

# Responsabilidad Social Empresarial en la región del norte del Cauca: caso PAVCO\*

Corporate Social Responsibility  
in norte del Cauca's region: case PAVCO

Responsabilidade Social Empresarial  
na região do norte do Cauca: case PAVCO

## Andrés Ramiro Azuero-Rodríguez

Magíster en Administración, Universidad del Valle. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión. Docente tiempo completo del departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali-Colombia.  
andres.azuero@correounivalle.edu.co

## Mónica García-Solarte

Master of Management de la Universidad de Tulane. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión. Docente tiempo completo del departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali-Colombia.  
monica.garcia@correounivalle.edu.co

## Juan Camilo Sánchez-Álvarez

Administrador de Empresas de la Universidad del Valle. Profesional en investigación, miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali-Colombia.  
camilo.sanchez092@gmail.com

---

Fecha de recepción: Octubre 10 de 2014

Fecha de aceptación: Noviembre 28 de 2014

## Resumen

Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (desde ahora RSE) brindan diferentes evidencias de las acciones que realizan las empresas para beneficiar positivamente a sus diferentes grupos de interés. Diferentes investigaciones dan cuenta de la importancia de dichas prácticas, pero pocos son los que realizan un estudio de caso, donde se identifica lo que una organización en particular realiza en su región de influencia. Es por esto que con el fin de identificar las prácticas de RSE de la empresa PAVCO desde su planta localizada en el municipio de Guachené (norte del Cauca), se desarrolla un estudio de caso que describe algunas de las acciones de RSE. Para lograr este objetivo se realizó un análisis cualitativo

---

\* Artículo de investigación producto del proyecto "Sistematización de la estrategia Región Socialmente Responsable en los municipios de Caloto, Guachené, Puerto Tejada y Villarrica".

**Cómo citar:** Azuero-Rodríguez, A. R., García-Solarte, M., Sánchez-Álvarez, J.C. (2014). *Responsabilidad Social Empresarial en la región del norte del Cauca: caso PAVCO*. Revista Libre Empresa, 11(2), 135-148.

de los documentos propios de la empresa y públicos en el año 2012. Los resultados señalan que esta compañía implementa prácticas de RSE principalmente en sus empleados, proveedores, comunidad y medio ambiente. A través de esto se logra reconocer las acciones que una empresa realiza e impacta en la región donde actúa, generando posibles procesos de aprendizaje y experiencias que pueden ser utilizados por otras organizaciones similares dentro de la región de influencia.

### **Palabras clave**

Responsabilidad Social Empresarial, norte del Cauca, PAVCO, grupo de interés.

### **Abstract**

Corporate Social Responsibility (which will be referred to as CSR) practices provide different evidence of actions on the part of companies geared towards creating a positive benefit for their various interest groups. Several research studies have demonstrated the importance of these kinds of practices, but only a few have prepared case studies that identify the actions of specific organizations in their regions of influence. Therefore, a case study was prepared which describes some CSR actions for the purpose of identifying CSR practices at the facilities of PAVCO located in the municipality of Guachené in the northern region of Cauca. To accomplish this objective, a qualitative analysis was performed of internal company documents and public documents released in 2012. The findings of this analysis show that this company implements CSR practices primarily focusing on employees, suppliers, community, and the environment. This makes it possible to identify the actions on the part of a company that have an impact on the region in which it operates, creating potential learning processes and experiences that can be used by other similar organizations within their region of influence.

### **Keywords**

Corporate Social Responsibility, northern region of Cauca, PAVCO, Interest group

### **Resumo**

As práticas de Responsabilidade Social Empresarial (a partir de agora RSE) oferecem diferentes evidências das ações que as empresas realizam para beneficiar positivamente seus diferentes grupos de interesse. Diferentes pesquisas dão a entender a importância de tais práticas, mas foram poucos os que realizaram um estudo de caso, onde se identifica o que uma determinada organização realiza em sua região de influência. É por isso que com a finalidade de identificar as práticas de RSE da empresa PAVCO a partir de sua unidade fabril localizada no município de Guachené (Norte de Cauca), se desenvolve um estudo de caso que descreve algumas das ações de RSE. Para atingir esse objetivo foi realizada uma análise qualitativa dos documentos próprios da empresa e públicos no ano de 2012. Os resultados mostram que essa empresa implementa práticas de RSE principalmente em seus empregados, fornecedores, comunidade e meio ambiente. Através disso se consegue reconhecer as ações que uma empresa executa e seus impactos na região onde atua gerando possíveis processos de aprendizagem e experiências que podem ser usados por outras organizações semelhantes dentro da região de influência.

### **Palavras-chave**

Responsabilidade Social Empresarial, Norte de Cauca, PAVCO, Grupo de interesse

## 1. Introducción

La dinámica empresarial impulsada con la entrada en vigencia de la Ley Páez (Ley 218 de 1995) en el departamento del Cauca, específicamente en el norte del Cauca, ha permitido que en los últimos años se haya experimentado un crecimiento económico jalonado por la industria. Igualmente, existen iniciativas desarrolladas en la región en materia de educación, salud, seguridad social, protección ambiental y, en especial, de movilización de recursos para la operación productiva y de integración económica de las personas que habitan el Cauca (PNUD, 2012).

En este proceso se resalta el rol que asumen y deben asumir las empresas respecto a los territorios a donde llegan con sus operaciones, y la dinámica que se debe proponer para que la actividad económica otorgue beneficios no solo económicos, sino sociales y ambientales. Lo anterior con el objetivo de aportar al desarrollo y crecimiento de la región dadas sus diferentes necesidades y retos.

La noción de Responsabilidad Social Empresarial aparece como un agente de cambio y promotor de desarrollo social que posibilita a las empresas realizar acciones en las dimensiones sociales, económicas y ambientales que van más allá de lo que la ley exige (Yepes, Peña y Sánchez, 2007). Por lo tanto, este estudio busca profundizar en el caso de una empresa Colombiana –PAVCO– e identificar las prácticas que realiza desde su planta localizada en el municipio de Guachené (norte del Cauca). Para ello se realiza un análisis documental y una revisión de las actividades y algunas inversiones que realiza la empresa en función de la RSE dado por las necesidades aún no resueltas en la región.

Los resultados de la empresa dan cuenta de las acciones e inversión que ha realizado en la región donde se encuentra, contribuyendo principalmente en este contexto hacia el desarrollo de sus colaboradores, la contratación local de proveedores, inversiones en cuidado del medio ambiente, inversión en aspectos de desarrollo comunitario e impactando positivamente en el desarrollo de la región con la ampliación de sus plantas y capacidad para generar empleo local.

Las actividades que realiza PAVCO están establecidas en sus lineamientos estratégicos, con los cuales se indica que su inversión sobre la región norte del Cauca responde a su forma de hacer negocios, donde articula el logro de sus objetivos con el aporte al desarrollo de la región donde opera.

El artículo se encuentra distribuido en cuatro partes. La primera presenta la aproximación teórica de RSE y los lineamientos frente al desarrollo de la región. En la segunda se expone la metodología de estudio de la investigación. Más adelante se muestran los resultados de las inversiones realizadas por PAVCO en la región. Por último se plantean las conclusiones sobre los resultados.

## 2. Aproximación teórica

### 2.1 Responsabilidad Social Empresarial

Para entender la RSE primero ha de referirse a sus elementos por separado (Carroll & Buchholtz, 2014); así se logra ver por un lado la empresa, como una entidad u organización

orientada hacia la obtención de unos beneficios económicos, con tamaños variables, desde aquellas con un solo propietario, hasta las grandes corporaciones y sus accionistas; y por otro lado la sociedad, “una comunidad, una nación, o un grupo amplio de personas con instituciones, valores y tradiciones comunes, y actividades e intereses colectivos” (Carroll & Buchholtz, 2014, p. 7).

Son diversas las definiciones que se han dado de Responsabilidad Social Empresarial: una de las más completas es la definición dada por la Organización Internacional de Normalización –ISO– en su guía ISO 26000 (2010):

Responsabilidad Social 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 está integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (p.17).

De este modo, se puede entender que las empresas como organizaciones persiguen unos beneficios traducidos en ganancias, rentabilidad económica, generación de valor. Además, operan en un entorno donde existen diferentes partes interesadas, que actúan con el objeto de satisfacer sus intereses y que se ven directa o indirectamente afectadas por las actividades de la empresa. Esto crea una relación de efectos mutuos, que puede ser positiva cuando las empresas son capaces de responder ante las consecuencias que resultan de sus actos o de superar las expectativas que la sociedad tiene de éstas, de sus operaciones, y respecto a temas ambientales, legales, sociales, etc. (Yepes, Peña, Sánchez, 2007).

Sin embargo, debe hacerse énfasis en el hecho de que las necesidades de los grupos de interés cambian, como consecuencia de un entorno (político, económico, tecnológico, legal, etc.) en transformación constante, por lo que las empresas deben responder a esas nuevas configuraciones en orden de atender las expectativas y poder ser agentes de cambio, de progreso.

La Responsabilidad Social Empresarial ha permitido redimensionar el rol de las organizaciones por cuanto son reconocidas no solo como agentes económicos, sino como promotoras de desarrollo social y ambiental en la región donde operan. Según Lozano y Camps (2008) la RSE ha tenido éxito por la cantidad de temas que ha sido capaz de incorporar en la agenda empresarial, los cuales se corresponden con nuevas sensibilidades y problemáticas sociales.

Hoy en día las empresas procuran encontrar el equilibrio entre sus actividades, concebidas para alcanzar una serie de objetivos económicos, financieros, de desarrollo, de impacto ambiental y social de las mismas (Yepes, Peña y Sánchez, 2007) y enmarcar así sus negocios dentro del enfoque de la RSE.

En este contexto, la empresa se concibe como un “ciudadano” y sus actividades, que pretenden generar unos beneficios económicos, “deben ser complementadas con acciones orientadas a la preservación del entorno en que ésta se desarrolla y así mismo condiciones propicias para la comunidad con las que se relaciona, tales como la formación de relaciones con sus trabajadores y consumidores” (Yepes, Peña y Sánchez, 2007, p. 67). Las compañías

apuestan a desarrollar sus actividades eficientemente y bajo escrutinio social, para el mantenimiento del equilibrio de su relación con el entorno. En este sentido, Momberg (2006, p. 9) plantea que:

*La Responsabilidad Social se desarrolla en la empresa por el incentivo a mejorar como entidad y ser parte de la sociedad como un ciudadano corporativo; también su introducción a los procesos significa el estar abordando y trabajando una ventaja por sobre las otras empresas de su industria, reportándole así resultados económicos.*

Otro fenómeno que trae la aplicación de la RSE es su relación con el entorno y su aporte al desarrollo de una región; para Boisier (2001): “el progreso regional debe entenderse como la transformación sistemática del territorio en un sujeto colectivo; y el progreso de la comunidad debe entenderse como el proceso de fortalecimiento de la sociedad civil y el logro de una percepción de pertenencia regional”.

La RSE implica adoptar medidas que permitan mejorar las condiciones en general del contexto más cercano; para este caso, de la región donde se ejercen las actividades productivas. Además, contribuyen con el grado de responsabilidad las medidas adoptadas por cada organización para invertir en sus principales grupos de interés (Martín, 2008).

## 2.2 Relaciones con los grupos de interés

La necesidad apremiante de generar beneficios implica que una empresa actúe por el camino de la ley y la ética, como consecuencia del interés por generar impacto social y ambiental positivo a diferentes grupos de interés. Esta labor implica conocer específicamente cuáles son los grupos de interés con que se ve relacionada una empresa, para así identificar, controlar y mejorar los impactos con los que se contribuya al entorno. Lo anterior se debe a que los mismos grupos de interés no se conforman con sólo recibir los beneficios que la empresa les pueda ofrecer, sino que realizan un escrutinio permanente sobre cómo se desarrollan e implantan los conceptos y modelos de la Responsabilidad Social, tejiendo una red de relaciones que definen el andar de la empresa, según lo plantea el Worldwatch Institute (2006), con el fin de velar por la mejora integral de la calidad de la gestión de todos los grupos de interés, la mitigación de los problemas de la sociedad y la mejoría de la economía globalizada.

Ibisate (2008) define los grupos de interés como “personas o grupos de personas que se ven afectados o podían verse afectados por las operaciones, actividades o decisiones de una compañía” y desde el punto de vista de la empresa como “colectivos o entidades que están o pueden estar afectadas por los servicios o actividades de una empresa y aquellas otras cuyas opiniones o decisiones afectan o pueden afectar los resultados económicos o la reputación de la misma”. Los grupos de interés más comunes para las empresas son: colaboradores, accionistas, proveedores, clientes, comunidad, medio ambiente, medios de comunicación, competencia, entre otras.

López, Fernández y Durán (2006) consideran que la gestión de la Responsabilidad Social, vista desde el compromiso con los grupos de interés, debe llevarse a cabo en el mismo nivel de importancia y prioridad que la gestión de algún área de la empresa y se deben considerar aspectos importantes, de los cuales la prioritaria identificación de los grupos de interés es el primero. Por ende se hace importante la identificación de las expectativas y demandas de

los grupos de interés, la definición de una estrategia y políticas de RSE orientadas a satisfacerlas y planes de actuación concretos para conseguir los objetivos planteados. Además del seguimiento al ciclo de gestión y una retroalimentación permanente de éste que lo ayude a mejorar y ajustarse a las necesidades de los grupos de una manera equilibrada, según la capacidad de la empresa.

De acuerdo con Accountability (Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää, 2005), la identificación de los grupos de interés de una empresa puede realizarse desde diferentes perspectivas:

Por la *responsabilidad* que tiene la empresa sobre el grupo de interés (financieras, jurídicas, contractuales, etc.).

- Por la *influencia* que tiene el grupo de interés sobre la empresa para el logro de sus objetivos.
- Por la *cercanía* del grupo de interés y la empresa en su ámbito de operación geográfica.
- Por la *dependencia* del grupo de interés hacia la empresa.
- Por la *representación* del grupo de interés a través de estructuras organizadas que representan algún objetivo común.

### 3. Metodología

Para identificar la relación de la empresa estudiada y la identificación de las prácticas de RSE hacia los grupos de interés, la investigación se realiza a través de un estudio descriptivo e inductivo que aplica la triangulación de métodos para la elaboración de un estudio de caso cualitativo (Yin, 1994), que garantiza la validez de contenido necesaria para minimizar los errores del estudio (Camisón & Cruz, 2008), lo cual involucra:

- Análisis del contenido de documentos institucionales (actas de reuniones, constitución y reglamentos, información organizacional, reportes, entre otros).
- Observación participante (estadías en la organización).
- Las entrevistas en profundidad con personas claves de la organización que tuvieran conocimiento respecto al desarrollo de prácticas de RSE orientadas al grupo de interés.

La investigación específica se concentra en una empresa ubicada en el suroccidente colombiano dedicada a la transformación de químicos en productos, servicios y soluciones para los diferentes sectores industriales, y se orientó a conocer las prácticas de RSE que la empresa considera dirige hacia los grupos de interés.

Para el análisis de la información se definen los grupos de interés de acuerdo con la clasificación por su cercanía a la empresa y la influencia que puede ejercer sobre la misma en el ámbito de la región norte del Cauca. Por lo anterior, las prácticas de RSE que desarrolla la compañía se presentan para los siguientes grupos de interés:

- Los colaboradores.
- Los proveedores.

- El medio ambiente.
- La comunidad.

Adicionalmente se presentan las prácticas que se identifican como de alcance para el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

Para describir de modo sistemático las características de la experiencia, se desarrollan las siguientes fases:

- *Fase I:* Identificación y caracterización teórica sobre Responsabilidad Social Empresarial. Se evalúan los conceptos de RSE y se determina el concepto sobre el cual se evaluará a la empresa y las prácticas e inversión que hace en RSE.
- *Fase II:* Selección del estudio de caso. La fortaleza del estudio de caso consiste en su capacidad para manejar una variedad de fuentes de información como documentos, archivos, artefactos, entrevistas, observaciones directas y participativas (Yin, 1984). Estos datos provenientes de múltiples fuentes (entrevistas en profundidad, documentos, recortes de prensa, organigramas). Por lo tanto se eligió el método de estudio de casos a través de la técnica de análisis documental. La empresa que se seleccionó fue PAVCO debido al conocimiento previo de la empresa por parte de documentos oficiales.
- *Fase III:* Recolección de información del estudio de caso. La recolección de información se centró en aspectos cualitativos, pero fue complementada con ciertos datos de tipo cuantitativo dados por la empresa. Existe, en este sentido, una numerosa documentación institucional accesible hoy en día por medios impresos, archivos digitalizados y una información prolija a través de la Internet.

Es por esto que, en los aspectos cualitativos, sobre todo, se pretendió enfatizar el análisis documental, a través de la consulta de revistas y diarios del país, informe financiero de la empresa, informe de gestión 2012 y planes estratégicos. Adicionalmente se realiza un análisis documental de libros privados de la empresa que no son de uso de divulgación.

- *Fase IV:* Construcción del caso. Se construye el caso con la información obtenida y se identifican las prácticas realizadas por PAVCO orientadas hacia los grupos de interés seleccionados en la región.

#### 4. Resultados

PAVCO es una empresa dedicada a la transformación de químicos en productos, servicios y soluciones para los diferentes sectores industriales. Ofrecen alternativas de productos para la conducción de fluidos –principalmente agua– con sistemas de tuberías, conexiones y otros productos plásticos, así como la tecnología de los geosintéticos, más eficientes que los productos tradicionales.

Dentro de sus lineamientos estratégicos se encuentran los elementos que definen su actuación y las diferentes actividades que ponen en marcha en relación con el alcance de sus objetivos organizacionales. Pretenden ser o convertirse primero en productores a bajo costo y con calidad, respaldados por tecnología de punta; también generar un clima de confianza entre todas las personas de la compañía, un ambiente que permita la participación en medio



del respeto. Además se desea contribuir a la preservación del medio ambiente con el uso eficiente de recursos para prevenir la contaminación, y finalmente satisfacer las necesidades de sus clientes realizando actividades dentro de lo que ellos mismos han definido como un marco de respeto por la comunidad donde operan.

Con base en la revisión de los documentos se demuestra la importancia que tiene la RSE para la organización y la alineación que tienen del concepto y las estrategias de la organización.

#### **4.1 Identificación de las prácticas hacia los grupos de interés**

A partir del informe de progreso elaborado por la compañía al año 2012, se presentan a continuación las prácticas e inversiones realizadas por la empresa hacia cada uno de los grupos de interés seleccionados.

##### **4.1.1 Colaboradores**

- La situación laboral de los colaboradores de la empresa, por un lado, es propicia, dándoles oportunidad de crecimiento y desarrollo personal; por otro, los salarios son justos, estimados desde el estudio de las condiciones del mercado y a razón de las capacidades de las personas, donde el género no es un motivo para la segregación, ni la discriminación. El proceso se desarrolla con las mismas condiciones para cada uno de sus 1090 empleados a nivel nacional.
- Todos los empleos creados en la organización son formales y garantizan el cumplimiento de los beneficios y los compromisos con cada una de las personas que hacen parte de la planta laboral. Cuando la modalidad de la contratación es a término indefinido, los particulares cuentan con una serie de beneficios como: auxilios educativos, representados en cerca de \$1.168 millones de pesos para 2012 y un auxilio de transporte adicional al obligatorio; además se entrega a aquellos que deban permanecer más del 60% de su jornada de trabajo fuera de las instalaciones de la organización y deban además desplazarse, una bonificación que han denominado Variable-Ebitda (trimestral o anual) de acuerdo con la política corporativa de Mexichem. También a los colaboradores que salgan a disfrutar de sus vacaciones y su compensación salarial no sea del tipo integral, se les otorga una prima equivalente al 65% de su sueldo mensual, que correspondería a 19,5 días por cada año laborado. Otros tipos de beneficios aplican a quienes sean cobijados por la convención colectiva de trabajo: auxilio de educación, alimentación, monturas y lentes, maternidad, matrimonio, aparatos ortopédicos, subsidio familiar, fallecimiento de empleados o familiares, bonificación de buenos servicios, prima de antigüedad, vacaciones y navidad, de acuerdo con los valores establecidos en la convención.
- Los procesos estratégicos y de planeación de la organización propenden por prever sobre las necesidades de sus colaboradores y entregar las condiciones adecuadas para el desarrollo normal de todas las operaciones. Así, en temas como la seguridad industrial y la salud ocupacional, realizan esfuerzos para brindar lo mejor a su planta laboral.
- A razón de la premisa alrededor de la cual trabaja PAVCO de lograr en simultáneo con sus objetivos organizacionales –económicos principalmente– un desarrollo social en los lugares donde opera, es como la empresa decide trabajar por la educación de sus



colaboradores. Con dicho propósito adelanta procesos para la capacitación de los mismos, lo que además termina por ser una inversión a futuro, cuando los aprendizajes que obtiene de dichos procesos son utilizados dentro de la compañía, en las actividades organizacionales, incluyendo aquellas de nivel creativo.

- Entre las cifras que se logran obtener del Informe de Progreso del año 2012 (el informe más reciente brindado por la compañía) se destinaron desde la compañía, en Colombia, 74.910 horas a capacitación para 1.090. A los colaboradores se les brindaron auxilios educativos, que también beneficiaron a sus hijos; auxilios que llegaron a un monto de \$1.168 millones (PAVCO, 2012).
- Por otro lado, PAVCO inició la construcción de tres nuevas plantas para ampliar su capacidad productiva en el norte del Cauca, que generarían –según sus propias proyecciones–, una vez finalizadas alrededor de 200 nuevos empleos (PAVCO, 2012).

#### 4.1.2 Comunidad

- Una de las políticas más importantes para PAVCO, en el marco de la RSE y en la búsqueda de beneficios compartidos, de lograr generar valor para la comunidad y su propia organización, es la contratación de mano de obra local, según el Informe de Progreso elaborado finalizando el año 2012. Con la construcción de la planta de producción ubicada en el municipio de Guachené, en el norte del Cauca, se dio paso a la oportunidad de trabajar con la sociedad del lugar, contratando personal oriundo de la región, personas afro descendientes y en general afligidas por la situación de pobreza y violencia. La tradición agrícola del lugar hizo en principio difícil darle agilidad al proceso, pero es en ese momento cuando juega un papel importante la capacitación y preocupación por tener personal capaz que invirtiera luego lo aprendido y sus esfuerzos en la empresa.
- El beneficio para la comunidad del norte del Cauca, especialmente para los habitantes del municipio de Guachené, es significativo. Boisier (2001) propone que el desarrollo regional está dado en cuanto haya “progreso regional”, “progreso de la comunidad” y “progreso individual”; luego es clave para el desarrollo local, del municipio. Es imperativo encontrar iniciativas que permitan o apoyen la plena realización de los individuos como seres humanos, el fortalecimiento de la sociedad civil y un sentido de pertenencia por la región.
- PAVCO contribuyó a la construcción de un colegio ecológico en asocio con organismos públicos, el Colegio Ecológico de Veredas Unidas de Barraga, en el municipio de Guachené, aportando a la infraestructura de educación de su zona de influencia.
- La empresa ha desarrollado iniciativas con la comunidad, como por ejemplo el apoyar la asociación Minga Mujer que conformado por personas de la región, pueda proveer los servicios de alimentación para la empresa y así generar empleo en la comunidad.

#### 4.1.3 Proveedores

- Para PAVCO las relaciones que logren establecer con sus proveedores son importantes y desde sus lineamientos estratégicos conformar relaciones de creación de valor con proveedores locales es importante, pues significa ventajas competitivas desde el sentido

de los costos, exigiendo por supuesto calidad. También significa valor social, pues es la inclusión a la maquinaria productiva de los oriundos de una región.

- Otro de los aspectos relacionados a la actividad social y de desarrollo de PAVCO descritos en el Informe de Progreso del año 2012 es la conformación de conglomerados económicos: así la adquisición de materiales y servicios para las plantas de dicha organización se hace principalmente con proveedores locales; en cifras, ello representa un 81% de la totalidad de los insumos adquiridos por la empresa.
- Al revisar las cifras y logros obtenidos para la empresa, se tiene que el servicio de transporte lo realizan proveedores locales. En cifras, por ejemplo, para el 2012 estos contratos superaron los \$126.000.000. El servicio de mantenimiento, por mencionar otro, lo ofrecen talleres en la región. La empresa pagó aproximadamente \$307.886.682 a las empresas asentadas en Guachené, Puerto Tejada y Santander de Quilichao por la prestación de sus servicios.

#### 4.1.4 Medio ambiente

- Los productos fabricados y utilizados en PAVCO, y en relación con su compromiso con el medio ambiente, son elaborados con las más altas especificaciones, apuntando a reducir el impacto negativo de los procesos industriales. De esta manera, y revisando el Informe Anual de Progreso para el año 2012, se hallan elementos tales como: la utilización de equipos más eficientes que reducen considerablemente el consumo de energía, o de otro lado, el desarrollo de un sistema para el tratamiento de agua, llamado Aquacell, que funciona reteniendo el agua en la zonas donde ésta se precipita, como respuesta a posibles inundaciones, siendo agua que no se infiltra de forma natural, mediante un sistema de celdas (de ahí su nombre). De tal forma se permite darle un manejo adecuado al agua, con la infiltración en el suelo o para descargarla en el alcantarillado público o para su reúso en el riego o limpieza.

## 4.2 RSE y su relación con el enfoque estratégico de la empresa

Se puede apreciar el enfoque estratégico de la organización –una que opera–, entre otros, bajo un lineamiento de Responsabilidad Social Empresarial, como un compromiso para cumplir integralmente con las expectativas de todos los participantes, tanto internos como aquellos fuera de la empresa, en los ámbitos económico, social, humano y ambiental, en el seno de unos valores tales como la responsabilidad (con las comunidades donde operan) e integridad (siendo éticos, honestos y confiables, actuando respetuosamente con sus colaboradores también), buscando igualmente generar buenos impactos en la industria, el mercado y el entorno a través de productos innovadores. Es allí cuando se logra entender el “propósito” de dichas prácticas empresariales, que están encaminadas a cumplir con las metas y objetivos organizacionales, que son los que finalmente permiten a las compañías alcanzar los escenarios deseados que se han formulado para sí mismas.

Para el caso particular de la ampliación de la capacidad instalada de su planta en el norte del Cauca, a través de la práctica de inversión, y con la que se esperaba generar alrededor de 200 nuevos empleos directos y crecer alrededor de 10% como empresa, es una actividad que se alinea perfectamente con su enfoque estratégico, en la medida que además de

obtener unos beneficios económicos, por cuenta de las oportunidades de la región –como por ejemplo en materia de garantías tributarias, comerciales y aduaneras–, y de otro lado el prestigio, el posicionamiento de la imagen corporativa, un mejor ambiente laboral y mayor apoyo de la comunidad, contribuyen al desarrollo social, refuerzan su propio concepto de responsabilidad, hacen más fuertes los valores corporativos, transmitiéndolos hacia todos los niveles organizacionales –y hacia afuera por supuesto–, cuando sus clientes y la población en general son testigos de sus actuaciones. Se proyecta dicha práctica hacia la obtención de nuevos niveles productivos, así como a la inclusión laboral del municipio en el que se inscribe. La generación de empleos dignificantes es en definitiva una actuación que trasciende los aspectos económicos, transformando las relaciones empresa-sociedad, creando vínculos a largo plazo y de mutuo beneficio.

Al cierre del año 2013 PAVCO presenta sus resultados, fruto del proyecto adelantado, para el crecimiento de su productividad y la expansión de sus operaciones. En definitiva se revela un crecimiento de 47.000 m<sup>2</sup> del complejo industrial, pasando de 15.000 m<sup>2</sup> a 62.000 m<sup>2</sup>, permitiendo de esta manera adelantar la producción de empaques industriales, tuberías en fibra de vidrio y tuberías y accesorios en PVC. Como saldo queda además la creación de 200 nuevos empleos, con lo que muchas familias en la zona del municipio de Guachené se han visto favorecidas, y con lo cual la compañía llega a tener un 90% de su planta laboral representada con personas de la región, evidenciando su compromiso con el desarrollo local.

Finalmente se presentan los resultados económicos y financieros obtenidos por la empresa PAVCO para los últimos años. Se puede observar un importante crecimiento de sus ventas, pasando en un periodo de 2 años (2010-2012) de \$9.808 millones de pesos colombianos a \$64.866 millones; una mayor utilidad en el mismo periodo, pasando de una utilidad neta en el año 2010 de \$2.743 millones a \$15.795 millones; un flujo de caja operativo positivo, considerando que para el año 2010 era de -\$4.677 y en 2012 fue de \$16.515 (Bustamante, 2012).

Las cifras, además comparadas con las de la totalidad del sector, reflejan el impacto importante logrado por la compañía y es gran evidencia de los resultados que están obteniendo de la actividad de negocio, que es ejecutada desde unos lineamientos estratégicos formulados para articular el concepto de RSE a los elementos gerenciales y prácticos. El sector industrial, en términos generales, no obtuvo tan significativos rendimientos económicos y financieros, lo que le da a PAVCO argumentos para apreciar el potencial y la realidad del enfoque de negocio que han propuesto para sí. Dentro del mismo sector en el que se inscribe la empresa, se ubica esta última entre un grupo de agentes sociales que han movilizad muchos recursos y esfuerzos, posibilitando las iniciativas y acciones generadoras de cambio y desarrollo (Bustamante, 2012).

Gracias al desarrollo de los lineamientos estratégicos en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, que plantea la empresa para guiar su actuación, los trabajadores encuentran allí motivación para laboral, evidenciándose además en las bajas tasas de ausentismo y rotación. El clima laboral es el adecuado para proponer un espíritu productivo y de creación de valor para las partes relacionadas. Las personas adquieren un sentido de pertenencia, compromiso y lealtad.

PAVCO decide invertir alrededor US\$40 millones para ampliar la capacidad productiva en el complejo industrial de la compañía en el municipio de Guachené, en el norte del Cauca. El monto de la inversión es distribuido de tal manera que 19 millones de dólares se destinan a la construcción de las dos nuevas plantas de producción que tendrían por objeto la manufacturación, una de accesorios de conexiones –lo que en la empresa han denominado inyección de conexiones en PVC–, y la otra de producción de tuberías y accesorios de hasta tres metros de diámetro. Los restantes USD\$21 millones, que hacen el total de USD\$40 millones, para mejorar la productividad de los procesos que se llevaban a cabo en las plantas existentes en ese momento, con el propósito de ahorrar en el consumo de recursos como agua y energía, y finalmente para invertir en innovación de productos, beneficiando al medio ambiente.

## 5. Conclusiones

PAVCO se convierte en un agente de cambio en la región norte del Cauca, pues conecta sus lineamientos estratégicos con sus prácticas de RSE, a través de la transformación de su entorno desde el nivel individual hasta el comunitario, en términos de las actividades que desarrolla con la inclusión de colaboradores, proveedores, medio ambiente y comunidad. Esto desde sus lineamientos estratégicos, procesos creativos e innovadores para la obtención de nuevos productos, que ellos mismos denominan de tecnología de punta.

Cuando las empresas en el marco de su estrategia de RSE le apuestan al desarrollo regional, adquieren ventajas competitivas que mejoran sus mecanismos de diálogo con sus grupos de interés y les permiten lograr mejores resultados de productividad. La iniciativa de inversión de PAVCO llama la atención al ser desarrollada en una zona tradicionalmente asociada a conflictos y problemas sociales. Ante esto la empresa manifiesta como parte de su estrategia de negocio en la cual se compromete con el desarrollo de la región y como una apuesta de cambio a demostrar con indicadores de producción que las empresas pueden transformar las regiones con estrategias adecuadas a largo plazo.

A partir de los resultados se puede concluir que las prácticas de RSE orientadas a los colaboradores, les permiten desarrollarse y motivarse desde la construcción de sí mismos, al adquirir un rol social en el que comprendan su aporte al bienestar y desarrollo social, y al tener salarios justos, reconocimiento, capacitación, formación y beneficios que redundan en mayor compromiso, desarrollo de capacidades y productividad. En esta medida se gana en doble vía, ya que lo hace tanto el trabajador como la empresa.

Las prácticas orientadas a los proveedores, en las que se privilegia el mercado local, permite desarrollar una mejor relación con la región y aportar al desarrollo de la misma por vía de nuevos mercados e ingresos que se quedan en la misma región. Las prácticas orientadas a la comunidad, como el desarrollo de negocios inclusivos, el aporte al sector educativo y al empleo local, evidencian que las empresas pueden ser más que solo actores económicos: son también agentes de cambio social. Las prácticas orientadas al medio ambiente permiten crear una mejor relación con la naturaleza y el reconocimiento de otros grupos de interés, sobre el trabajo para innovar en el cuidado de la misma desde la estrategia de negocio y desarrollo de productos.

Un aporte de la revisión del caso PAVCO está en el entendimiento de que para desarrollar prácticas de RSE exitosas, ésta debe articularse con los lineamientos estratégicos, y así su despliegue se realice transversalmente y asociado a la idea de negocio. De esta manera, todos los grupos de interés de la empresa podrán reconocer una gestión integral y un mayor impacto en el desarrollo desde las dimensiones económica, social y ambiental. La empresa, al terminar el ciclo económico de inversión y recuperación, obtiene aprendizajes muy valiosos y principalmente resultados económicos positivos y significativos.

Finalmente, para aportar al desarrollo de la región, las empresas como agentes que promueven el cambio, deben considerar:

- Conocer el contexto social de las comunidades donde se opera, para entender las necesidades de la región y poder vincular las actividades organizacionales con el desarrollo regional, desde las necesidades y expectativas de la misma.
- Involucrar a la comunidad en sus operaciones, ya sea como colaboradores, proveedores o beneficiarios de sus actividades y prácticas. Esto conlleva a un mayor sentido de pertenencia y legitimidad en la región donde se opera.
- Invertir en la región más allá de los procesos productivos: aunque generar puestos de trabajo es básico para el desarrollo, se pueden ampliar las inversiones a otras esferas de la vida comunitaria, tales como educación, salud, vivienda, entre otros.

Las limitaciones de este proyecto radican en que se determina a una sola compañía y no permite generalizaciones. A pesar de esto, puede indirectamente servir de ejemplo para otras prácticas de RSE en la región. El acceso a la documentación fue solo las de acceso público, por lo que la caracterización en algunas ocasiones es muy general. Las prácticas presentadas aquí se refieren solo a una parte de la estrategia de negocio de la compañía, que no están incluidas dentro de otras iniciativas en las que participa, como la denominada Región Socialmente Responsable Norte del Cauca.

Futuras investigaciones pueden orientarse a la medición de impactos de las prácticas de RSE de la empresa en cada uno de los grupos de interés. Igualmente, pueden incluirse otras compañías que operan en la región para identificar prácticas en común y apuestas regionales de RSE.

### Conflicto de Intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Referencias bibliográficas

1. Boisier, S. (2001). *Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando? Estudios sociales*. p. 103.
2. Bustamante, C. (2012). *Pavco, con US\$40 millones para invertir durante 2012*. Recuperado el 16 de marzo de 2014 de: <http://www.portafolio.co/negocios/pavco-us40-millones-invertir-durante-2012>.
3. Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas*. Primera Edición, Barcelona, España: Editorial UOC.
4. Carroll, A., & Buchholtz, A. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Cengage Learning.

5. Congreso Nacional de la Republica de Colombia (1995). Ley 218 del 17 de noviembre del 1995 (por la cual se modifica el Decreto 1264 del 21 de junio de 1994, proferido en desarrollo de la emergencia declarada mediante Decreto 1178 del 9 de junio de 1994 y se dictan otras disposiciones). 17 de Noviembre de 1995.
6. Dunfee, T. W. (1991). *Business Ethics and Extant Social Contracts*. Business Ethics Quarterly 1(1), 23–51.
7. Fitch, H. G. (1976). *Achieving corporate social responsibility*. *Academy of Management Review*, 1, p. 38-46
8. Hasnas, J. (1998). *The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed*. Business Ethics Quarterly 8(1), 19–42.
9. Ibisate, Á. (2008). *La Relación con los Grupos de Interés*. En A. C.-C. Social, *La Aplicación de la Responsabilidad Social a la Gestión de Personas* (pp. 127-132). Barcelona: MediaResponsable.
10. International Organization of Standarization-ISO 26000 (2010). *Guidance on Social Responsibility*. Committee Draft ISO /CD 26000. ISO/TMB/WG SR N 157. Chapters 2. Ginebra, Suiza: ISO.
11. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Organizacional (IARSE) (2004). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: IARSE.
12. Accountability: Krick, T., Forstater, M., Monaghan Ph. & Sillanpää, Ma. (2005). Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Stakeholder Research Associats Canada Inc. *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders*. Disponible en: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk), [www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com)
13. López, R., Fernández, R., & Durán, Á. (2006). *La Comunicación Corporativa en el Ámbito Local*. Universidad Jaume I De Castellon.
14. Martín, G. (2008). *Reputación Empresarial y Ventaja Competitiva*. Madrid, España: Esic Editorial.
15. Momberg, M. R. (2006). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva.
16. PAVCO (2012). *Informe de progreso 2012*. Recuperado el 30 de mayo de 2013 en: [http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/21181/original/informe\\_progreso\\_pavco\\_abril\\_BAJA\\_4pm.pdf?1365005787](http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/21181/original/informe_progreso_pavco_abril_BAJA_4pm.pdf?1365005787).
17. Pelekais, C., y Aguirre, R. (2008). *Hacia una cultura de responsabilidad social*. México DF: Editorial Prentice Hall.
18. Plana, C. J. (2011). La Responsabilidad Social como punto de equilibrio para gestionar el nudo gordiano “Costes/Derechos/Beneficios” en las organizaciones. *Revista Responsabilidad Social de La Empresa*, (3), p. 115-146.
19. PNUD (2012). *Cauca: Frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Estado de avance 2012. Recuperado el 15 de marzo de 2014 en: [http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm\\_cauca.pdf](http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_cauca.pdf)
20. Yepes, G.L, Collazos, W. P., & Sánchez, L. F. (2007). *La responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*.
21. Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
22. Worldwatch Institute. (2006). *La Situación del Mundo Actual 2006: Informe Anual*. Madrid: Icaria Editorial.