



Producción de  
**Conocimiento**

# Integración de la responsabilidad social con el modelo ISO 9001 en Pymes colombianas certificadas

*Guillermo Peña Guarín y Luis Gerardo Martínez Díaz<sup>1</sup>*

## Resumen

En los últimos años la presión de los clientes y de ciertas comunidades organizadas que debaten el comportamiento ético de las empresas, o que promueven el veto a productos elaborados por empresas controvertidas por sus actuaciones en los campos social, económico o ambiental, así como el hecho de que los inversionistas y las compañías aseguradoras consideran un factor de riesgo el que una empresa termine cuestionada por estos aspectos, han creado motivos adicionales para que

una empresa actúe responsablemente. Por otra parte tanto a nivel mundial como en Colombia, muchas Pymes han implementado y certificado un sistema de gestión de la calidad como respuesta a necesidades internas o a circunstancias del mercado; ese conocimiento organizacional y esas experiencias en el manejo de un sistema de gestión de la calidad se podrían aprovechar para facilitar la inserción de las prácticas de la responsabilidad social en las Pymes, mejorando su posición competitiva. Esta investigación exploró la posibilidad de integrar el sistema de gestión de la calidad de Pymes certificadas bajo el modelo ISO 9001 con los principios y prácticas de responsabilidad social tal como se plantean en las normas Guía sobre responsabilidad social ISO 26000 (WD 4.2) y Responsabilidad social laboral SA 8000:2001. Se utilizó una metodología de observación participante, seleccionando tres Pymes para efectuar una prueba piloto que, a través de una consultoría en la implementación de las normas anteriormente mencionadas, hiciera evidentes las ventajas o dificultades de integrar la responsabilidad social a un sistema de gestión de la calidad en funcionamiento.

---

<sup>1</sup> Guillermo Peña Guarín. Ingeniero Químico de la Universidad Nacional de Colombia, Magíster en Calidad y Gestión Integral, Auditor Líder ISO 9001 de ICONTEC. Actualmente se desempeña como Docente Investigador del Convenio Universidad Santo Tomás - ICONTEC. Correos electrónicos: gpena@icontec.org – guillerpegu@yahoo.com. Vinculado al grupo de investigación “Calidad Integral! categoría B en Colciencias.

Luis Gerardo Martínez Díaz. Ingeniero Mecánico de la Universidad de América, Magíster en Calidad y Gestión Integral, Ex jefe de Certificación de ICONTEC. Actualmente se desempeña como consultor en Gestión de la Calidad. Correo electrónico: gerardo.martinezdiaz@gmail.com.

## Palabras clave

Gestión de la calidad, responsabilidad social, integración de sistemas de gestión, observación participante.

## Abstract

In recent years the pressure of the customers and organized communities to discuss the ethical behavior of companies, or promote veto to the products of controversial companies for their performances in the social, economic or environmental, as well as the fact that investors and insurers consider and additional risk factor that a company ends questioned by these issues, have created additional reasons for a company to act responsibly. Moreover, both globally and in Colombia, many SMEs have implemented and certificate a quality management system in response to internal needs or market conditions; organizational knowledge and experiences in managing a quality system could be utilized to facilitate the insertion of the practice of Social Responsibility in SMEs to improve their competitive position. This research explores the possibilities of integrating to the quality system in certified SMEs, the principles and practices of social responsibility as raised in the standards: Guidance on Social Responsibility ISO 26000 (WD 4.2) and Social Accountability SA 8000:2001. We used a participant observation methodology, selecting three SMEs and by means of consulting implement the above standards, to make clear the advantages or difficulties of integrating Social Responsibility with a quality system.

## Keywords

Quality management, social responsibility, integration of management system, participant observation.

## 1. INTRODUCCIÓN

Buscar el mejoramiento permanente en las relaciones de una organización con sus clientes, con el fin de lograr un equilibrio dinámico que beneficie a ambas partes, constituye la esencia de la gestión de la calidad. Sin embargo en los últimos años ha venido surgiendo con gran ímpetu en Europa un enfoque que destaca la importancia que tiene para la sostenibilidad a mediano y a largo plazo de las organizaciones el adecuado manejo de sus relaciones con otras partes interesadas, es decir, aquellas que pueden afectar o verse afectadas por las operaciones de la organización; a ese enfoque se la ha denominado la Responsabilidad Social Organizacional (también llamada responsabilidad social empresarial o corporativa, RS).

Los desarrollos de la RS han mostrado que es legítimo el reclamo de la sociedad por exigir un comportamiento socialmente responsable a las organizaciones, y además que la RS resulta conveniente para éstas, ya que el mejoramiento de las condiciones del entorno en el cual operan termina beneficiándolas; por otra parte, competitivamente se ha visto que la RS ofrece grandes oportunidades, puesto que se viene convirtiendo en un factor diferenciador que los consumidores consideran al momento de hacer sus compras.

La propagación por el mundo de la RS ha llevado a que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) colombianas inicien la implementación de algunas iniciativas y herramientas de RS.

Por ejemplo, empresas colombianas del sector de las confecciones, que son maquiladoras de marcas internacionales, se han visto obligadas a certificarse con la norma WRAP (Worldwide Responsible Apparel Production), con la norma SA 8000 (Responsabilidad

Social Laboral) o con AA1000 (Aseguramiento de los reportes en RS), algunas de las iniciativas que a nivel mundial se han desarrollado para evidenciar la responsabilidad social.

El sector empresarial organizado ya ha reaccionando ante este fenómeno y a través de los gremios, de las cámaras de comercio y de algunas asociaciones sin ánimo de lucro creadas específicamente para este fin, como el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES) y el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), promueven y divulgan entre los empresarios los conceptos, principios y metodologías de la RS por medio de foros, seminarios y cursos.

Algunas empresas, copiando experiencias de otros países, ya han comenzado a desarrollar reportes de balance social, gobierno corporativo, índices del GRI (Global Reporting Initiative) y algunas (a octubre del 2007 ya eran 69) se han suscrito al Global Compact (Pacto Mundial).

Estos ensayos tienen mucha semejanza con la forma como las Pymes comenzaron hace algo más de diez años a implementar el sistema de gestión de la calidad ISO 9001 (SGC). Es decir, lo hicieron adoptando un enfoque reactivo ante la presión del mercado; imitaron los modelos de las grandes organizaciones extranjeras sin desarrollar sus propias prácticas y, principalmente, no se preocuparon por entender a fondo los planteamientos del modelo para articularlo debidamente con los propósitos del negocio.

En consecuencia, en muchos casos estas organizaciones no lograron integrar completamente el SGC a la realidad de la organización, desaprovecharon su aporte a la administración y al logro de los objetivos estratégicos, y convirtieron la operación del SGC en una carga

adicional, incapaz de generar valor agregado para los clientes y para la propia organización.

Para no volver a incurrir en esos errores, y en otros como el de generar falsas expectativas publicitando como RS actividades coyunturales de marketing, se requiere investigar cómo pueden las Pymes colombianas integrar a su gestión las iniciativas de la RS, de modo que puedan sacar ventaja de sus bondades y puedan contribuir con efectividad a la cohesión social del país. Es decir, se plantea el asunto de si una organización socialmente responsable y éticamente comprometida puede ser capaz de hacer frente a las transnacionales y a los embates de la globalización para hacer sostenible su negocio, al tiempo que contribuye a la construcción de una sociedad más equitativa.

Dada la importancia que tienen las Pymes para la sociedad y para la economía colombianas, resulta interesante identificar en cuáles aspectos aquellas Pymes que ya poseen un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001) pueden apoyarse en éste para lograr la eficaz adopción e implementación de los principios, iniciativas y herramientas de la RS.

La incorporación de la RS en la estrategia empresarial requiere un conjunto integral de políticas, objetivos, prácticas y controles específicos que faciliten la gestión, que permitan la mejora gradual y progresiva y que por lo tanto contribuyan a la sostenibilidad en el tiempo de las empresas.

Las anteriores consideraciones permiten plantear los siguientes interrogantes:

*¿Cómo se podrían aprovechar las experiencias de implementación de ISO 9001 en Pymes certificadas para integrar a su gestión la Responsabilidad Social Organizacional?*

*¿Qué elementos se deben tener en cuenta para integrar eficaz y eficientemente la RS con el modelo de gestión ISO 9001 en Pymes certificadas?*

*¿Qué ventajas competitivas se pueden derivar de la adecuada implementación de la ISO 9001 y la RS en las Pymes colombianas?*

Intentar responder a estos interrogantes desde la práctica de la implementación de la RS en algunas Pymes que ya han vivido la experiencia de la certificación con ISO 9001 fue el tema de este trabajo, con el propósito esencial de generar conocimiento empírico y válido sobre los métodos, las secuencias y las precauciones que se deben tomar al implementar la RS.

Por lo tanto, el objetivo que la presente investigación se trazó fue “Comprender la forma de integrar los principios y las prácticas de la Responsabilidad Social Organizacional con el Sistema de Gestión de la Calidad, en Pymes previamente certificadas con ISO 9001, con el fin de generar un aprendizaje que sea pertinente para la actual realidad colombiana”.

## 2. ANTECEDENTES

### Pymes colombianas

Las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel crucial en la economía del país, tal como se observa al repasar algunos indicadores de amplia circulación: representan el 97% de las empresas, generan el 63% del empleo en el país y aportan el 37% al PIB<sup>2</sup>.

Sin embargo, a pesar de su gran importancia económica y social, este es el grupo de empresas que enfrenta más obstáculos para su desarrollo: problemas de acceso a los mercados, barreras tecnológicas, dificultades

para obtener recursos de crédito del sector financiero y baja capacidad para absorber mano de obra a nivel de tecnólogos y técnicos. A esto se suman las amenazas de la globalización de la economía, en relación con los cambios tecnológicos que pueden desplazar la producción del país al llegar al mercado productos más competitivos, y la inestabilidad de los flujos de capital que tanto a su llegada al país como a su salida pueden causar estragos en la economía, siendo las Pymes las más afectadas.

En Colombia se aprobó la Ley 590 de 2000 o Ley de Pyme para enfrentar el problema de manera integral; sin embargo, esta ley debió ser parcialmente modificada por la Ley 905 de 2004, para corregir imprecisiones que la hacían poco aplicable.

En estas leyes se define la mediana empresa como aquella que ocupa entre 51 y 200 trabajadores o posee unos activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV); la pequeña empresa como aquella que ocupa entre 11 y 50 trabajadores o posee unos activos totales entre 501 y 5000 SMMLV, y microempresa la que ocupa a menos de 10 personas o posee unos activos totales inferiores a 500 SMMLV.

En las leyes mencionadas se establecen mecanismos para apoyar y facilitar el acceso a la tecnología, la ampliación de la oferta de mano de obra calificada, la penetración de mercados internos e internacionales, la financiación, así como el acceso a las fuentes de información y a la capacitación. Adicionalmente se creó un marco institucional (los Consejos Superior y Regionales de Pyme y el fondo Fomipyme) que velará por el diseño e implementación de planes de desarrollo para estas empresas, así como para el seguimiento y la medición del impacto de las políticas adoptadas.

Estas normas son un hito en la historia de la política de desarrollo del país, que pasa del discurso a la formulación

2 MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Presentación en el Seminario Iberoamericano de micro, pequeña y mediana empresa. Bogotá, mayo 02 y 03 de 2005.

de políticas gubernamentales específicas, pero solo con el tiempo se podrá conocer la eficacia de las mismas.

Un estudio realizado por la Universidad de los Andes, muestra que la participación en Responsabilidad Social en Colombia corresponde a las grandes empresas, y que “las más pequeñas hasta ahora están dando sus primeros pasos en este campo”<sup>3</sup>, lo cual puede evidenciar que la baja capacidad administrativa de las Pymes y sus limitados recursos se constituyen en dificultades significativas al momento de implementar la RS. En igual sentido se pronuncia la revista *Dinero*<sup>4</sup> que ha publicado resultados en Responsabilidad Social de las empresas colombianas; allí se destacan, entremezcladas, las actividades desarrolladas por grandes empresas, nacionales y multinacionales, como la British American Tobacco, Postobón, Éxito, Nestlé, ExxonMobil, entre otras; muy marginalmente se hace referencia a las Pymes, y no hay ejemplos concretos en relación con ellas.

Para poder aprovechar las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial, particularmente las que se presentan como resultado de los acuerdos de integración como los TLC suscritos por el país, las Pymes deben superar muchos retos entre los que se cuenta el de poder lograr un desempeño socialmente responsable.

## La responsabilidad social

A nivel mundial y en los últimos treinta años ha venido creciendo en forma sostenida un movimiento que promueve la aplicación de prácticas empresariales orientadas a mejorar las condiciones de los trabajadores,

adelantar iniciativas con las comunidades en las que las organizaciones desarrollan sus actividades, minimizar o compensar los impactos sobre el medio ambiente, fomentar la transparencia en las relaciones con la competencia y con los gobiernos, y, en general, apuntalar la sostenibilidad de los negocios, disminuyendo sus riesgos frente a las reacciones de las distintas partes interesadas. Este movimiento ha sido conocido globalmente como Responsabilidad Social Organizacional (RS).

Los orígenes de este movimiento se pueden encontrar en la comprensión que han adquirido las comunidades acerca del impacto que generan las actividades empresariales del sector privado en la sociedad, a nivel laboral, ambiental y de calidad de vida, y cómo en virtud de estos impactos deben responder al interés público no solo en un sentido estrictamente económico, sino además ético.

Los países desarrollados de Europa han sido pioneros en el tema. Por ejemplo la Comisión de las Comunidades Europeas afirma que “la capacidad de una empresa para abordar con éxito los problemas medioambientales y sociales puede ser una medida creíble de la calidad de su gestión”<sup>5</sup>.

Algunos escándalos muy divulgados en el campo ambiental, como el del buque Exxon Valdez que contaminó las costas de Alaska (1989) en un accidente causado y agravado por el estado de ebriedad de la tripulación, o el accidente de la Union Carbide en Bhopal (1984) que puso al descubierto que las prácticas de seguridad industrial que aplicaba esta multinacional eran muy diferentes si la planta se ubicaba en un país desarrollado o en uno en vía de desarrollo; escándalos sociales como el de Kodak (1971), que era reticente a contratar afroamericanos, o el de Shell y su anuencia con el régimen dictatorial de Nigeria, o el de ITT acusada de

3 GUTIERREZ R., AVELLA L. F., VILLAR R. “Aportes y desafíos en Responsabilidad Social del empresariado”. Bogotá: Universidad de los Andes, 2005, p. 2.

4 BECCHETTI, Leonardo. “El potencial de la RSE”. En: *Revista Dinero*, No. 262, septiembre 15 de 2006, Bogotá: Publicaciones Semana, p. 132.

5 COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS – CCE. “Libro verde”. Bruselas, 2001.



colaborar con agencias extranjeras en el derrocamiento violento del gobierno de Salvador Allende en Chile (1973); escándalos contables y de malas prácticas de gobierno corporativo como los recientes casos de Parmalat y Enron, entre muchos otros, han ocasionado que la sociedad civil, en los países desarrollados, se organice y le exija a las empresas, especialmente a las transnacionales (que a través del fenómeno de la globalización económica adquieren cada día mayor importancia) que respondan por los efectos negativos de sus operaciones sobre el medio ambiente, los derechos humanos y la economía.

En 1971 fueron creadas las ONG Amigos de la Tierra y Greenpeace, las cuales, junto con otras, han sido decisivas en Europa y en Norteamérica para el desarrollo de la legislación y de normas sobre temas sociales y ambientales. En 1961 ya había sido creada en Gran Bretaña Amnistía Internacional, una organización de voluntarios que trabaja para que se respeten los derechos humanos en todo el mundo, centrada en investigar, denunciar y actuar para impedir y poner fin a los abusos graves contra todos los derechos humanos.

Human Right Watch (HRW) fue creada en 1988 por fusión de los llamados “comités watch”, fundados inicialmente para apoyar el control sobre la Unión Soviética y sus aliados en el cumplimiento de los “Acuerdos de Helsinki” de 1975, así como para darle apoyo internacional a los grupos disidentes en esos países. HRW tiene su sede en New York y se dedica a defender los derechos humanos tal como están definidos en los tratados y declaraciones internacionales; busca, por medio de la elaboración de informes, generar conciencia en los medios de comunicación y en los gobiernos para que se ejerza presión, con acciones diplomáticas y económicas, sobre los abusadores de los derechos humanos.

Además de éstas y otras ONG de carácter internacional, en cada país se crean constantemente organizacio-

nes que representan a la sociedad civil. El nuevo papel de las ONG como interlocutores empresariales resulta ser de mucho interés para entender el despegue de la RS, ya que en general las acciones empresariales al respecto han sido reactivas frente a las exigencias de la sociedad.

Sin embargo el fenómeno es muy complejo por la existencia de factores que inciden en forma simultánea y que en algunos casos se contraponen.

Por ejemplo, sobre las compañías transnacionales crece la presión para que adopten la RS, lo cual puede tener un efecto directo sobre su cotización bursátil y sobre su operatividad, pero también se ha visto que los consumidores están más dispuestos a comprarle a empresas que demuestren un compromiso con la RS.

Adicionalmente, grupos organizados de consumidores pueden vetar o desfavorecer la compra de productos elaborados por empresas que no atiendan estos principios, mientras que los inversionistas, además de los indicadores financieros tradicionales, ahora toman en cuenta aspectos de RS para decidir su inversión. Por otra parte, algunas empresas pueden encontrar dificultades en el acceso a mercados que ya están exigiendo a sus proveedores la demostración de prácticas de RS, convirtiéndose este tema en una barrera no arancelaria para las exportaciones.

Algunos gobiernos consideran que deben intervenir generando leyes coactivas para imponer la RS, mientras que otros prefieren dejar que sea la libre elección de las organizaciones y las fuerzas del mercado las que decidan si una organización debe o no implementar prácticas de RS.

Las empresas transnacionales han tomado la delantera en la generación y la aplicación de herramientas y metodologías que les permitan mostrar una faceta responsable en la ejecución de sus operaciones y ahora

reportan, junto con los balances económicos, sus balances sociales.

Investigaciones de mercado efectuadas en Colombia<sup>6</sup> coinciden con las que se hacen en otras partes del mundo en que los consumidores están más dispuestos a comprarle a empresas comprometidas socialmente que a aquellas que no lo están, la dificultad consiste en cómo diferenciarlas, una cosa puede ser lo que dice su publicidad y otra la realidad.

Además, en el contexto internacional los países desarrollados pueden utilizar la Responsabilidad Social como un arma para bloquear la entrada de productos que provengan de países donde posiblemente no se respeten los derechos humanos o se infrinjan otros aspectos básicos relativos a lo social. Ambas consideraciones apuntan directamente a la sostenibilidad de las empresas en el futuro, por lo que el tema de la responsabilidad social debe estar necesariamente en la agenda de la alta dirección de las organizaciones.

Un análisis de la evolución de las prácticas de RS permite identificar cinco fases (o estados) en su desarrollo, las cuales, si bien han estado asociadas con momentos históricos, se corresponden mejor con las motivaciones de la alta dirección de la organización y con la forma como ésta interpreta el concepto de responsabilidad social<sup>7</sup>; es posible incluso que puedan coexistir algunas de estas fases en una misma organización (ver Figura 1):

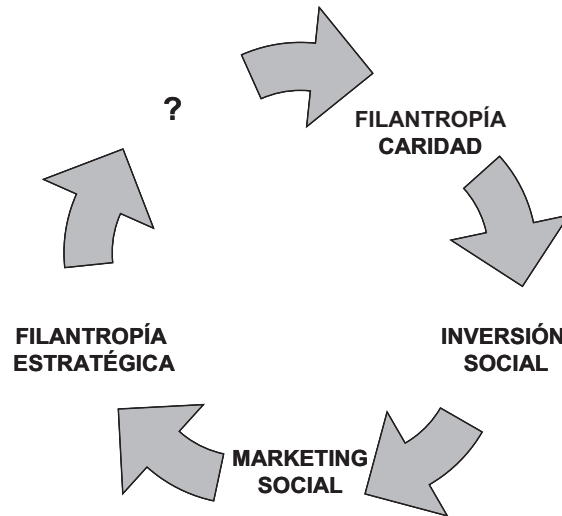


Figura 1. Fases de la responsabilidad social en las organizaciones

La primera es una fase esencialmente filantrópica, asociada tradicionalmente a la “caridad”, con un énfasis asistencialista, aislada de la naturaleza y la razón de ser de la empresa, y cuyas fuentes de financiamiento son esencialmente las utilidades (excedentes); la motivación bajo este enfoque pudiera ser en esencia la de “aligerar la conciencia”.

La segunda es la denominada inversión social, caracterizada porque la organización planifica y presupuesta proyectos de beneficio compartido con la comunidad, de modo que la comunidad que está dentro de su esfera de influencia mejora en algún aspecto sus condiciones de vida; a cambio la empresa obtiene un ambiente propicio para desarrollar sus operaciones. Esto permite además mejorar la imagen y la reputación de la empresa dentro de esas comunidades.

Otra fase más reciente, que tiene un auge creciente y cuyos fundamentos éticos son discutibles, aprovecha el desconocimiento que tiene el mercado sobre lo que verdaderamente significa la responsabilidad social de las organizaciones para promover la venta de una marca utilizando como eslogan la responsabilidad social; la motivación en esta fase es solo la de hacer marketing

6 CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL, NAPOLEÓN FRANCO. Línea de base sobre responsabilidad social en Colombia. Bogotá, 2006.

7 PEÑA, Guillermo. “Curso sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones - Fundamentos”. Bogotá: Convenio Universidad Santo Tomás – ICONTEC, noviembre de 2008.



mediante una campaña publicitaria en la cual se induce al público a incrementar el consumo de una determinada marca de un bien o de un servicio con la expectativa de contribuir a una obra benéfica escogida por la organización; así no solo se incrementan las ventas sino que también, con el dinero de los compradores, se proyecta una imagen de organización comprometida con la responsabilidad social.

Una cuarta fase que se puede distinguir en la evolución de la RS, está precedida por la reflexión de Michael Porter, acerca de la filantropía estratégica<sup>8</sup>: “la empresa debe buscar el equilibrio entre los intereses económicos y los intereses altruistas”. Es decir, las actividades filantrópicas también pueden generar utilidades si están correctamente incorporadas a la estrategia empresarial y al “core business”. Por lo tanto los fondos, los equipos y los recursos humanos de la empresa se involucran a las “actividades sociales”; la motivación en esta fase es la de fortalecer la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

La revista Dinero menciona incluso la posibilidad de realizar “franquicias sociales”<sup>9</sup> de modo que las empresas “vayan a la fija” al momento de “invertir” en actividades de responsabilidad social.

La fase de la verdadera responsabilidad social está aún por perfilarse y por consolidarse. El desarrollo de esta fase debería comenzar por retornar al punto de origen de la discusión sobre la responsabilidad social, es decir, a la tensión entre lo privado y lo público; a los conflictos que se generan en la sociedad cuando las organizaciones (que forman parte e interactúan con la sociedad, que la transforman y la alientan) se rigen solo por las

leyes de la “mano invisible” de Adam Smith, y el principio de Milton Friedman de “maximizar la riqueza de los accionistas”<sup>10</sup>, y desconocen los impactos negativos (muchas veces no deseados) que sus acciones generan sobre el medio ambiente, las comunidades y aún la misma economía, es decir, sobre los fundamentos del desarrollo sostenible.

Debería ser a partir de una reflexión sobre sus impactos y una discusión de los mismos con los grupos de interés, que una organización éticamente comprometida inicie las actividades para mostrar verdadera responsabilidad social. Si atiende la prioridad de asegurar el control sobre sus impactos negativos, una empresa podría también dedicarse en forma paralela a la caridad o a la filantropía estratégica.

## Guía sobre responsabilidad social ISO 26000

El origen de esta norma se remonta al año 2000, cuando un número creciente de grupos de consumidores representados en el Comité sobre Políticas de Consumidores de la ISO (denominado ISO/COPOLCO) expusieron su preocupación respecto a la responsabilidad social de las grandes corporaciones y de sus operaciones en un mercado globalizado. En febrero de 2003 un grupo consultivo estratégico de carácter multidisciplinario establecido por el Technical Management Board (TMB) de ISO presentó sus primeras recomendaciones, indicando que si ISO decidía iniciar una norma sobre RS debía abarcar a todo tipo de organizaciones y no solo a las grandes corporaciones de negocios, y en abril de 2004 presentó su informe final, identificando los temas que debería contener una norma sobre RS. En junio de 2004 la ISO celebró en Estocolmo una conferencia sobre Responsabilidad Social con repre-

8 PORTER, M. La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. Harvard Business Review, 2002.

9 CÁRDENAS, Jorge Hernán. Las franquicias sociales y la RSE. En: Revista Dinero, No. 262, septiembre 15 de 2006. Bogotá: Publicaciones Semana, p. 110.

10 FRIEDMAN, M. The Social responsibility of business is to increase its profits. En: The New York Times Magazine, septiembre 13, 1970.

sentantes de 66 países, en dicha conferencia el TMB aceptó las recomendaciones del grupo consultivo y mediante la resolución 35/2004 dio inicio a la elaboración de la norma.

Por votación de los miembros de ISO, la secretaría del Grupo de Trabajo (Working Group, WG) fue encomendada a los organismos nacionales de normalización de Brasil (ABTN) y de Suecia (SIS). Cada miembro de ISO puede nombrar un experto y un observador para las siguientes categorías de grupos de interés (stakeholders): gobierno, industria, consumidores, trabajadores, organizaciones no gubernamentales y otros (que incluye a la academia, centros de investigación, entidades de normalización, consultores, entre otros).

Cada organismo miembro de ISO debe formar un “comité espejo” encargado de fijar la posición nacional sobre los borradores sucesivos que se van generando; en Colombia esta labor la realiza el Comité 180 de ICONTEC.

El Grupo de Trabajo se reunió por primera vez en Salvador de Bahía (Brasil) en marzo de 2005 y ha realizado sucesivas reuniones en Bangkok (Tailandia), en septiembre de 2005, Lisboa (Portugal), en mayo de 2006, Sydney (Australia), en febrero de 2007, Viena (Austria), en noviembre de 2007, y Santiago (Chile), en septiembre de 2008; de esta última reunión salió un documento avanzado (Committee Draft – CD) a debatirse en Canadá durante 2009; se espera que el documento final sea aprobado a comienzos de 2010.

Las discusiones iniciales del WG, condujeron al acuerdo que ISO 26000 no iba a ser una norma sobre requisitos de RS, sino una guía útil para todo tipo de organización, y que por lo tanto no se podría utilizar con propósitos de certificación; además se acordó que no tendría el esquema de un sistema de gestión.

Los beneficios que espera ISO con la implementación de esta norma, son los siguientes<sup>11</sup>:

- Facilitar la implementación, mantenimiento y mejoramiento de la RS para contribuir al desarrollo sostenible.
- Incrementar la confianza y la satisfacción entre las organizaciones y sus grupos de interés, incluyendo los empleados.
- Incrementar la conciencia sobre RS a través de la creación de una única norma aceptada por un amplio rango de partes interesadas.
- Mejorar la conciencia y ampliar el cumplimiento de un conjunto de acuerdos sobre los principios universales expresados en las convenciones y declaraciones de las Naciones Unidas, incluyendo los principios del Pacto Global y particularmente la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las declaraciones sobre principios fundamentales y derechos de los trabajadores de la OIT, la declaración de Río de Janeiro sobre Medio ambiente y Desarrollo, y la convención de la ONU contra la corrupción.
- Facilitar el libre comercio y remover las barreras al comercio (implementado un comercio justo y abierto).
- Elogiar y evitar conflictos con otras normas y requisitos existentes.

La guía incluye además una lista de conceptos sobre RS, necesarios para unificar un lenguaje internacional sobre el tema; plantea siete principios relativos a la RS y desarrolla los siguientes temas fundamentales:

<sup>11</sup> Véase: <http://isotc.iso.org>.

- Gobierno de la organización
- Derechos humanos
- Prácticas laborales
- Medioambiente
- Prácticas operacionales justas
- Temas de consumidores
- Desarrollo y participación de la comunidad

También incluye una propuesta sobre cómo implementar la RS en las organizaciones.

La guía será aplicable a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño ni ubicación, y aclara que el propósito de la RS es ir más allá del cumplimiento de la ley, que la norma promueve un entendimiento común en el campo de la RS y que complementa y no reemplaza a otras iniciativas en el tema.

La definición de Responsabilidad Social, adoptada por la Guía ISO 26000 en Viena es la siguiente<sup>12</sup>:

La responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar general de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento; y
- esté integrada a través de toda la organización y sea aplicada en sus relaciones.

Nota 1: Actividades incluye productos y servicios.

Nota 2: Relaciones se refiere a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia.

La amplia participación internacional que ha tenido la elaboración de esta guía, tanto por el número de expertos como por el número de países que han asistido a las plenarios, y por lo concienzudo del estudio realizado, pronostican que este documento sentará un hito; sin embargo se ha criticado el excesivo énfasis que se ha hecho para “imponer” en cada grupo de trabajo los criterios de la Organización de las Naciones Unidas y la notoria participación del sector empresarial en desmedro de otros grupos de interés como los trabajadores y las ONG, algunas de las cuales se han retirado después de haber participado en las reuniones iniciales de la elaboración de la guía.

Si bien esta definición de responsabilidad social tiene el consenso y la amplia representatividad que genera la forma abierta como elabora la ISO sus normas, existen otras definiciones que enfatizan diversos aspectos de la RS, por ejemplo la que establece la Guía Técnica Colombiana GTC 180<sup>13</sup>: “Responsabilidad Social, compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales”; a diferencia de la definición de ISO 26000, en ésta se enfatiza el “compromiso voluntario” y las “acciones en materia de desarrollo humano”, como componentes clave de la responsabilidad social. Otros autores enfatizan el carácter pragmático de la

12 ISO/CD 26000. Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization (ISO), 2008.

13 INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, ICONTEC. Guía Técnica Colombiana 180: “Responsabilidad Social”. Bogotá, 2008.

RS, como Schvarstein<sup>14</sup>, para quien “una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad... (y) se compromete a discernir las consecuencias de sus acciones sobre los distintos grupos de interés”. Lo que resulta claro por la literatura consultada, es que el concepto de la RS aún se encuentra en desarrollo y que en la Guía ISO 26000 están convergiendo los diferentes enfoques que esta tiene.

## Norma SA 8000

La Social Accountability International – SAI, es una organización internacional no gubernamental, sin ánimo de lucro, multisectorial, establecida en Nueva York, USA, dedicada a mejorar las condiciones del trabajo mediante el desarrollo e implementación de normas relacionadas con la responsabilidad social; entre los miembros asociados a SAI se encuentran uniones de trabajadores, ONGs, organizaciones ambientales, de comercio justo, orgánicas y grupos anticorrupción.

En 1997 SAI emitió la norma SA 8000 (Social Accountability 8000), como una norma voluntaria aplicable a empleadores, basada en las convenciones de las Naciones Unidas y de la Organización Internacional del Trabajo; la norma fue actualizada en el año 2001 para recoger las observaciones y recomendaciones de los diferentes grupos de interés. Actualmente es usada en las relaciones cliente – proveedor y por los gobiernos, y es reconocida como una de las normas más exigentes para los empleadores. La norma opera como un sistema efectivo para mejorar el desempeño social de una organización y de su cadena de suministro.

El propósito de la norma es el de especificar los requisitos de responsabilidad social laboral que le permiten a una compañía: a) desarrollar, mantener y aplicar políticas y procedimientos para gestionar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia; b) demostrar a las partes interesadas que sus políticas, procedimientos y prácticas cumplen requerimientos internacionalmente aceptados<sup>15</sup>.

La norma contempla las siguientes nueve (9) categorías de requisitos:

- Trabajo Infantil
- Trabajos forzados
- Salud y seguridad en el trabajo
- Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva
- Discriminación
- Medidas disciplinarias
- Horario de trabajo
- Remuneración
- Sistemas de gestión

La organización Social Accountability Accreditation Services – SAAS, lleva a cabo la autorización para que organismos de certificación puedan realizar auditorías y certificar el cumplimiento de la SA 8000. A marzo de 2008 se contaba con 1693 instalaciones certificadas, en 64 países, con un cubrimiento de 872.052 trabajadores.

Un número bajo si se compara con el total de trabajadores que hay en el mundo, pero que señala la dificultad de cumplir con los requerimientos de la norma.

14 SCHVARSTEIN, Leonardo. La inteligencia social de las organizaciones. Buenos Aires: Paidós, Tramas Sociales, 2003, p. 51.

15 Véase: [www.saasaccreditation.org](http://www.saasaccreditation.org).

## Modelo ISO 9001

La International Organization for Standardization – ISO, es una red de 157 instituciones nacionales de normalización de todas las regiones del mundo, incluyendo países desarrollados y en desarrollo. Es una organización privada, establecida en Ginebra en febrero de 1947, bajo las leyes de Suiza, con el propósito de apoyar el comercio global, la mejora de la calidad, la seguridad, la protección al consumidor y al medio ambiente, así como el uso racional de los recursos naturales, a través de normas de carácter internacional.

Las normas ISO transfieren saber – hacer, evitando desperdicio de recursos, protegiendo la salud y la seguridad de los consumidores y suministrando criterios para facilitar el comercio internacional de mercancías, productos y servicios. Aunque son voluntarias, las normas ISO son ampliamente respetadas y aceptadas por los sectores público y privado a nivel mundial.

La familia de normas ISO 9000 fue desarrollada por la ISO y publicada por primera vez en 1987. Estas normas se elaboraron en respuesta a la necesidad de los grandes compradores de tener confianza en la capacidad de sus proveedores de suministrar, en forma consistente, productos y servicios que cumplieran los requisitos especificados para el suministro, así como también los requisitos legales y reglamentarios.

La última versión de la norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos para el Sistema de Gestión de la Calidad en los casos en que una organización necesita demostrar consistentemente su capacidad para proveer productos que cumplan los requisitos del cliente y está orientada a incrementar la satisfacción del cliente a través de la eficaz aplicación del Sistema.

Las condiciones de la globalización económica han conducido a muchas empresas exportadoras a implan-

tar y certificar el sistema de gestión de la calidad (SGC) conforme a la norma ISO 9001.

Grandes compradores nacionales como Cerrejón, Almacenes Éxito, Instituto Nacional de Vías, Colmotores, IDU, EPM, ECOPETROL, entre otros, han hecho la exigencia de tener un sistema de gestión de la calidad certificado a su cadena de suministro, lo cual ha incentivado la certificación de las Pymes colombianas con la norma ISO 9001. Esta exigencia se volvió común y muchas empresas del país, privadas y públicas, comenzaron a exigirle a sus proveedores la certificación ISO 9001 como parte de los requisitos para la evaluación y selección de los mismos.

Esto ocasionó un efecto de cascada que, en general, ha conducido a beneficios para las empresas que se han certificado, principalmente porque les ha permitido organizarse bajo unos principios básicos de utilidad internacionalmente comprobada. Sin embargo su aplicación no ha estado exenta de extravíos, errores y usos no siempre bien intencionados.

Según la ISO, que periódicamente realiza una encuesta para cuantificar las certificaciones<sup>16</sup>, a diciembre de 2007 se habían emitido 951.486 certificados ISO 9001 en 170 países. Según este mismo estudio, en Colombia 7033 empresas habían obtenido certificación ISO 9001 a diciembre de 2007.

La experiencia muestra que en las Pymes la adopción e implementación de la ISO 9001, ha resultado en beneficios tales como:

- Mayor conciencia de la importancia del cliente
- Mayor organización y definición de responsabilidades y funciones

16 International Organization for Standardization. The ISO Survey, 2007.

- Mejor comunicación entre áreas
- Documentación del saber – hacer
- Control sobre los documentos técnicos
- Mayor capacidad técnica
- Mejor comunicación con los clientes
- Mejor imagen de la organización
- Implementación de controles en la producción que disminuyen la variabilidad.

Por otra parte, se han identificado algunas deficiencias en la implementación de ISO 9001 en las empresas colombianas<sup>17</sup>:

No integración de las actividades del sistema de calidad a la rutina diaria, volviéndose una carga adicional.

La alta dirección de las Pymes generalmente está enfocada en la operación y muy poco en la administración, por lo tanto le presta poca atención a los aspectos estratégicos y administrativos del Sistema.

Interés en mantener el “certificado”, más que en tener un sistema eficaz y por tanto certificable.

Es decir, la implantación del modelo ISO 9001 ha mostrado que, en muchos casos, el sistema de gestión de la calidad terminó convertido en una serie de tareas adicionales, paralelas a la gestión cotidiana de la empresa, en un papeleo ineficaz o en un certificado para mostrar, en vez de un sistema que favoreciera la capacidad de las empresas para mejorar progresivamente sus resultados, para mejorar la calidad de sus productos y servicios, para aumentar la satisfacción de sus clientes,

o para producir cambios en la cultura organizacional que acentuaran su vocación hacia la calidad.

La implementación de la Responsabilidad Social Organizacional debería tener en cuenta el aprendizaje que ha dejado la experiencia de implementación de ISO 9001, esquivando las deficiencias ya identificadas y procurando además que la alta Dirección participe activamente y que las actividades de RS se integren efectivamente a la rutina diaria de la organización.

### 3. ENFOQUE METODOLÓGICO

El proyecto se enmarcó en la investigación empírica y cualitativa a través de la realización de una prueba piloto; la metodología específica utilizada fue la de intervenir en las organizaciones a través de una labor de asesoría para la implementación de la RS, mientras que por medio de observación participante se complementaba la información necesaria para comprender la forma como las organizaciones respondían a los requerimientos que implica tratar con la RS y aprovechaban para ello su experiencia previa con ISO 9001; se aplicó inicialmente en dos Pymes, pero fue necesario incluir posteriormente una tercera debido a que los resultados intermedios que arrojó el desarrollo de la investigación produjeron la deserción de la investigación de una de las escogidas inicialmente.

La selección de las organizaciones que podían ser objeto de esta prueba piloto obedeció a los siguientes criterios: empresas Pymes certificadas durante tres o más años con ISO 9001, sin importar el sector de la economía a la cual pertenecieran, considerando que la experiencia en el manejo de las relaciones con una de las partes interesadas (sus clientes) ha podido generar un aprendizaje que facilite el manejo con otras partes interesadas; las Pymes debían estar localizadas en la ciudad de Bogotá, dónde se desarrollaría el estudio;

17 ICONTEC - CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD. Impacto de la certificación de sistemas de gestión de la calidad en las empresas colombianas. Bogotá, 2005.



además debían ser organizaciones conocidas por los investigadores a través de sus actividades como auditores líderes de ISO 9001, de modo que se tuviera un cierto grado de certeza de que su sistema de gestión de la calidad realmente estaba funcionando y que existía un nivel de concientización generalizado en el personal que permitía evidenciar la calidad tanto en los productos como en los procesos. Con el fin de evitar el sesgo por el conocimiento previo de la organización, se optó porque en aquella organización que era conocida por uno de los investigadores, éste oficiara de asesor en RS mientras que aquel investigador que no la conocía actuaba como observador; los papeles se invirtieron en la otra organización. De una lista de aproximadamente 10 organizaciones dispuestas a participar en la investigación, se seleccionaron dos Pymes, una perteneciente al sector metalmeccánico (que cuenta con 25 personas) y otra al sector de las confecciones (130 personas); posteriormente, ante la deserción de la investigación de la empresa del sector metalmeccánico, por causas que se verán más adelante, se escogió otra del mismo sector (que cuenta con 12 personas).

La observación participante es ampliamente utilizada en varias disciplinas para recoger datos en investigación cualitativa<sup>18</sup>. Consiste en esencia en la observación de un contexto (en este caso las Pymes seleccionadas) mediante la participación del propio investigador, para proporcionar descripciones de los acontecimientos y de las interacciones que allí se suceden; en el caso específico de la investigación se utilizó para observar las reacciones de los directivos, de nivel alto y medio de la organización, y de los trabajadores ante los planteamientos que el grupo investigador hizo para implementar la RS. Las observaciones realizadas se anotaban en una bitácora.

La observación se centró exclusivamente en determinar a qué reaccionaban y cómo lo hacían las personas de la organización, ya que esta información es básica para poder generalizar los hallazgos de la investigación en la búsqueda de métodos que faciliten y hagan efectiva la implantación de la RS en las Pymes.

La planificación y el desarrollo de la investigación siguieron un trayecto que partió de la definición del tema y de las preguntas de la investigación, continuó con la fijación de los objetivos y se nutrió de la elaboración conceptual; después de seleccionarse el modelo de referencia para la integración de la RS con ISO 9001, se determinaron las categorías y variables como base para la elaboración de la encuesta, la observación participante y la intervención en la organización. Una vez recolectada la información primaria se sistematizó de manera que brindara una interpretación de la realidad en relación con las categorías y las variables definidas, para posteriormente verificar el nivel de logro de los objetivos y la respuesta a las preguntas que originaron la investigación.

Entre la amplia diversidad de iniciativas sobre la RS, cuya consulta y análisis ocupó la primera parte de la investigación, se tomó como referente un borrador avanzado de la norma ISO 26000 “Guía sobre Responsabilidad Social”, ya que este documento incluye los temas fundamentales para un acercamiento serio entre las organizaciones y sus partes interesadas y es de amplio consenso internacional; con las directrices de esta norma se elaboró un diagnóstico para conocer la situación inicial de las Pymes y a partir de los resultados del diagnóstico se elaboró un plan de trabajo para implementar la RS en cada una de las Pymes seleccionadas. El diagnóstico se aplicó en forma de encuesta para el nivel directivo de cada Pyme; como la Pyme seleccionada inicialmente del sector metalmeccánica desistió de continuar con la investigación y debió ser reemplazada por otra, en consecuencia aparecen tres resultados de encuesta con ISO 26000.

18 KAWULICH, B. “La observación participante como método de recolección de datos”. En: Forum Qualitative Social Research, Vol. 6, No. 2, Art. 43, mayo de 2005.

Antes de elaborar la encuesta se capacitó a la alta dirección de la Pyme en los antecedentes, conceptos, principios y directrices de la RS según el modelo de la Guía ISO 26000, y se atendieron sus inquietudes sobre el tema; además se orientó a las Pymes sobre la identificación de sus grupos de interés y se hizo un planteamiento sobre la perspectiva ética de los negocios.

Para la aplicación de esta primera encuesta se elaboró un mapa conceptual, el cual se observa en la Figura 2, y a partir del mapa se identificaron siete categorías y veintiocho variables de RS que hacen parte del contexto cognitivo en el que ésta se encuentra planteada. Las variables identificadas son excluyentes, se despliegan de las categorías y constituyeron la base para elaborar el temario de la encuesta. La encuesta incluyó además algunas preguntas relacionadas con los Beneficios y las Dificultades encontradas con la operación del SGC, lo cual brindó información sobre la operación real de este sistema en las organizaciones.

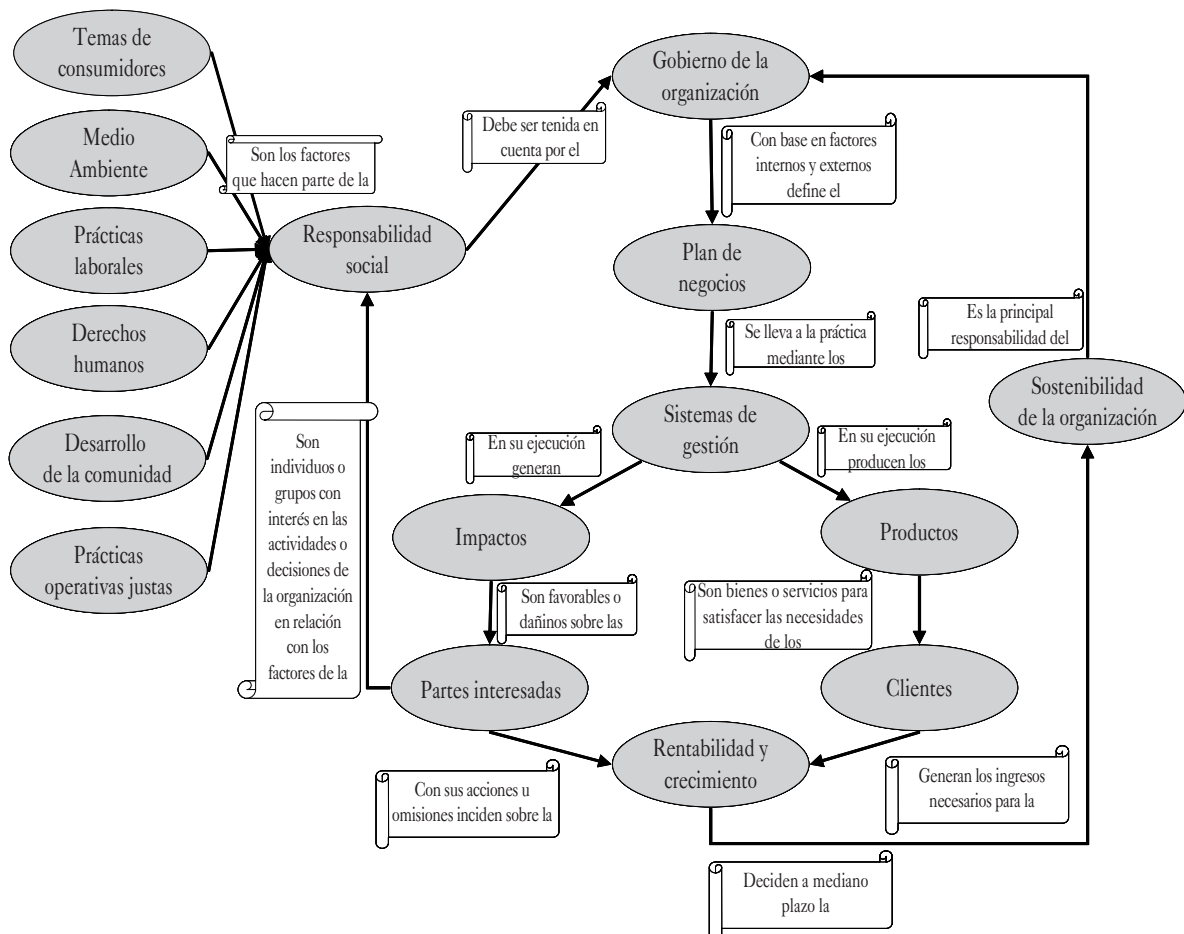


Figura 2. Mapa conceptual de la Responsabilidad Social en las organizaciones

Para las encuestas se utilizó una escala de Likert, en la cual las variables se presentaron como proposiciones afirmativas que el encuestado debe responder seleccionando una de las siguientes posibilidades: A= totalmente de acuerdo; P= parcialmente de acuerdo; D= en desacuerdo; T = totalmente en desacuerdo; N.A. = no aplica o no sabe.

Esta escala permite decidir si hay acuerdo o desacuerdo con la afirmación, para facilitar la determinación de brecha entre la condición de la norma utilizada como referencial y la realidad observada en las respuestas consolidadas.

Un ejemplo del formulario utilizado para la encuesta se presenta a continuación:

### 3. GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN

A= Totalmente de acuerdo. P= Parcialmente de acuerdo. D= En desacuerdo. T= Totalmente en desacuerdo. Na = No aplica o no sabe.

Pregunta	A	P	D	T	Na
3.1 Mis opiniones y sugerencias para mejorar el trabajo se tienen en cuenta					
3.2 Conozco los valores éticos de la empresa y veo su aplicación en la vida diaria					
3.3 Las decisiones claves que se toman en la empresa son justas y transparentes					
3.4 En esta empresa se respetan las leyes del país en todos los campos					
3.5 Los recursos de la empresa se emplean de forma eficiente, sin desperdicios ni excesos					
Total					

La sistematización de los datos se efectuó mediante tabulación manual y para su interpretación se definieron los siguientes criterios de calificación cualitativa:

*No crítico:* 2/3 partes o más de las respuestas se localizan en las casillas de “totalmente de acuerdo” o “totalmente en desacuerdo” y al analizar las respuestas éstas no implican brecha frente al criterio de la norma de referencia. Esto significa que existe una posición uniforme y compartida entre los encuestados, que se interpreta como reflejo de la realidad, mostrando coincidencia entre el “ser” y el “deber ser”.

*Muy crítico:* 2/3 partes o más de las respuestas se localizan en las casillas de “totalmente de acuerdo” o “totalmente en desacuerdo” y al analizar las respuestas estas sí implican brecha frente al criterio de la norma de referencia. Esto significa que existe una posición uniforme y compartida entre los encuestados que se interpreta como reflejo de la realidad, mostrando que no hay coincidencia entre el “ser” y el “deber ser”. También se califica como muy crítico cuando 2/3 par-

tes o más de las respuestas se localizan entre las casillas “parcialmente de acuerdo” y “en desacuerdo”, o cuando ninguna de las respuestas en las casillas alcanza 2/3 partes del total de respuestas. Esto significa que hay dispersión de percepciones y por lo tanto se interpreta como la carencia de una posición formal, divulgada y compartida por los miembros de la organización; en consecuencia es necesario definir algún tipo de intervención en la organización para cerrar la brecha.

*Crítico:* cuando la mayoría de las respuestas corresponden a la calificación “no aplica” o “no sabe” o cuando 2/3 partes o más de los encuestados no respondieron la pregunta. Esto significa que no es posible determinar, con un nivel adecuado de confianza, la existencia de brecha y por lo tanto se debe profundizar en el tema.

La clasificación por tercios facilita la identificación de mayorías, ya que 2/3 partes o más de una población son una mayoría estadísticamente significativa.

La interpretación de los resultados se reportó en términos de la existencia o no de brecha y la consiguiente

necesidad de intervenir a través del plan de implementación, así como de la importancia que puede tener esa brecha para la organización y para la investigación, de acuerdo con las reacciones de las personas que se detectaron a través de la observación participante.

La interpretación de los resultados, al cotejarse con las preguntas que originaron la investigación, permite consolidar el aprendizaje sobre cómo implementar la RS en las Pymes.

De acuerdo con los resultados que arrojó el diagnóstico con la guía ISO 26000 y luego de analizar los resultados iniciales con las directivas de las Pymes, se decidió comenzar la implementación de la RS por el tema de las prácticas laborales; como había el interés de una de las Pymes por ajustarse a los requisitos de la norma SA 8000 por solicitud de uno de sus principales clientes, se decidió utilizar este modelo normativo, no previsto en el diseño original de la investigación, el cual permite una aproxima-

ción al tema a partir de convenios internacionales. Además los temas que trata la guía ISO 26000 en el capítulo de prácticas laborales son equivalentes a los que plantea la norma SA 8000. La otra Pyme aceptó continuar con la norma SA 8000, con la expectativa de poder obtener una certificación en responsabilidad social laboral con dicha norma.

Se elaboró entonces otro trayecto para elaborar, aplicar, sistematizar e interpretar una encuesta con SA 8000 a directivos, personal administrativo y personal de planta de las dos Pyme, en razón a que estos son los grupos de interés involucrados en este aspecto de la RS. Se aplicaron los mismos criterios de interpretación de resultados que en la anterior encuesta. De nuevo la observación participante permitió recoger las impresiones y reacciones de las personas frente al tema.

Para esta segunda encuesta se empleo un formulario, similar en estructura al anterior, del cual se muestra un ejemplo:

### 3. SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO:

A= Totalmente de acuerdo. P= Parcialmente de acuerdo. D= En desacuerdo. T= Totalmente en desacuerdo. Na = No aplica o no sabe.

Pregunta	A	P	D	T	Na
3.1 Las condiciones bajo las cuales se desarrollan los trabajos son seguras					
3.2 La empresa toma medidas para prevenir accidentes, lesiones y enfermedades en el trabajo					
3.3 La empresa ha designado un encargado para la seguridad y la salud ocupacional del personal					
3.4 La empresa brinda capacitación sobre seguridad y salud ocupacional a todo el personal (incluyendo personal nuevo y trasladado)					
3.5 El Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO) está funcionando					
3.6 Los baños de los trabajadores son suficientes, higiénicos y cuentan con agua potable					
3.7 La empresa ha dispuesto un lugar aseado para guardar los alimentos que el trabajador trae para su consumo					
3.8 La empresa ha dispuesto un lugar apropiado y aseado para consumir los alimentos					
Total					

## 4. RESULTADOS

Los resultados del diagnóstico inicial con la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 para las tres Pymes a las cuales se les aplicó se observan en la Tabla 1, organizados por las categorías definidas.

El análisis de la tabla muestra que las categorías de Medioambiente y de Prácticas Laborales se encuentran como críticas y muy críticas en las tres empresas, lo cual señala una prioridad para la acción. Con el fin de optimizar los recursos y de allanar el camino atendiendo las necesidades más urgentes, se decide en consenso con las directivas de las organizaciones acometer en primer lugar el tema de las prácticas laborales.

En este punto la observación participante permitió encontrar algunos resultados muy interesantes. Luego

de la capacitación y antes de aplicar la encuesta con ISO 26000, la actitud general en la alta dirección de las organizaciones había sido de mucha colaboración y de expectativa por las ventajas competitivas que le pudiera generar en sus nichos de mercado el ser pionera en la implementación de la RS.

Una vez realizada la encuesta y durante el análisis de los resultados, la alta dirección de la Pyme del sector metalmecánica empezó a cuestionar la confiabilidad de aquellos resultados que le habían sido adversos y manifestó desconfianza en las respuestas de sus colaboradores. Las directivas de la Pyme del sector de confecciones también se mostraron recelosas de los resultados adversos, pero admitieron que algunos de ellos ya eran conocidos y que tenían previsto trabajarlos o estaban desarrollando planes al respecto, lo cual resultó ser cierto.

Tabla 1. Resultados del diagnóstico con base en la Guía ISO 26000

CATEGORÍAS DE LA RS SEGÚN ISO 26000	RESULTADOS PYME SECTOR CONFECCIONES	RESULTADOS PYME SECTOR METALMECÁNICA 1	RESULTADOS PYME SECTOR METALMECÁNICA 2
1. Gobierno de la organización	No crítico	Muy crítico	No crítico
2. Medioambiente	Muy crítico	Muy crítico	Muy crítico
3. Derechos humanos	crítico	Crítico	No crítico
4. Prácticas laborales	Muy crítico	Muy crítico	Crítico
5. Prácticas de negocios	No crítico	Crítico	Crítico
6. Consumidores	No crítico	Crítico	No crítico
7. Relaciones con la comunidad	Crítico	Muy crítico	Crítico

Una vez tomada la decisión de continuar la implementación de la RS con los requerimientos de la norma SA 8000 y presentado a la alta dirección de las Pymes el cuestionario que se aplicaría, la observación participante permitió detectar reacciones de los directivos un poco más exaltadas. El Gerente de la Pyme del sector de metalmecánica 1 decidió retirarse de la investigación al observar las preguntas que sobre “Libertad de asociación”, “Medidas disciplinarias”, “Horarios

de trabajo” y “Remuneración” incluía el cuestionario; realizó un recuento detallado de la historia de la empresa para justificar por qué en esas categorías él pensaba que sus empleados no iban a calificar bien la gestión de la empresa y que por el contrario aplicar la encuesta podría alterar negativamente el clima laboral, lo cual era una situación indeseable. Hubo por lo tanto necesidad de reemplazar esta Pyme por otra del mismo sector e iniciar con ella todo el proceso.

Las directivas de la otra Pyme manifestaron reparos a las preguntas sobre “Libertad de asociación” y solicitaron cambiar su enfoque para que no se emplearan los términos “libertad de asociación” ni “sindicatos”, sino que se hablara de las relaciones de la empresa con sus trabajadores a “nivel individual y grupal”. También manifestaron su inquietud con el hecho de que la encuesta pudiera “alborotar” a los trabajadores.

Entre el personal administrativo y de planta de las Pymes estudiadas, la actitud fue una mezcla de curiosidad y de franco escepticismo por cualquier cambio notorio en la situación de la empresa en el futuro inmediato.

Las directivas de la segunda Pyme del sector de la metalmecánica, que reemplazó a la que desertó, no pusieron reparo a ninguno de los dos cuestionarios, ya que por una parte manejan unos esquemas de remuneración que tienen en cuenta los resultados económicos de la empresa, lo cual ayuda con la lealtad de sus empleados, y por otra parte manifestaron que el número de empleados que tienen es inferior al que la ley exige para constituir un sindicato y que en caso de requerir una ampliación de la nómina acudirían a otra razón social para su contratación.

En la Tabla 2 se presentan los resultados globales de la aplicación de SA 8000 en las dos Pymes:

Tabla 2. Resultados del diagnóstico con base en la Norma SA 8000

CATEGORÍAS DE RSL SEGÚN SA 8000	RESULTADOS PYME SECTOR CONFECCIONES	RESULTADOS PYME SECTOR METALMECÁNICA 2
Trabajo infantil	Crítico	No crítico
Trabajos forzados	No crítico	No crítico
Salud y seguridad en el trabajo	Muy crítico	Muy crítico
Libertad de asociación y de negociación colectiva	Muy crítico	Crítico
Discriminación	Crítico	No crítico
Medidas disciplinarias	Crítico	No crítico
Horario de trabajo	Muy crítico	Crítico
Remuneración	No crítico	No crítico
Sistema de gestión	No crítico	Crítico

Las categorías de Salud y Seguridad en el Trabajo, Libertad de asociación y Negociación Colectiva y de Horario de Trabajo, resultaron tener las mayores discrepancias entre la realidad y los planteamientos normativos.

En las categorías de Trabajos Forzados y de Remuneración, se satisfacen los requerimientos de SA 8000.

Una vez presentados los resultados a las organizaciones de esta segunda encuesta, junto con un plan de trabajo para iniciar la implementación de los requerimientos de SA 8000, ambas Pymes se mostraron es-

cépticas para continuar el proceso, aun cuando nunca lo rechazaron de plano.

## 5. CONCLUSIONES

La prueba piloto arrojó las siguientes conclusiones sobre las siete categorías fundamentales que tiene la Guía ISO 26000 sobre responsabilidad social:

Fortalezas en las Pymes: *Gobierno de la organización*, las pequeñas y medianas empresas son gobernadas en los casos estudiados por los socios fundadores y son de na-



turalidad familiar, por lo tanto mantienen el control de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones y una línea de actuación bajo unos principios y valores que tienen continuidad a través del tiempo. *Prácticas de negocios*, las relaciones con otras organizaciones (competidores, proveedores, entidades públicas) promueven un ambiente adecuado para el desarrollo de los negocios, en cuanto a la fijación de precios, el respeto a los proveedores y su contribución a la lucha contra la corrupción.

Debilidades en las Pymes: *Medio Ambiente*, se reconoce abiertamente que no se desarrollan actividades planificadas y articuladas para evitar o prevenir la contaminación; se desconoce la legislación aplicable y se actúa de manera reactiva ante los requerimientos de las autoridades. *Prácticas laborales*, se trasgrede el principio de la OIT que proclama que “el trabajo no es una mercancía” y por lo tanto los trabajadores y empleados no deberían ser un factor de producción sujeto a las fuerzas ciegas del mercado. En los aspectos de *Salud y Seguridad en el Trabajo* no se alcanza a cumplir con los mínimos que establece la legislación nacional. Con respecto a las *Relaciones con la Comunidad*, no se hacen esfuerzos por identificar los impactos (positivos y negativos) que tienen las organizaciones sobre las comunidades que están en su esfera de influencia; no se propicia un diálogo con esas comunidades.

Sobre los temas fundamentales de *Derechos Humanos* y *Consumidores*, los resultados de la investigación no permiten alcanzar conclusiones consistentes.

El desarrollo de la investigación condujo a que dentro de la amplia diversidad de temáticas que incluye la guía ISO 26000 fuera necesario establecer prioridades, ya que el esfuerzo económico y humano requerido para abordar todos en forma simultánea rebasaba la capacidad económica y operativa de las Pymes. Planteada la necesidad de establecer prioridades, las organizaciones en las cuales se desarrolló la investigación optaron

por iniciar con el grupo de interés constituido por sus propios trabajadores. Una vez seleccionado este tema como prioridad para continuar la aplicación de la RS en las Pymes se utilizó como referente la norma SA 8000, la cual desagrega en nueve componentes los aspectos mínimos de la responsabilidad social laboral. Las conclusiones en relación con estos componentes fueron:

Fortalezas de las Pymes: *Trabajos forzados*, no se incurre en prácticas que obliguen a trabajar a los empleados y trabajadores bajo amenazas de cualquier tipo. *Trabajo infantil*, se controla el trabajo infantil y se acude a éste bajo las condiciones que la ley colombiana permite. *Medidas disciplinarias*, no se acude a castigos físicos ni al abuso verbal para lograr las metas productivas.

Debilidades de las Pymes: *Salud y seguridad en el trabajo*, las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo el trabajo no son seguras para la salud del trabajador; no se cumplen los requisitos mínimos establecidos por la ley. *Discriminación*, se ejerce discriminación sobre las mujeres en cuanto a edades mínima y máxima de contratación; eventualmente sobre las prácticas religiosas, sobre la raza (personas de color) y, en el caso de profesionales, sobre la Universidad de la cual son egresados. *Horarios de Trabajo*, las jornadas de trabajo exceden los máximos legalmente establecidos; las horas extras no son voluntarias y en ocasiones exceden los máximos establecidos. *Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva*, resultó ser un tema en extremo sensible, al punto que, para poder continuar con la investigación hubo necesidad de tratar solo tangencialmente este tema.

Las reacciones de las organizaciones frente al tema de la *Libertad de asociación y el derecho de negociación colectiva* fueron exageradas; una de las organizaciones solicitó que se revisaran las preguntas que aparecían en la encuesta a los trabajadores y finalmente hubo que desenfocar el tema y asociarlo a bienestar y al respeto en las relaciones de los trabajadores con la empresa. Otra

de las organizaciones fue más allá y renunció a continuar con la investigación, por considerar que preguntar a los trabajadores sobre sus derechos de asociación y de negociación colectiva podría “alborotarlos”; esto obligó a que los investigadores debieran buscar otra organización e iniciaran de nuevo todo el trabajo.

La extrema sensibilidad de la alta dirección con respecto al derecho de asociación de sus trabajadores, es una de las conclusiones más importantes de esta investigación, lo cual invita a profundizar en posteriores investigaciones sobre las causas de esta actitud.

Los derechos de asociación y de negociación colectiva están contenidos en Declaraciones de la OIT que el país ha ratificado, y que por lo tanto deberían ser cumplidas por parte de las organizaciones nacionales. Además, tanto la guía ISO 26000 como la norma SA 8000 incorporan en sus textos estos derechos, por lo cual las organizaciones que quieren mostrar un comportamiento socialmente responsable serio, necesariamente deben acogerlos; o pueden no acogerlos y continuar con la salida fácil de promulgar como RS actividades o episodios que se puedan publicitar para mejorar la imagen ante sus nichos de mercado.

A pesar de lo que afirman algunas teorías organizacionales sobre la importancia del talento humano para el desarrollo de las organizaciones como fuente de la verdadera diferencia competitiva, se encontró que en las Pymes estudiadas este factor se puede llegar a considerar más bien como una amenaza para los intereses de la organización.

Un hallazgo muy importante de la investigación es que las características de las relaciones de la empresa con sus trabajadores y empleados son muy diferentes a las características de las relaciones con los clientes; el interés de la empresa por sus clientes está motivado por los ingresos económicos que se derivan de la relación y el aliciente en esta situación es el de tratar

de aumentar esos ingresos; para el caso de las relaciones con los empleados y trabajadores las relaciones se suelen asociar con los costos que se generan y por lo tanto el aliciente es el de minimizarlos. Es decir, la manera como se abordan las relaciones con los trabajadores requiere de compromisos y metodologías que no siempre empalman con los elementos existentes en el sistema de gestión de la calidad, el cual se orienta a buscar la satisfacción de los clientes.

Por lo tanto, hubo que desestimar la expectativa que se tenía en relación con el hecho de que una Pyme que opere un sistema de gestión de la calidad, y que ha aprendido a interactuar con una de sus partes interesadas, utilice esa experiencia para el manejo de las relaciones con otras de sus partes interesadas, específicamente con la parte interesada interna (los trabajadores).

A pesar de que al igual que en el paradigma de la gestión de la calidad, lo que se busca mediante la RS es la sostenibilidad a mediano y largo plazo de la organización, no el incremento de la rentabilidad en el corto plazo, parece ser que la operación del SGC no tiene en número ni en significancia elementos comunes con la RS, principalmente debido a que el campo de aplicación y los métodos corresponden a propósitos muy diferentes.

No obstante el curso que siguió la investigación mostró la importancia de iniciar el camino de la RS por la propia gente de la organización, los empleados y trabajadores, con el fin de hacer creíbles las iniciativas con otras partes interesadas. Los programas de RS orientados al exterior de la organización pueden carecer de un piso firme si los propios empleados no reciben un trato socialmente responsable por parte de la organización para la cual laboran.

Por otra parte, las organizaciones estudiadas son conscientes de que no aplican en forma articulada prácticas de un desempeño socialmente responsable y lo más grave es que no se ven a sí mismas como elementos

de un sistema que podría favorecer a toda la sociedad. Prima un enfoque individualista centrado en el crecimiento económico sin consideraciones más allá de lograr la mayor utilidad económica, independientemente de los efectos negativos en el medio ambiente, en el nivel de vida de los trabajadores o en la comunidad donde se desarrollan sus actividades. No hay conciencia acerca del hecho de que un comportamiento en grupo y armonizado de las Pymes podría conducir a un mejor nivel de vida para la población del país.

Estos hechos, contrastados con el propósito principal de esta prueba piloto experimental, que fue el de identificar la manera como una Pyme certificada con ISO 9001 podría implementar la RS, permiten aseverar que un compromiso serio en RS por parte de las Pymes, basado en un comportamiento que propenda por el beneficio de la sociedad en su conjunto, es difícil de lograr. No obstante, las organizaciones que decidan comenzar ahora a explorar el camino de la RS mostrarían una gran capacidad visionaria que les puede permitir adelantarse y estar preparadas para cuando, tal como sucedió con ISO 9001, las exigencias del mercado obliguen a incorporar a la gestión de las empresas los requerimientos de un comportamiento socialmente responsable.

## Referencias

- BECCHETTI, L. El potencial de la RSE. En: Revista Dinero, No. 262, septiembre 15 de 2006, p. 132.
- CÁRDENAS J. H. Las franquicias sociales y la RSE. En: Revista Dinero, No. 262, septiembre 15 de 2006, p. 110.
- CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. Línea de base sobre responsabilidad social en Colombia. Bogotá, 2006.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, CCE. Libro verde. Bruselas, 2001.
- GUTIÉRREZ, R., AVELLA, L. F., VILLAR, R. Aportes y desafíos en responsabilidad social del empresario. Bogotá: Universidad de los Andes, 2005, p. 2.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. En: The New York Times Magazine, septiembre 13, 1970.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS - ICONTEC. Impacto de la certificación de sistemas de gestión de la calidad en las empresas colombianas. Bogotá, 2005.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS - ICONTEC. Guía Técnica Colombiana 180 "Responsabilidad Social". Bogotá, 2008.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. The ISO Survey, 2007.
- KAWULICH, B. La observación participante como método de recolección de datos. En: Forum Qualitative Social Research, Vol. 6, No. 2, Art. 43, mayo de 2005.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Presentación en el seminario Iberoamericano de micro, pequeña y mediana empresa. Bogotá, Mayo 02 y 03 de 2005.
- PEÑA, G. Curso sobre responsabilidad social de las organizaciones. Bogotá: Convenio Universidad Santo Tomás - ICONTEC, noviembre de 2008.
- PORTER, M. La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. En: Harvard Business Review, Vol. 56, No. 3, 2002.
- SCHWARSTEIN, L. La inteligencia social de las organizaciones. Buenos Aires: Paidós, Tramas Sociales, 2003, p. 51.