

1-1-2016

Análisis y reconocimiento de la responsabilidad social empresarial de la aerolínea Avianca : ' ' una organización con sentido de responsabilidad social y sostenibilidad ' '

Jessica Jasbleidi Vásquez Castro

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Vásquez Castro, J. J. (2016). Análisis y reconocimiento de la responsabilidad social empresarial de la aerolínea Avianca : ' ' una organización con sentido de responsabilidad social y sostenibilidad ' '. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1425

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables 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.

Análisis y reconocimiento de la responsabilidad social empresarial de la aerolínea Avianca: “Una organización con sentido de responsabilidad social y sostenibilidad”

Resumen:

El propósito de esta investigación es mencionar y reconocer los diferentes aportes y estrategias que la aerolínea Avianca está realizando actualmente como una empresa con sentido de responsabilidad social, en pro de la sociedad, el medio ambiente y encaminada hacia el desarrollo sostenible; temas que hoy en día tienen gran relevancia a nivel mundial ya que son un medio para buscar ideas innovadoras y transformadoras que aporten en el desarrollo de la humanidad y el medio ambiente, mediante el compromiso social de las organizaciones. Cabe destacar en este tema a la aerolínea Avianca, quien de acuerdo a los reportes generados por la misma desde el año 2008 hasta el 2015, ha venido trabajando en un modelo de gestión estratégico donde priman tres ejes principales: la ética, la inclusión social y las relaciones con sus grupos de interés y para ello se han basado principalmente en los principios y políticas establecidas en el pacto global de las naciones unidas. Finalmente se concluye que la aerolínea maneja adecuadamente un programa de responsabilidad social y sostenibilidad que beneficia a sus grupos de interés y les permite ser partícipes en cada una de las iniciativas propuestas. Así mismo trabaja por la preservación del medio ambiente con cada uno de ellos.

“La responsabilidad social de los negocios consiste en incrementar sus beneficios” (Milton Friedman)

Jessica Jasbleidi Vasquez Castro

jvasquez50@unisalle.edu.co

Administración de empresas

Palabras clave:

Responsabilidad social empresarial, stakeholders, Pacto Global, sostenibilidad y medio ambiente.

Introducción

Debido a las grandes exigencias que se dan hoy en día a nivel mundial y por temas como la globalización y su desarrollo que traen como consecuencia grandes cambios y deterioros no solo a nivel ambiental, sino también a nivel social y en la calidad de vida de las personas; es cuando se debe empezar a ver más allá e involucrarse con las exigencias sociales que acarrearán no solo un cambio en la manera de pensar, sino además de ello implica un cambio en la forma de actuar y en este sentido se puede ver como la responsabilidad social empresarial empieza a ser un tema fundamental y un desafío para el desarrollo de las organizaciones que deben estar comprometidas con sus grupos de interés y buscar estrategias encaminadas en la búsqueda de nuevas y mejores formas de gestión.

Es por ello que se hará el análisis de la responsabilidad social de Avianca, una empresa que pertenece al sector de servicios, subsector del Transporte Aéreo de pasajeros y carga y actualmente es la marca comercial que representa las aerolíneas latinoamericanas integradas en Avianca Holdings S.A. con el fin de evidenciar a través de sus informes de gestión, como la compañía desde el año 2008 ha asumido el tema de la responsabilidad social con la implementación de acciones encaminadas hacia el eje ambiental, social y económico y mediante un modelo de gestión estratégico. Al realizar el diagnóstico de la empresa, se evidencia que tienen un claro y definido modelo de responsabilidad social empresarial basados en los lineamientos de la Comisión Mundial sobre medio ambiente y desarrollo de las Naciones Unidas y que año tras año ha logrado contribuir en el desarrollo de sus principales grupos de interés.

Este tema es de gran relevancia para la empresa, ya que no solo le aporta en su avance y crecimiento como empresa líder socialmente responsable a nivel nacional e internacional; sino también le aporta al medio ambiente y a sus grupos de interés a través de las acciones encaminadas para su preservación y desarrollo. Ya que actualmente la aerolínea Avianca es una de las empresas más grandes del país; es pertinente reconocer y hacer un análisis de los principales aportes en materia de responsabilidad social empresarial que esta empresa le está haciendo al país y la manera como los ha ido reforzando a través de los años de acuerdo a las políticas e ideas vigentes.

Marco Metodológico

El diseño metodológico utilizado en este artículo es la investigación de tipo descriptivo y análisis documental. Con el objetivo de lograr reconocer el diseño de políticas y las buenas prácticas con las que cuenta la empresa Avianca en materia de responsabilidad social.

Cabe mencionar que para realizar el análisis y reconocimiento de la responsabilidad social empresarial (RSE) de la aerolínea Avianca, se presentan en primer lugar algunas de las teorías más importantes y sobresalientes sobre la responsabilidad social empresarial que han logrado influir en las organizaciones para el desarrollo de este tema; además y debido a que la aerolínea Avianca establece sus principios de responsabilidad social empresarial basados principalmente en los lineamientos de las Naciones Unidas y el pacto global; es indispensable conocer y abordar a fondo este tema ya que su implicación en la sociedad no solo radica en Colombia, sino también es un tema mundial del que se ha venido trabajando desde su creación. Por otra parte, es importante hablar del Global Reporting Initiative (GRI) ya que Avianca actualmente genera sus informes de responsabilidad de acuerdo a esta iniciativa en la que se busca que las organizaciones generen sus reportes e indicadores de responsabilidad social y sostenibilidad y así mismo medir y reportar su desempeño económico, ambiental y social (Global Reporting Initiative, 2015).

Finalmente se analizarán los principales objetivos que la aerolínea busca con su programa y el trabajo que realiza actualmente el departamento de responsabilidad social de la compañía, los principales aportes y el compromiso que se ha hecho con sentido de responsabilidad social y sostenibilidad de acuerdo a sus diferentes grupos de interés para contribuir en el desarrollo de la sociedad y para ser reconocida por su gran ventaja competitiva en este tema; así mismo se harán una serie de recomendaciones para que esta empresa asuma el tema de la responsabilidad social con un estándar de nivel mundial y de calidad y lograr ser un gran líder empresarial.

Definiciones y alcances de la responsabilidad social empresarial

Durante los últimos tiempos la responsabilidad social empresarial ha venido transformando el concepto de las organizaciones y aunque no es un tema nada nuevo, ya que ha sido muy debatido, Perdiguero (2005) considera que se remonta desde la década de 1950 cuando se empieza a hablar de la caridad desde lo religioso y de actividades voluntarias filantrópicas consideradas como parte de la responsabilidad social empresarial. También es importante mencionar el aporte dado por el señor Howard R. Bowen (1953) en su obra titulada "*Responsabilidades Sociales Del Hombre De Negocios*" quien sugiere que las empresas deben tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones.

Dentro de los grandes aportes en este tema también se encuentran los dados por el señor Friedman quien en su propuesta de trabajo "La responsabilidad social de La Empresa es Incrementar sus beneficios" establece que la responsabilidad de las empresas debe recaer directamente en los individuos y no propiamente en las empresas puesto que la responsabilidad social debe ser entendida como la manera de generar un bienestar más allá de las fronteras de la empresa y no es una obligación de la empresa ni tampoco un beneficio para ella (Friedman, 1970). De acuerdo a lo anterior se puede concluir que para Friedman la única obligación social que debe tener una empresa es la de maximizar la riqueza para sus accionistas dentro de un marco ético donde se cumplan todas las leyes y normas que hay en la organización y que las contribuciones que realice con sentido de responsabilidad social deben ser dadas por los propios accionistas y empleados como una decisión individual de cada uno y no asociada con el negocio.

Por otra parte, es importante resaltar el término de stakeholders ya que este adquiere un gran reconocimiento al hablar de responsabilidad empresarial puesto que se refiere a los diferentes grupos de interés con los cuales se puede relacionar una organización. Un significado clave de esta palabra es el dado por el señor Edward Freeman quien considera que:

Los stakeholders pueden ser cualquier grupo o individuo que pueda afectar o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización, lo importante no es la definición sino lo verdaderamente importante es como se crea el proceso del valor

en un negocio o industria y poder así establecer cuáles son los grupos que son importantes en el proceso de la creación de valor. (Freeman, 1984, p.46)

Freeman (1984) también considera que existen cuatro grupos de interés básicos en una organización y que son claves para el pleno funcionamiento de la misma, pero debe existir un compromiso mutuo; estos son: los accionistas, empleados, clientes y proveedores.

Como se ha dicho anteriormente existen varios conceptos o formas en las que a través de los años se ha definido el concepto de responsabilidad social empresarial y una de ellas es dada por el autor Carroll (1991) quien desde otra perspectiva considera que la responsabilidad social de las empresas debe ser dada a través de cuatro clases de responsabilidades y que se deben implementar para definir sus áreas de acción y deben ser inherentes al funcionamiento y al despliegue de las actividades y finalidades de la empresa.

Ilustración 1 Pirámide de la RSE



Fuente: Elaboración propia. Basado en: Carroll (1991)

También se relacionan a continuación algunos conceptos de responsabilidad social establecidos por diferentes entidades:

Para el World Bank Group la Responsabilidad Social Empresarial es:

Hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley. La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del desarrollo sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero. (World Bank Group, 2006, p.1)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece este término como:

La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley. (OIT, 2009, p1)

La norma ISO 2600 lo define así:

Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (Organización Internacional de Normalización, 2010)

Por último, es conveniente considerar el significado dado por el señor German Efromovich, Cofundador de Avianca Holdings S.A y Presidente de la junta directiva sobre la responsabilidad social empresarial desde su visión de empresario quien considera que:

La responsabilidad social empresarial no difiere mucho de la responsabilidad social que debe ejercer cualquier persona, ya que a nivel empresarial las empresas deben concientizarse que en los tiempos de hoy este tema debe hacer parte de sus actividades diarias y su planificación empresarial no solo con el medio ambiente sino también a nivel social ya que es parte del día a día y las empresas que no implementen iniciativas orientadas hacia el desarrollo de su responsabilidad social pueden desaparecer en el tiempo (La Republica, 2008).

Iniciativas y programas encaminados al desarrollo de la responsabilidad social empresarial

Hoy en día se pueden encontrar no solo autores que hablan de la responsabilidad social empresarial y de sus diferentes alcances y significados, sino además de ello son muchos los programas creados a nivel mundial que buscan trabajar en el desarrollo de un mundo sostenible y responsable. Claro ejemplo de ello se puede evidenciar en iniciativas como las de la Comisión Mundial sobre medio ambiente y desarrollo de Naciones Unidas donde establece algunos lineamientos para trabajar en el desarrollo sostenible y el medio ambiente; así mismo la comisión europea en su libro verde donde define y establece la responsabilidad social empresarial.

Es por ello que resulta indispensable hablar para este caso en especial de dos iniciativas que existen actualmente a nivel mundial y las cuales han sido de referencia importante en la búsqueda de la responsabilidad social empresarial de Avianca como lo son las iniciativas de las naciones unidas con el pacto global y el Global Reporting Initiative.

El pacto global. El pacto global (2016) de las Naciones Unidas es una iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y la sociedad civil para alinear sus estrategias y operaciones y así mismo mejorar su desempeño económico social y ambiental para trabajar en la búsqueda de un mundo sostenible; todo esto mediante la

aplicación de diez principios universalmente aceptados y en cuatro áreas temáticas relacionados a continuación:

Ilustración 2 Áreas Clave del Pacto Mundial



Fuente: Elaboración propia. Basado en: Red Pacto Global (2016).

Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción (Red Pacto Global, 2016).

Derechos Humanos. Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.

Estándares Laborales. Principio 3: las empresas deben respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente. Principio 7: Las empresas deberán apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos del medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Anticorrupción. Principio 10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Actualmente el Pacto Global tiene presencia en más de 130 países y cuenta con aproximadamente 12.900 organizaciones adheridas en el mundo, por esta razón, se constituye en la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo. La Red Local de Pacto Global en Colombia se constituyó en 2004 como un programa de cooperación internacional entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el gobierno canadiense (Red Pacto Global, 2016).

Global Reporting Initiative (GRI). También es de gran importancia mencionar el Global Reporting Initiative-GRI debido a que a partir de año 2012 la empresa Avianca empezó a generar sus informes de responsabilidad social y sostenibilidad de acuerdo a la estructura establecida allí, lo que le permitió tener informes más transparentes.

El GRI es una organización internacional independiente que ayuda a empresas, gobiernos y otras organizaciones a comprender y comunicar el impacto de los negocios en temas críticos de sostenibilidad como el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción y muchos otros. (Global Reporting Initiative, 2016). La guía establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y reportar su desempeño económico, ambiental y social. También está comprometido con la mejora continua y con el incremento del uso de la guía, la cual está disponible gratuitamente al público.

Cabe resaltar que Avianca inicio con sus informes de responsabilidad social y sostenibilidad desde el año 2008 trabajando bajo los lineamientos de la Comisión Mundial sobre medio ambiente y desarrollo de Naciones Unidas y durante los años siguientes mediante mecanismos como las bases del pacto global, la norma ISO 26000 y hasta el año 2012 con la implementación Global Report Initiative.

“En mi opinión las empresas exitosas del futuro serán aquellas que decidan alinear los valores de la empresa con los valores personales de sus empleados. Los mejores talentos quieren hacer un trabajo que contribuya a la sociedad, con una empresa cuyos valores compartan, donde sus acciones cuenten y sus opiniones importen”.

(Jeroen van der Veer)

Reconocimiento de Avianca como empresa socialmente responsable

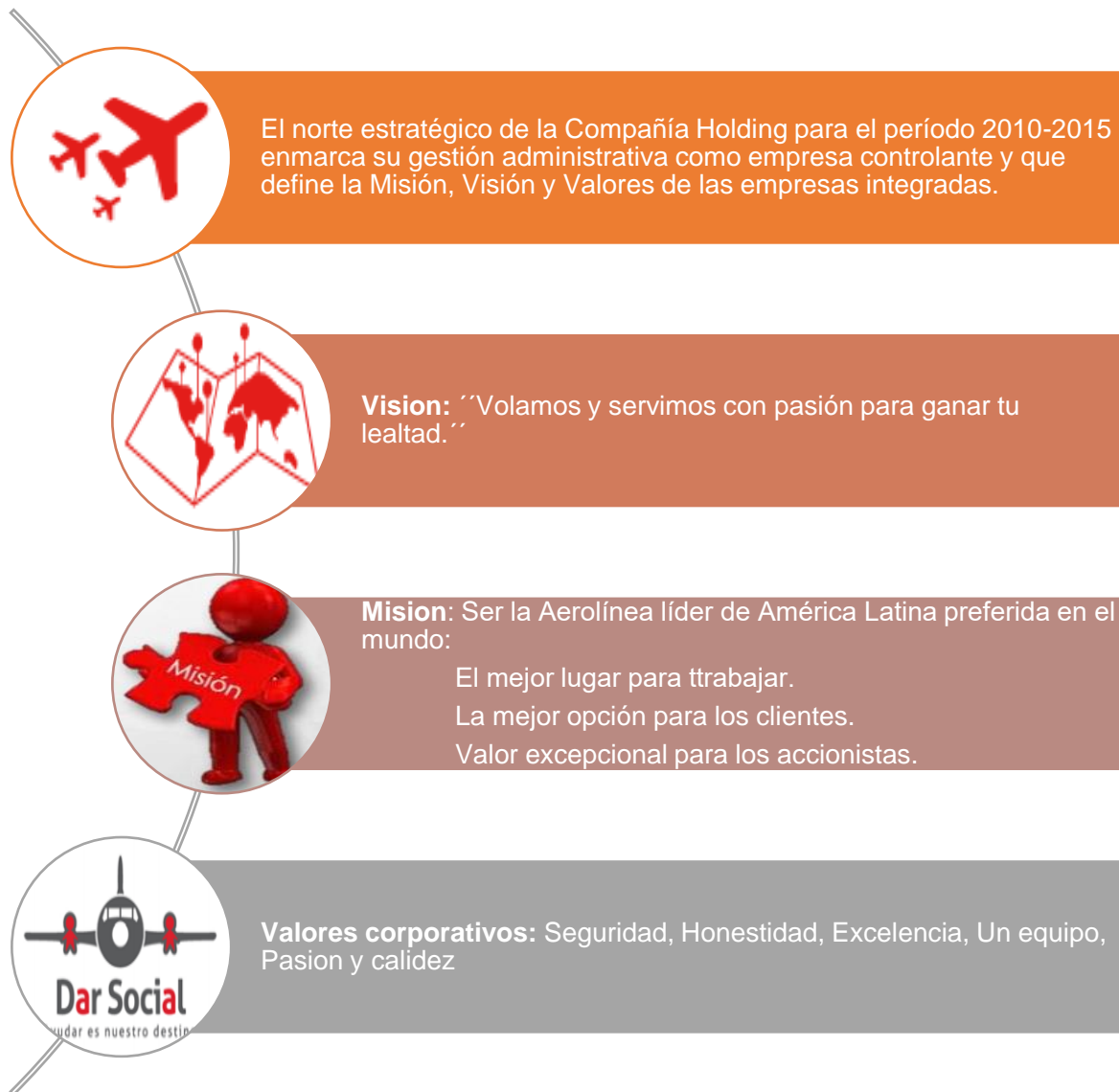
De acuerdo al análisis efectuado se puede determinar que en primer lugar Avianca tiene una clara y definida gerencia de responsabilidad social que trabaja en la búsqueda de iniciativas y proyectos en pro de sus principales grupos de interés. Así mismo y a lo largo de estos últimos años la empresa ha llevado a cabo la formulación de objetivos en pro de sus programas de responsabilidad social y que han traído consigo grandes resultados no solo para la organización, sino también para sus grupos de interés y por ende es importante destacarlos en este análisis.

Pero antes de empezar a hablar de la empresa Avianca en el ámbito de la responsabilidad y sostenibilidad empresarial es indispensable conocer un poco de ella, del sector donde se encuentra y sus grupos de interés.

Avianca es la marca comercial que representa a las aerolíneas latinoamericanas integradas en Avianca Holdings S.A. Actualmente cuenta con más de 20.000 colaboradores que se caracterizan por su excelencia y actitud de servicio y atiende un total de 100 destinos de forma directa en 28 países de América y Europa a bordo de una moderna flota de 180 aeronaves de corto, mediano y largo alcance (Avianca, 2016)

Actualmente tiene establecido su perfil corporativo así:

Ilustración 3 Norte Estratégico Avianca



Fuente: Elaboración propia. Basado en: Avianca.com (2016).

Actualmente la aerolínea opera en más de 105 destinos en 28 países y opera 5607 vuelos semanales una cifra que se distribuye en todos los lugares donde tiene presencia, los principales mercados en los que opera son: Colombia, Caribe, México, Centro América, Costa Rica, Sur América, Nicaragua, Norte América y Perú.

Identificación de los grupos de Interés. Para el desarrollo de esta investigación es indispensable conocer los principales grupos de interés con los que actualmente la compañía tiene el compromiso de ser una aerolínea socialmente responsable:

Ilustración 4 Grupos de Interés Avianca



Fuente: Informe de Sostenibilidad Avianca. (2010)

Adicionalmente está el medio ambiente con el cual Avianca juega un papel fundamental el pro de su preservación y conservación.

Comité De Responsabilidad Avianca. De acuerdo al análisis y estudio de Avianca en materia de responsabilidad social, este programa es implementado por un grupo interdisciplinario que lidera los procesos de responsabilidad social y se encuentra adscrito a la Dirección de Comunicaciones y Asuntos Corporativos. Dentro de las principales funciones que tiene el comité de responsabilidad son:

- Generar planes que promuevan servicios de calidad para los pasajeros y usuarios y así mismo el compromiso con el cuidado del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales.

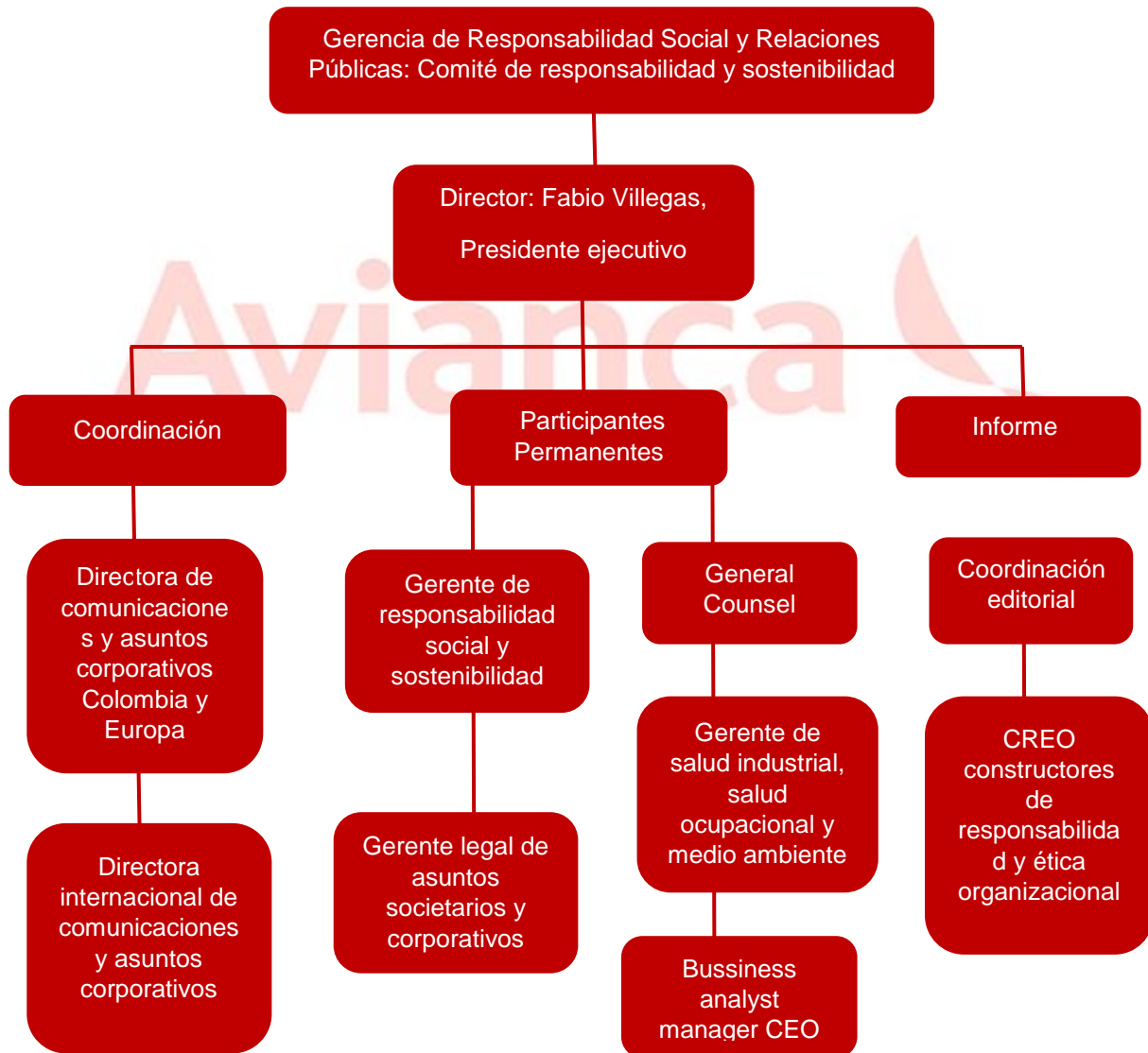
- Lograr involucrase en las iniciativas públicas y privadas encaminadas hacia el desarrollo de programas sociales con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población.
- Divulgar el código de ética y normas de conducta de los Negocios para los colaboradores, proveedores y accionistas.
- Adoptar una política de anticorrupción e implementar el programa anticorrupción para Avianca Holdings S.A. y sus compañías subsidiarias.
- Contar con un comité de aprendizaje y desarrollo que se encarga de velar por el adecuado desarrollo del modelo, asegurando la consistencia y correlación de sus acciones con la estrategia de Responsabilidad Social y Sostenibilidad definida por la Aerolínea
- Fortalecer el sistema de línea ética y brindarle mayor transparencia.
- Adoptar y divulgar la política de riesgos e integración de los sistemas de riesgo de la compañía.
- Continuar con el proceso de fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno (Avianca, 2015).

Cabe mencionar que a lo largo de los años Avianca ha logrado desarrollar y difundir su programa de responsabilidad social y sostenibilidad empresarial con los siguientes y principales referentes:

- Los lineamientos de la Comisión Mundial sobre medio ambiente y desarrollo de Naciones Unidas.
- El Pacto Global
- El Global Reportinitiative-GRI
- La Norma ISO 26000

A continuación, se mostrará el organigrama de la gerencia de responsabilidad social y relaciones públicas de acuerdo a su último informe de 2015:

Ilustración 5 Organigrama del Departamento de RSE Avianca



Fuente: Informe de Sostenibilidad Avianca. (2015)

Objetivos que persigue Avianca con la RSE. El objetivo principal que tiene actualmente la aerolínea es asumir la responsabilidad social corporativa como el compromiso permanente de contribuir al desarrollo de los grupos de interés mediante acciones concretas y medibles. Actualmente se soporta en tres pilares de la sostenibilidad para su programa de responsabilidad social y sostenibilidad: social, ambiental y económico, que son aspectos que contribuyen al desarrollo sostenible y así mismo con su modelo de

gestión estratégica está basado en la ética, la inclusión social y las relaciones con colaboradores, inversionistas y accionistas, clientes y comunidad externa (incluidos proveedores y autoridades) (Avianca, 2016)

Así mismo se logran reconocer los principales objetivos que ha tenido Avianca durante los últimos años con sus grupos de interés y que promueven el desarrollo para estos y la generación de ventajas competitivas para la misma empresa, es por ello pertinente reconocer los siguientes:

Objetivos con los clientes. Dentro de los objetivos que tiene la empresa para sus clientes como lo son sus clientes corporativos, viajeros frecuentes y vacaciones se encuentra primordialmente la atención y el servicio con calidad, excelencia y seguridad en todos los ámbitos y como base por el respeto de sus derechos, con el fin de ganar su lealtad y protegerlos. Así mismo trabaja en la construcción de relaciones de confianza con los viajeros a través de la adecuada gestión de sus necesidades y priorizando la seguridad a través de la prevención para evitar los riesgos y proteger su integridad física.

Cabe resaltar que todas las operaciones que realiza la empresa se ejecutan bajo un marco de seguridad y basadas en el cumplimiento de las regulaciones aplicables con el fin de realizar avances significativos en materia de seguridad y trabajar en pro de la seguridad de sus clientes.

Por otra parte, vincula a los viajeros en programas sociales, que los proyectan como gestores de acción social en los programas que genera la compañía a través de los años y que generan como resultado acciones sociales en pro de la comunidad y el medio ambiente.

Todo esto es posible por medio de la comunicación eficaz y transparente con sus clientes y viajeros.

Objetivos con la comunidad externa. Con respecto a este grupo, Avianca reconoce allí a toda la población vulnerable, las comunidades aledañas en los lugares donde realiza sus operaciones no solo en los aeropuertos, sino también en las diferentes partes en las que tienen presencia con su marca como por ejemplo las agencias de viajes, centros de instrucción y oficinas administrativas. Así mismo reconoce dentro de este grupo a sus proveedores, medios de comunicación y el gobierno.

Algunos de los principales objetivos que persigue en la esfera social con su programa de responsabilidad social y sostenibilidad para la comunidad externa se pueden relacionar así:

Para la comunidad externa, Avianca fomenta proyectos sociales, educativos, culturales y de salud que ayudan en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades vulnerables y hacen participe al viajero y a sus colaboradores en estos programas mediante la sensibilización en materia social. También cabe resaltar el fuerte compromiso que tienen con la infancia y con los niños y niñas en condición de discapacidad a través del respeto y el cumplimiento de sus derechos universales por medio de programas como el Banco de millas, Niños al mar, Avianca solidaria, Niños por Latinoamérica, Voluntariado Empresarial: Yo Colaboro y alianzas estratégicas.

Con respecto a sus socios estratégicos o proveedores, la compañía tiene programas de capacitación, evaluación y desarrollo para los mismos y así mismo promueve el desarrollo de una gestión que ayude en la identificación de los principales riesgos de vulnerabilidad de los derechos humanos que se puedan presentar en sus operaciones, a través de una adecuada gestión del talento humano, el respeto a los derechos de sus empleados y la gestión adecuada del relacionamiento con las comunidades que hacen parte de su entorno. También reconoce los principales proveedores que han sido participes de su crecimiento con el objetivo de ayudarles al crecimiento de los mismos.

Objetivos con el medio ambiente. En este grupo en especial Avianca reafirma su compromiso por el cuidado y conservación del medio ambiente y los recursos naturales a través de iniciativas y programas para el cuidado y protección del medio ambiente.

Algunos de estos objetivos se caracterizan por la contribución con el uso racional y eficiente de los recursos naturales como el agua y la energía mediante programas de conservación y utilización de elementos biodegradables tanto en tierra como en vuelo. También es importante resaltar como a través de los años la empresa busca mejorar la utilización del combustible y reducir la emisión de gases de efecto invernadero mediante la renovación de su flota de aviones ambientalmente mejores, equipos en tierra y la implementación de nuevas técnicas de operación que ayudan en la reducción de emisiones de ruido en acciones de mantenimiento y vuelo.

Por otra parte, la compañía tiene un plan de gestión integral de residuos convencionales y peligrosos con el objetivo de fomentar en cada una de las personas que actúan en este proceso el cumplimiento de este plan y adoptar mecanismos para la producción limpia y el correcto procesamiento de los desechos mediante la implantación de un sistema de gestión integral.

Pero el compromiso con el medio ambiente no solo lo tiene la empresa sino también sus colaboradores, proveedores y contratistas a quienes se les promueve el compromiso ambiental y el cumplimiento de la legislación ambiental aplicable.

Objetivos con los colaboradores. Dentro de su grupo de colaboradores Avianca reconoce a sus empleados directos, indirectos, asociados, cooperativas y toda la familia de colaboradores.

Como prioridad en la realización de los objetivos para sus colaboradores, Avianca busca ser el mejor lugar para trabajar mediante la implementación de estrategias que propicien el bienestar personal y una mejor calidad de vida de las personas a través de programas de reconocimiento e incentivos, actividades de bienestar y administración de los recursos. Además de ello, la empresa promueve el crecimiento y aprendizaje personal de sus empleados con el objetivo de vincular a los mejores talentos y garantizarles la igualdad de oportunidades y de trato entre ambos sexos, todo esto orientado hacia el logro de la Misión y la Visión Corporativa.

También establece como prioridad la seguridad de sus empleados mediante estrategias y campañas de prevención para evitar los riesgos para la integridad física y enfermedades laborales que se puedan dar. Cabe resaltar que también buscan garantizarle a algún trabajador que ha sufrido algún tipo de enfermedad o lesión, de origen común, profesional o accidente de trabajo y que, como consecuencia de ello, presenta restricciones, temporales o definitivas, para la realización de su labor habitual en la Compañía y así mismo para los colaboradores en condición de discapacidad, un ambiente laboral adecuado.

Igualmente, la empresa busca adoptar los valores como pilares de su labor y en conjunto con sus colaboradores trabajar para construir un mejor clima organizacional y reconocer los derechos humanos, a través de condiciones de trabajo dignas, conocimiento de necesidades puntuales de cada colaborador y el establecimiento de procesos, políticas y controles que faciliten el desempeño de los colaboradores.

Para concluir es importante reconocer el objetivo que tiene Avianca hacia el cumplimiento del libre y voluntariamente derecho de asociación sindical que tienen todos los colaboradores a las diferentes organizaciones sindicales y trabajan en el desarrollo de procesos de negociación colectiva orientados a establecer beneficios extralegales aplicables a los diferentes grupos de colaboradores.

Objetivos con los accionistas. Avianca garantiza principalmente un tratamiento equitativo a sus accionistas e inversionistas. Esto lo logra mediante la adopción de criterios y procedimientos de elección de miembros de la junta directiva, implementación de políticas generales de evaluación y remuneración de los administradores y adopción de mecanismos para la prevención y manejo de conflictos de interés por parte de la administración, los trabajadores o los accionistas.

Como objetivo principal fortalece los mecanismos de autorregulación y transparencia de la gestión corporativa y la protección de los derechos de sus grupos de interés. Todo esto lo transmite a sus accionistas a través de la oportuna y efectiva divulgación de la información de manera permanente, con el fin de fortalecer y consolidar una cultura corporativa ética y transparente.

Programas llevados a cabo en el período 2010-2015. Resultado y análisis de la investigación. El diagnóstico y análisis sobre la responsabilidad social empresarial de Avianca se llevó a cabo principalmente a partir de los resultados y programas que tiene la empresa para cada uno de sus grupos de interés que fueron reconocidos anteriormente y a continuación se mostrarán las principales actividades que ha realizado Avianca con cada uno de ellos con respecto a los principios de responsabilidad social empresarial y en las cuatro áreas claves establecidas por el pacto mundial: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción durante los últimos seis años.

Compromiso con los clientes. Con respecto a este grupo en especial, Avianca siempre ha revelado en el mercado toda la información de la compañía a través de sus diferentes comunicados corporativos de Avianca.com y la página web de la Superintendencia Financiera de Colombia, garantizando así no solo para sus clientes, sino también para sus accionistas y empleados, mantener una gestión en el marco de la estructura de Gobierno Corporativo con la cual busca garantizar un ejercicio gerencial recto y transparente frente a los derechos de cada uno de ellos.

Cabe resaltar que durante el 2010 la compañía implemento herramientas de mejoramiento y medición de la línea ética para atender las inquietudes, sugerencias, quejas y denuncias presentadas voluntariamente por los grupos de interés; así mismo trabajó en el dialogo de doble vía con los grupos de interés para conocer sus intereses, expectativas e implementar en forma conjunta proyectos e iniciativas de desarrollo compatibles con el negocio, entre ellos los clientes.

Con respecto al indicador que maneja la compañía de satisfacción del cliente y de acuerdo a los resultados de los mismos durante los últimos años que, aunque no es indicador desfavorable, la compañía si está trabajando constantemente en prácticas para mejorar sus productos y servicios ofrecidos ajustando y documentado todos los procesos de la cadena de valor en Aeropuertos, backoce, lobby, checkin, embarque, recepción de vuelos y atención de irregularidades.

Durante el año 2011 el E-commerce reconoció el sitio web Avianca.com como el sitio líder en la categoría de turismo por la mejor atención al cliente en redes sociales por la calidad de sus servicios a la comunidad virtual.

Por otra parte, y es importante reconocer uno de los mayores pilares que la empresa tiene orientado con el compromiso hacia sus clientes y es el de la seguridad operacional, con el fin de mantener una relación sostenible y prestando un servicio de calidad, es por ello que en el año 2012 implementó el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional de acuerdo a los estándares de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y así mismo se cumplió con el 100% del cronograma de auditorías de Seguridad Operacional.

Durante el año 2014 se actualizaron los manuales del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional y los procedimientos respectivos, con el fin de asegurar una gestión cada vez más eficiente de los riesgos operacionales, así mismo obtuvieron la certificación ISO 9001 para el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional.

Finalmente, en el año 2015 Avianca recibió la exaltación como “Aerolínea líder de Suramérica”, tras una rigurosa evaluación de sus productos y servicios por parte de un equipo de profesionales de la industria turística internacional y votación abierta entre los usuarios.

Compromiso con la comunidad externa. Dentro de este grupo de lo social Avianca realiza planes encaminados a brindar ayuda en la mejora de la calidad de vida de la población Latinoamérica.

Dentro de estos programas se resalta el banco de millas a través del cual se ha recaudado dinero durante los últimos seis años para trasaltar a niños de escasos recursos con necesidades de atención médica especializada. Desde su creación en 2006 y hasta 2015 se han beneficiado a más de 1.900 personas y se han acumulado 52'184.566 millas. También trabaja en conjunto con la Fundación CardiInfantil para realizar programas sociales en el mejoramiento de la infraestructura hospitalaria y equipos médicos.

Otro programa que se lleva a cabo es el de Niños por América con una donación en tiquetes, se cumple el sueño de volar a niños de escasos recursos y que se destacan por su comportamiento o excelencia académica. En América se le cumplió el sueño de volar a un total de 353 niños de escasos recursos y que se destacan por su comportamiento o excelencia académica.

Cabe anotar que por medio del transporte de carga Avianca realiza aportes institucionales de transporte en toneladas para ayuda humanitaria y así mismo exonera el pago de algunos que se trasladan con dicho fin. En el periodo de 2008 a 2015 se han movilizado más de 337 toneladas de ayuda en toda la región.

También trabaja en programas sociales con sus colaboradores y en el año 2011 creó el programa de voluntariado con el cual se busca movilizar el talento humano de la compañía, para que done parte de su tiempo en favor del desarrollo social de las comunidades. En el 2014 en la empresa crea el programa de Jean Day con propósito social por parte de los colaboradores con campañas de donación de kits escolares en beneficio de diferentes instituciones de cada base participante. En 2015 la Compañía realizó donaciones a diferentes fundaciones en los países en donde operan las subsidiarias de la Holding, por un total de \$262.159,21, de los cuales \$16.604,19 corresponden a aportes de los colaboradores y los viajeros.

Por otra parte, se encuentra el grupo de proveedores de la compañía y para este en especial la compañía tiene un gran compromiso para permitirles crear relaciones de confianza y fortalecimiento empresarial. En el año 2012 la empresa desarrolla el Programa de Evaluación y Desarrollo de Proveedores que articula las acciones de selección,

seguimiento, auditoría y acompañamiento que se adelantan con la cadena de suministro haciendo un énfasis especial en las garantías laborales de los empleados y en las acciones adelantadas por las empresas en pro de su bienestar, que van más allá de lo exigido por la normatividad de cada país. Es así como en el año 2014 la compañía reconoció 38 proveedores miembros de la cadena de suministro que tuvieron mayor impacto en los procesos de las empresas operativas de la Holding y en el año 2015 realizó un convenio con la Universidad Externado de Colombia, para el programa de Fortalecimiento Empresarial para Proveedores y así mismo con el Fondo Emprender del Sena buscando apoyar a los proveedores que cuentan, dentro de su equipo con personas en alguna condición de vulnerabilidad y que ayuda en la generación

Compromiso con el medio ambiente. Son muchos los compromisos que la empresa ha adquirido el pro del medio ambiente y frente al uso racional de los recursos nacionales, dentro de ellos cabe reconocer:

En primer lugar el trabajo que la empresa realiza para mejorar y disminuir el uso de combustible ya que como se ha mencionado anteriormente, la industria aérea es responsable del 2% del total mundial de emisiones de CO₂ (Avianca, 2016). Algunos de las técnicas que realizan para este fin son con el control del peso de las aeronaves, optimización de las distancias en rutas y velocidades en vuelo. Así mismo durante los últimos seis años está trabajando en la renovación de sus aeronaves de última tecnología que generan eficiencia en el consumo de combustible, reducen las emisiones de CO₂ y el ruido ya que las aeronaves nuevas son 50% más silenciosas que las de hace 10 años y generan menos residuos peligrosos en sus procesos de mantenimiento. Al finalizar el año 2014 Avianca integro a la flota de la Compañía 31 equipos nuevos.

Adicionalmente se trabaja en procesos de recuperación y aprovechamiento del total de residuos peligrosos generados en la compañía y en el año 2010 se crea el plan de Gestión integral de Residuos Peligrosos y Convencionales que contiene los lineamientos sobre las acciones que debe seguir cada uno de los actores que intervienen en la gestión de residuos para dar cumplimiento a la legislación aplicable y mitigar los impactos ambientales significativos asociados (Avianca, 2016). También se realizaron auditorías nacionales e internacionales, las cuales evalúan todos los aspectos que tienen relación con la gestión ambiental, a nivel físico o documental. En el 2014 se capacitaron 9.269

colaboradores más que el año anterior en temas relacionados con el manejo adecuado de residuos, eficiencia en el uso de los recursos naturales y contingencias ambientales. En este tema también es importante mencionar que desde el año 2009 la empresa incorporo elementos biodegradables para la atención de los viajeros.

También es importante reconocer como en el año 2012 se estableció un Programa de uso eficiente y ahorro de agua, que fijó los lineamientos para reducir el consumo del recurso hídrico en las instalaciones de Bogotá y así mismo se realizaron capacitaciones sobre aspectos ambientales significativos y en el 2013 la Gerencia Corporativa de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA) y se definieron los procedimientos para la separación efectiva de los residuos sólidos generados en vuelos nacionales.

Compromiso con los colaboradores. Durante los últimos años la compañía ha trabajado en la gestión del talento humano orientado hacia la búsqueda de profesionales competitivos y comprometidos en la consolidación de un grupo de trabajo que busca cumplir con los objetivos de la compañía.

Para poder avanzar en la gestión del talento humano, la empresa trabaja en diferentes programas orientados hacia el desarrollo integral de los colaboradores a través de procesos de formación, bienestar, salud, seguridad, liderazgo, evaluación, entre otros, con el objetivo de fortalecer la pasión y calidez que caracterizan las operaciones y el servicio de las empresas integradas bajo la Holding. Es por ello que en el año 2010 rediseñó el modelo de formación, buscando afianzar la cultura de alto desempeño, a través de la formación de los colaboradores en dos perspectivas, la primera relacionada con el desarrollo de prácticas que conduzcan a la transformación de la persona y la segunda a la capacitación que se dirige para fortalecer las habilidades y conocimientos técnicos para el quehacer diario. También se creó una propuesta de cultura de servicio y se desarrollaron programas para la divulgación e interiorización tales como: “Taller Dar es Dar”, “Lo hacemos con todo gusto”, “Más para dar” “Soy líder” dirigido a todos los Colaboradores de la organización y “Aprendiendo del servicio con todo gusto”, dirigido a altos ejecutivos, encaminado a lograr el conocimiento real de los procesos cara a cliente. Por otra parte, se trabaja en la mejora y formación de un buen clima organizacional y de la mano del Instituto Great Place to Work (Gran Lugar para Trabajar), se realizan mediciones de clima laboral

mediante el análisis de variables como: credibilidad, camaradería, respeto, imparcialidad y orgullo.

La compañía también cuenta con el área de servicio al cliente al interno con el cual le brindan al colaborador actividades masivas como foros de desarrollo personal, celebraciones de fechas corporativas, programa de reconocimiento, semana artística, torneo deportivo y salidas a destinos operados; los cuales contribuyen a mejorar su calidad de vida tanto personal como familiar. Así mismo les brindan diferentes tipos de auxilios como transporte, alimentación, salud, educativos e Incentivos de productividad y préstamos destinados a calamidades, modalidad de libre inversión y vivienda para todos los colaboradores (convencionados y no convencionados).

Con respecto a la seguridad de sus colaboradores existe el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional para la gestión de la salud y la seguridad en los colaboradores, el cual está alineado con los estándares de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). En el año 2013 se crearon y certificaron cinco (5) Comités de Seguridad Industrial, uno por cada locación, los cuales fueron entrenados en uso de extintores para brindar apoyo en la atención de emergencias en tierra.

Avianca también busca el cumplimiento de los principios del pacto global con respecto a sus estándares laborales y se puede evidenciar que existe un respeto por la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva y lo ha venido logrando. En el 2013 el 11,65% del total de Colaboradores directos de Avianca estaba vinculado a algún sindicato y cada año crece el número de empleados que de manera libre se adhiere a la Convención Colectiva, con el objetivo de hacer parte de los diálogos de construcción de beneficios.

Finalmente la Aerolínea se ha distinguido por ser una empresa con gran generación de empleo pero criticada a la vez por utilizar esquemas como cooperativas y contratación de terceros, es por ello importante mencionar que durante los últimos cuatro años y luego de un acuerdo con el Ministerio del Trabajo en diciembre de 2012 se da un acuerdo de formalización en virtud del cual se estableció que todos los cargos considerados como misionales fueran vinculados a través de contrato directo con Avianca. Como resultado del análisis, más de 1200 contratistas pasaron a ser colaboradores directos de Avianca en Colombia, lo que significó una reducción del 21 % en la planta de contratistas con respecto

al 2011 y se han venido realizando estos traspasos a través de los años con el fin de que los colaboradores estén directamente con la compañía y puedan obtener más beneficios y seguridades.

Compromiso con los accionistas. Avianca mantiene su gestión en el marco de la estructura de Gobierno Corporativo con la cual busca garantizar un ejercicio gerencial recto y transparente frente a los derechos de los accionistas, inversionistas, acreedores, empleados, clientes y otros agentes económicos. Así mismo la compañía trabaja en el cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias, así como a las políticas internas adoptadas para garantizar la transparencia en la gestión de sus administradores.

En el año 2011 La Superintendencia Financiera de Colombia autorizó la inscripción en el Registro Nacional de Valores y Emisores y la oferta pública de las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto de AviancaTaca Holding S.A. Como resultado de este proceso, AviancaTaca Holding S.A. voluntariamente se acogió a las prácticas de Gobierno Corporativo recomendadas por el código País y también adelantó una emisión de acciones con dividendo preferencial en el mercado colombiano. En el 2013 realizó el ingreso a la Bolsa de Valores de Nueva York (New York Stock Exchange, NYSE) y marcó un hito fundamental en la historia de la compañía como Organización.

Por otra parte, la compañía adoptó un código de buen gobierno corporativo en el cual se definen los parámetros bajo los cuales la Compañía busca garantizar la transparencia en el desarrollo de sus actividades y fortalecer la protección de los derechos de los accionistas e inversionistas, en el contexto de la Misión, Visión y Valores.

Cabe resaltar que en el año 2012 con la participación de un grupo interdisciplinario de personas de distintas áreas tales como gestión humana, auditoría interna, control interno y la división jurídica, se trabajó en la preparación de un código de ética y normas de conducta de los negocios aplicables a la organización y en el año 2015 luego de que ya se dio a conocer este en toda la organización Avianca contrató con Navex Global Inc. (sociedad constituida bajo las leyes de Delaware, EEUU) para la administración de la línea ética para hacer cumplir el código de ética y normas de conducta en los negocios, la política anticorrupción y las demás políticas corporativas adoptadas por la Organización.

Finalmente, y dando cumplimiento al principio de anticorrupción del pacto global, la empresa diseñó en el año 2013 la política y programa anticorrupción, encaminada a

complementar las disposiciones contenidas en el código de ética y normas de conducta de los Negocios y orientada al cumplimiento de Ley de Prevención de Prácticas Corruptas en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act - FCPA) y de las normas anticorrupción que le sean aplicables a la Organización en los países donde opera. Durante el año 2015 la junta directiva aprobó las siguientes políticas: la actualización a la política de gestión de riesgos corporativos, la política de manejo de unidad de caja de las compañías integradas de Avianca Holdings S.A.

Conclusiones

La responsabilidad social empresarial es un concepto que ha evolucionado a lo largo de los años y ha pasado de ser un enfoque filantrópico a ser una salida en la solución de una serie de necesidades económicas, ambientales y sociales ya que logra involucrar a los empresarios a través de su compromiso con los valores éticos que dan un sentido humano al empeño y búsqueda del desarrollo sostenible haciendo parte estratégica de la compañía e integrando el rendimiento económico, bienestar social y protección del medio ambiente.

En el presente artículo se hizo un estudio y análisis de la responsabilidad social empresarial y el modelo de sostenibilidad que actualmente tiene la aerolínea Avianca, basados principalmente en los principios del pacto global en relación a sus grupos de interés en donde se puede evidenciar no solo los avances que la empresa ha tenido con las comunidades y el medio ambiente, sino también los principales aportes que esta le está haciendo a la sociedad.

Por otra parte, y con el desarrollo metodológico realizado en el presente artículo, se evidencian algunos aspectos y se concluye lo siguiente:

La aerolínea Avianca actualmente tiene un claro y definido programa de responsabilidad social empresarial en el que se puede evidenciar el desarrollo y compromiso de la misma a través de iniciativas y ejecución de buenas prácticas empresariales en pro de sus grupos de interés.

Se logra evidenciar claramente como en las cuatro áreas temáticas establecidas en el pacto global que la empresa viene trabajando comprometidamente y se han obtenido resultados significativos y aunque Avianca no está adherida al pacto global; si está

trabajando por sus grupos de interés y se evidencia como está haciendo cumplir los principios expuestos en pacto global y algunos de los más sobresalientes son:

En el área de derechos humanos la compañía trabaja por el desarrollo de la sociedad realizando iniciativas y fomentos en proyectos sociales, educativos y culturales, que mejoren la calidad de vida de los colaboradores y comunidades vulnerables. Así mismo se une en la creación de programas encaminados en pro de la niñez y protección de los derechos humanos mediante la capacitación a los colaboradores y proveedores en políticas y procedimientos relacionados con los derechos humanos que son relevantes dentro la actividad laboral.

Es importante resaltar que durante los años 2010 a 2015 Avianca no presentó incidentes relacionados con actos de discriminación, ni tampoco se presentó ninguna actividad susceptible a incidentes de explotación infantil ni trabajo forzoso.

En el área de estándares laborales la aerolínea trabaja constantemente en la búsqueda de colaboradores altamente calificados y les permite seguir avanzando mediante la formación y capacitaciones, garantizando la igualdad de oportunidades y de trato entre ambos sexos. También les permite a sus empleados contar con un buen clima organizacional y una cultura de excelencia apropiada para el desarrollo integral de los colaboradores. Avianca también les ofrece a sus colaboradores incentivos como apoyo económico con auxilios educativos, de vivienda, alimentación; entre otros. Así mismo velan por la seguridad de sus empleados y por el respeto por el libre derecho de asociación sindical.

En esta área Avianca se destaca por la generación de empleo y el crecimiento del mismo año tras año.

En cuanto al área de anticorrupción, Avianca tiene definida la política y programa anticorrupción, encaminada a complementar las disposiciones contenidas en el código de ética y normas de conducta de los negocios con el fin de trabajar en contra de temas tan importantes en la sociedad como la extorsión y el soborno y se destaca su compromiso con la integridad en la gestión corporativa

Por ultimo en el área de medio ambiente la aerolínea trabaja en iniciativas que promueven una responsabilidad ambiental en toda la compañía a través de programas de

conservación y manejo de residuos convencionales y peligrosos, así mismo se beneficia de la tecnología con la implementación de nuevas flotas que generan menor consumo de combustible, menores emisiones de gases efecto invernadero a la atmósfera y menor ruido y fomentan iniciativas al interior de la organización que promuevan un mejor uso de los recursos naturales y una mayor responsabilidad ambiental.

Recomendaciones

Es importante mencionar que Avianca reconoce principalmente los principios del pacto global en el desarrollo de su responsabilidad social empresarial y sostenibilidad, pero en el análisis se comprobó que efectivamente la Aerolínea no se encuentra adherida a este; es por ello que sería de gran importancia que esta se adhirió al pacto global como un ejemplo de liderazgo empresarial y compartir sus experiencias y aprendizajes con empresas y organizaciones de la misma orientación. Así mismo le aportaría a la sociedad mediante la participación en los diálogos que realiza las Naciones Unidas orientados a la resolución de los problemas críticos que afronta el mundo como por ejemplo con el caso de Colombia que es un país en donde aún existe el conflicto armado.

Sumario

Avianca es una empresa reconocida a nivel mundial por el fortalecimiento de su imagen corporativa y por su buen desempeño financiero y la calidad de sus productos y servicios. Así mismo se reconoce por su modelo y gestión de responsabilidad social y sostenibilidad que a través de los años busca generar un buen impacto con la comunidad y el medio ambiente.

Bibliografía

Avianca. (2016). *Avianca.com*. Bogota: Recuperado de <http://www.avianca.com/es-co/nuestra-compania/informacion-institucional/rse.aspx>

Avianca. (2010). Informe de Sostenibilidad 2010. Recuperado de <http://www.avianca.com>

Avianca. (2011). Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2011. Recuperado de <http://www.avianca.com>

Avianca. (2012). Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2012. Recuperado de <http://www.avianca.com>

Avianca. (2013). Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2013. Recuperado de <http://www.avianca.com>

Avianca. (2014). Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2014. Recuperado de <http://www.avianca.com>

Avianca. (2015). Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2015. Recuperado de <http://www.avianca.com>

Carroll A. (1991). *The Pyramid of Corporate social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons.

Comisión de las comunidades europeas. (2000). *Libro Verde*. Recuperado de <http://thegreenbook.eu/ellibroverde.pdf>

Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl>

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

Friedman, M. (septiembre de 1970). *La Responsabilidad de las Empresas es Incrementar sus Beneficios*. The New York Times Magazine.

Global Reporting Initiative. (2015). *Cómo usar las Directrices del GRI en conjunto con la Norma ISO 26000*. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Document-Updated-Version.pdf>

Global Reporting Initiative. (2016). *globalreporting.org*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org>

La Republica. (2008, octubre 29). Entrevista con el Dr. German Efromovich Primera parte [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=LPBati6eHSc>

Perdiguero, T. (2005). *La Responsabilidad Social De Las Empresas y Los Nuevos Desafíos De La Gestión Empresarial*. Valencia: Universitat De Valencia.

OIT. (2009). *La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE)*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf

Organización Internacional de Normalización. (2010). *Online Browsing Platform (OBP)*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Red Pacto Global. (2016). *pactoglobal-colombia.org*. Recuperado de <http://pactoglobal-colombia.org/index.php/pacto-global/que-es-pacto-global>

World Bank Group. (2006). *¿Qué es RSE?* Recuperado de https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf