanencia. Desde luego, también este progreso debe ser cobijado por la legislación vigente, que como se expone en la literatura, debe ser adaptable a los diversos grupos de compañías y a los diversos sectores económicos en los que participan.

## REFERENCIAS

- Abrams, F. K. (1951). Management's responsibilities in a complex world. *Harvard Business Review*, XXIX, pp. 29–34.
- ANDI. (2015). Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016. Recuperado el 8 de septiembre de 2016, de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>
- Antal, A. B., Dierkes, M., MacMillan, K. & Martz, L. (2002). Corporate social reporting revisited. *Journal of General Management*, 28, pp. 22–42.
- Aristimuño, M., Velásquez, Y., & Rodríguez, C. (2010). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como valor organizacional en la Pequeña y Mediana Industria (PYME). Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Arequipa, Perú.
- Banco de la República de Colombia. (2016). Boletín de Indicadores Económicos. Recuperado el 21 de septiembre de 2016, de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity & the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, pp. 794–816.
- Berger, I. E., Cunningham, P. & Drumwright, M. E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: developing markets for virtue. *California Management Review*, 49, pp. 132–157.

- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47, pp. 9–24.
- Bianchi, P. (1996). Un nuevo enfoque en el diseño de políticas para las Pymes. Aprendiendo de la experiencia europea. Buenos Aires: CEPAL - Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe.
- Buelna, R., Fornés, R., & López, K. (2008). Responsabilidad Social Empresarial: una ventaja competitiva. *Revista PYME AH*, 30-34.
- Brammer, S. & Pavelin, S. (2004). Voluntary social disclosure by large UK companies. *Business Ethics: A European Review*, 13(2/3), 86–99.
- Byrnes, N. (2005). Smarter corporate giving. *Business Week*, 28 November, 68–76.
- Cabrera, A., de la Cuadra, S., Galetovic, A., & Sanhueza, R. (2002). Las Pyme: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas. Chile. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de <http://www2.udec.cl/enech2002/paper27.pdf>
- Cámara de Comercio Colombo-Británica. (9 de agosto de 2013). Los Top 30 de la Responsabilidad Social en Colombia. Obtenido de <http://www.colombobritanica.com/web/la-camara/responsabilidad-social/libro-los-top-30-de-la-rse-en-colombia/284-los-top-30-de-la-responsabilidad-social-en-colombia.html>
- Cancino, D., & Morales, M. (2008). Responsabilidad Social Empresarial. Serie Documento Docente (1), 1-58. Recuperado el 3 de agosto de 2016, de [https://www.researchgate.net/profile/Christian\\_Cancino/publication/43650508\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e815be14.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christian_Cancino/publication/43650508_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e815be14.pdf).

- CEPAL. (s.f.). La Responsabilidad Social Empresarial: una prioridad en el mundo empresarial moderno. Recuperado el 08 de agosto de 2016, de <http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/8/12168/respempresarialglobal.pdf>
- Cuba, C. (2012). Responsabilidad Social Empresarial. Lima, Perú. Recuperado el 12 de agosto de 2016, de [http://www.ficad.org/lecturas/adicional\\_uno\\_unidad\\_siete\\_soma.pdf](http://www.ficad.org/lecturas/adicional_uno_unidad_siete_soma.pdf)
- Dávila, A., & Gómez, J. (2008). Responsabilidad Social Empresarial: un reto para la industria química. *Synthesis*, 1-7.
- Fariza, I. (13 de octubre de 2015). El 1% más rico tiene tanto patrimonio como todo el resto del mundo junto. *El País*. Recuperado el 10 de septiembre de 2016, de [http://economia.elpais.com/economia/2015/10/13/actualidad/1444760736\\_267255.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/10/13/actualidad/1444760736_267255.html)
- Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). Políticas de Apoyo a la Pymes en América Latina. Santiago de Chile: CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- González, A., Correa, A. & Acosta, M. (2002). Factores Determinantes de la Rentabilidad Financiera de las Pymes. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 31(112), 395-429. DOI: 10.1080/02102412.2002.10779452.
- Herrera, J., & Abreu, J. (2008). Cómo gestionar la responsabilidad social en las pymes Colombianas. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 395-425.
- Larrán, J., Herrera, J., & Lechuga, P. (2010). El estado del arte en la investigación sobre Responsabilidad Social y PYMES. XVIII Congreso de EBEN España “Teoría Superior de Stakeholder”. Bilbao, España.

- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. Universidad Nacional del Rosario, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.
- Martínez, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martínez, S. (2002). Guía de apuntes básicos para el docente de la materia de técnicas de investigación en Grupo Emergente de Investigación Oaxaca, México. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de <http://www.geiumaoax.net/asesoriasam>.
- Mejía, C. y González, J. (2010). *Experiencias empresariales latinoamericanas*. Colombia: Universidad del Norte. Phillips, R.R., Freeman, R.E. & Wicks, A.C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13, pp. 479–502.
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 15(1), 24-33.
- Milesi, D., Moori, V., Robert, V., & Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Revista de la CEPAL*, 92, 25-43.
- Ministerio de Educación Nacional - República de Colombia. (25 de enero de 2006). Responsabilidad social empresarial. Recuperado el 10 de agosto de 2016, de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>
- Moreno Freites, Z., & Graterol, D. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) in the SMEs' sector in Barquisimeto, Venezuela. *Contaduría Y Administración*, 235(235), 175–194.
- Murillo, D., & Lozano, J. (s.f.). *RSE y PYMES: Una apuesta por la excelencia empresarial*. (D. Murillo & J. Lozano, Eds.). ESADE.

- Otxoa-Errarte, R., & Landa, J. (2012). PYME y cooperativas ante el reto de la RSE: la nueva ISO 26000. *Oñati Socio-legal Series*, 2(2), 57-79.
- Pivato, S., Misani, N. & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17, pp. 3–12.
- Portafolio. (26 de noviembre de 2009). A pesar de la crisis, se mantiene inversión en Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado el 5 de agosto de 2016, de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/pesar-crisis-mantiene-inversion-responsabilidad-social-empresarial-166688>
- Portafolio. (20 de junio de 2014). Responsabilidad social empresarial gana espacio en A. Latina. Recuperado el 8 de agosto de 2016, de <http://www.portafolio.co/internacional/responsabilidad-social-empresarial-gana-espacio-latina-41748>
- Reuben, A. (18 de enero de 2016). El 1% más rico del planeta "ya tiene tanto como el otro 99%", asegura Oxfam. BBC Mundo. Recuperado el 11 de septiembre de 2016, de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160118\\_1\\_por\\_ciento\\_mas\\_rico\\_pobrez\\_a\\_desigualdad\\_economia\\_mr](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160118_1_por_ciento_mas_rico_pobrez_a_desigualdad_economia_mr)
- Rodríguez, F. y Gómez, T. (2010). El Manual FIM, Modelo de Excelencia Organizacional: un Instrumento para Proyectos de Asistencia Técnica Integral a PYMES. *TEC Empresarial*, 4 Núm. 3, 31–38.
- Román, Y. (2008). *Responsabilidad social*. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Salcedo, D. (1994). Elección Social y desigualdad económica. Barcelona: Anthropos.

Sánchez, J., Osorio, J., & Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PyMES en Colombia. *Scientia et Technica*, 13(34), 321-324.

Schwalb, M. (2004). *Beneficios de la responsabilidad social y empresarial*. Perú: Universidad del Pacífico.

Stiglitz, J. (2010). El malestar en la globalización. (C. R. Braun, Trad.) España: Penguin Random House Grupo Editorial.

USEM. (2009). Protocolo de Responsabilidad Social Empresarial: Guía para una gestión empresarial integral. México: UNIAPAC Internacional.