

# **Análisis de responsabilidad social empresarial en empresas productoras de derivados lácteos<sup>1</sup>**

**Analysis of corporate social responsibility for dairy product manufacturers**

**Análise da responsabilidade social das empresas para produtores de produtos lácteos**

**DOI: rces.v24n35.a13**

**Recibido: 15/06/2015**

**Aceptado: 9/11/2015**

## **Sandra Milena Zambrano Vargas**

Doctoranda en Administración. Magíster en Administración. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Ingeniera industrial. Docente de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia sede Tunja. Integrante del grupo de investigación IDEAS.  
Correo electrónico: sandra.zambrano01@uptc.edu.co.

## **Beicy Viviana Acosta González**

Administradora de empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia sede Tunja. Joven investigadora del grupo de investigación IDEAS.  
Correo electrónico: viviana.acosta.gonzalez@hotmail.com.

## **Liseth Dayana Cortés Parra**

Administradora de empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia sede Tunja. Integrante del semillero de investigación del Grupo IDEAS.  
Correo electrónico: liscortes12@hotmail.com.

- 1 Artículo de investigación científica y tecnológica como resultado del proyecto de investigación titulado: "Análisis de la responsabilidad social en organizaciones del departamento de Boyacá", realizado por el grupo de investigación IDEAS adscrito a la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC Tunja.

## **Análisis de responsabilidad social empresarial en empresas productoras de derivados lácteos**

## **Resumen**

La responsabilidad social es un tema del que recientemente se viene hablando en Colombia; para el caso del departamento de Boyacá resulta aún más incipiente, sobre todo en lo que concierne a las pequeñas y medianas empresas. Con esta investigación se propone conocer conceptos y modelos dados por diferentes autores que proporcionan un parámetro a seguir sobre la responsabilidad social empresarial y sus dimensiones, con el objetivo de hacer un análisis específicamente de las pequeñas empresas productoras de derivados lácteos, esto como elemento clave para el equilibrio social y económico de las mismas. El análisis se hace desde las dimensiones de ética y gobierno corporativo, relación laboral, proveedores y clientes, medio ambiente, gobierno y sociedad, y productos y servicios, para lo cual se tomó la bibliografía existente sobre el tema para la construcción de un cuestionario que se le aplicó a gerentes y propietarios de dichas empresas. Se concluye que se ha avanzado poco en el tema y que es necesario desde el gobierno departamental implementar políticas que mejoren las prácticas que las empresas han realizado y esperan seguir realizando.

### **Palabras clave**

Responsabilidad social empresarial, dimensiones, stakeholders, ética y gobierno corporativo, relación laboral, proveedores y clientes, medio ambiente.

**Clasificación JEL: L21, M14, M54**

## **Analysis of corporate social responsibility for dairy product manufacturers**

## **Abstract**

Social responsibility has been a recent topic of discussion in Colombia. The case of Boyacá is still incipient, especially with regard to small businesses. This study aims to identify concepts and models given by different authors that provide parameters on corporate social responsibility and its dimensions, in order to analyze small businesses in the dairy industry, as this is a key element for the social and economic balance of such companies. The principal objective of this study is to analyze the current situation of the management of corporate social responsibility in dairy product manufacturers in Boyacá considering the dimensions of ethics and corporate governance, employment, suppliers and customers, the environment, government and society, and products and services while taking into account the existing literature on the subject. It was concluded that there has been little progress on the issue and there is need for the state government to implement policies to improve companies' current practices.

### **Key words**

Corporate Social Responsibility, dimensions, stakeholders, ethics and corporate governance, employment, suppliers and customers, the environment.

## **Análise da responsabilidade social das empresas para produtores de produtos lácteos**

## **Resumo**

A responsabilidade social é um tema de que recentemente se vem falando em Colômbia, para o caso do Departamento de Boyacá ainda mais incipiente, sobre tudo no que concernem as pequenas e microempresas. Com esta investigação se propõem conhecer conceitos e modelos dados por diferentes autores que proporcionam um parâmetro a seguir sobre a responsabilidade social empresarial e suas dimensões, com o objetivo de fazer uma análise especificamente das pequenas empresas produtoras de derivados lácteos, isto como elemento chave para o equilíbrio social e econômico das mesmas. A análise de fazer desde as dimensões de éticas e governos corporativos, relação de trabalho, provedores e clientes, meio ambiente, governo e sociedade e produtos e serviços, para o qual se tornou a bibliografia existente sobre o tema para a construção de um questionário, o qual se aplicou a gerentes e proprietários de certas empresas. Ao final se conclui que se avançou pouco no tema e que é necessário desde o governo departamental implantar políticas que melhorem as práticas que as empresas têm realizado e esperam seguir realizando.

### **Palavras-chave**

Responsabilidade Social Empresarial, dimensões, Stakeholders, ética e governo corporativo, relação de trabalho, provedores e clientes, meio ambiente.

## Introducción

**E**n estos momentos en que los parámetros climatológicos causados por la contaminación del medio ambiente, las relaciones laborales, el comportamiento en los negocios, la enorme producción y el cambio precipitado del mundo ha hecho que las compañías deliberen sobre RSE, es necesario analizar la responsabilidad social empresarial desde las diferentes dimensiones propuestas, ya que las firmas como motor de incremento y progreso en la concepción de caudales económicos pueden lograr una mayor obligación con la sociedad y con el entorno tanto interior como exterior en el que se despliegan. Para entender el prodigio de la RSE de modo exhaustivo, debe considerarse desde diferentes orientaciones teóricas planteadas por los distintos escritores sobre el tema. Asimismo es factible que germinen fórmulas que ayuden a proporcionar un análisis sobre la situación actual de la responsabilidad social empresarial en las compañías fabricantes de productos lácteos de Boyacá y que se esboce una propuesta progresiva que les permita tener las mejores habilidades y generar destrezas hasta la evolución de las perspectivas mismas de la organización.

En este momento, las empresas se encuentran en un período complejo por el ambiente cambiante que las envuelve. Por ello, para perdurar es menester que se provean nuevas opciones que permitan neutralizar los efectos de la competencia y los enérgicos cambios comerciales a nivel global. Debido a ello, las compañías despliegan y efectúan maniobras que les aseguren progreso y mantenerse en el mercado, como la responsabilidad social empresarial, que entrega una primacía competitiva en el mediano y largo plazo a las organizaciones, suministrándoles valor agregado.

## Referentes teóricos

### Conceptos de la responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial es un argumento que en tiempos modernos ha gozado de un apogeo entre las grandes organizaciones del país y del mundo. Concurren numerosas definiciones y cimentaciones teóricas de diversos investigadores que son aplicadas actualmente en los procesos de fabricación y gestión. En la actualidad se ha continuado indagando para dar deducciones sostenibles en el tiempo de las organizaciones; este es un tema que ha venido tomando poderío para abastecer de valor agregado a los bienes y servicios, y a todos los elementos que interceden en los métodos de producción.

Los cambios globales han originado que las empresas tengan conductas y políticas más responsables; no obstante, continúan perdiendo creencia frente al tema de la responsabilidad social empresarial, ya que sus acciones son poco morales con el entorno ambiental, con sus trabajadores y con los actores tanto internos como externos que actúan en el proceso productivo y de servicios de una organización, dejando verse solo como productoras de capital. Por consiguiente, es necesario que la Alta Dirección forje impacto en la colectividad por medio de la acción y de canjes en la estructura organizacional que contengan políticas y leyes sostenibles en el tiempo; las empresas necesitan sociedades sanas y las sociedades necesitan empresas exitosas generadoras de riqueza, que participen en los procesos de toma de decisión que garanticen comportamientos responsables (Muños, 2013).

La Comunidad Europea (2001) considera a la RSE como la unificación voluntaria, por parte de las com-

pañías, de las inquietudes sociales y ambientales en las instrucciones comerciales y sus idilios con todos sus oyentes. En esta definición cabe apuntar la inserción del término "voluntaria", recalcando que las empresas son a quienes les correspondería, sin ningún tipo de presión externa, desplegar actividades en pro del avance de condiciones sociales, ambientales y económicas de sus grupos de interés.

De acuerdo con Sánchez (2013), las empresas están determinadas por modelos económicos y por aspectos morales, e involucran una dificultad y una providencia jurídicamente importante, entre las que registra el rol que deberá jugar el derecho en relación con el conjunto de prácticas empresariales. La ley dispone que es ineludible que se haga pública las gestiones tanto económicas como sociales que establecen el accionar de las organizaciones y afirma que la responsabilidad social empresarial depende del accionar voluntario, porque ellas deciden hacerlo parte de sus organizaciones para generar efectos positivos sin apuntar al reconocimiento de un deber empresarial de reparar o satisfacer un daño específico.

La organización internacional del trabajo define la "responsabilidad social como la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores" (OIT, 2008).

Murray y Montanari (1986, citado en Cancino y Morales, 2008) exhiben que las dinámicas de responsabilidad social empresarial suelen ser ideadas para alcanzar una secuela efectiva sobre la notoriedad empresarial, por lo que el progreso de diligencias socialmente responsables se evidencia solo en la medida que formen un retorno asociado a progresos en la marca de una compañía.

Carroll (1991) asevera que existen diversos prototipos de quehaceres en la RSE: las responsabilidades económicas que escudriñan la rentabilidad para los accionistas, adjudican buenos trabajos a los empleados y suscitan productos de calidad para los clientes; las responsabilidades legales que buscan cumplir las leyes y las normas del juego preestablecidas; las responsabilidades éticas que anhelan transportar la moral de la empresa perpetrando lo que es correcto y justo e impidiendo concebir daños a terceros; la responsabilidad filantrópica mediante la cual se deben hacer contribuciones voluntarias a la sociedad, proporcionándole tiempo y dinero como una buena obra.

En la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) se afirma que la responsabilidad social debe ser entendida como la unificación voluntaria, por parte de las firmas, de las impacencias sociales y ambientales en sus rutinas comerciales y sus relaciones con sus oyentes. De igual manera, Cancino y Morales (2008) esbozan que la definición de RSE debe englobar varios aspectos, entre ellos, debe circunscribir las categorías económica, legal, ética y discrecional, en el sentido de "intención deliberada" del desempeño del negocio.

Nullvalue (2007) propone que la responsabilidad social empresarial es apostarle a la implementación de estrategias por parte de las empresas, que enmarcan sus mejores prácticas administrativas en contornos del entorno laboral, la conducta y el gobierno colectivo, así como en el hábitat del mercado, medio ambiente, impacto y acción social, entre otros.

Para corroborar lo anterior, es necesario integrar políticas que favorezcan la promoción de la seguridad y salud de los trabajadores, ya que son parte fundamental para el desarrollo y crecimiento de una organización. Marrugo y Vargas (2014) afirman que la responsabilidad social empresarial, en principio,

fue cuestión meramente de las multinacionales. Con el paso de los años se ha hecho necesaria la implementación en empresas de economía social, pequeñas empresas e incluso la administración pública, es decir, en todo tipo de organizaciones que se identifican por ser más competitivas, diferenciándose ante los competidores y haciéndose sostenibles en el tiempo. Manifiestan además que en la actualidad los programas de responsabilidad social no se consideran una opción, son ya una necesidad planteada desde los diferentes actores que intervienen con estrategias sostenibles en el tiempo, formando camino hacia una gestión integral y socialmente responsable.

Por otro lado, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE, 2006) rotula que "la responsabilidad social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno".

Aguilera y Puerto (2012) definen la responsabilidad social empresarial como la obligación que deben adjudicarse las organizaciones hacia el provecho de una sociedad en beneficio del desarrollo sostenible. Dicho de otra manera, es la proporción entre el crecimiento económico y la prosperidad social. El anterior concepto lo complementan Bateman y Snell (2005), quienes aseguran que "la empresa socialmente responsable maximiza los efectos positivos sobre la sociedad y minimiza sus efectos negativos", todo esto conlleva beneficios a largo plazo, encaminados a conseguir un avance sostenible.

En este argumento cabe señalar a Schvarstein (2003), quien plantea implantar la responsabilidad interna que la propia organización posee hacia sus integrantes y hacia los órganos de la sociedad de aquella que le es imputada y por la cual debe rendir cuentas a cualquiera que tenga la autoridad para instar su acatamiento, es decir, la responsabilidad exigible. La organización debe alcanzar fraternidad entre lo que se le requiere y lo que ella quiere dar, para así lograr el bienestar y beneplácito de todos sus grupos de interés y de la sociedad.

No obstante, Jiménez (2014) se refiere a las posibles motivaciones sociales que tienen las corporaciones internacionales para coadyuvar en la construcción de una mejor sociedad, que pueden cifrarse en el prestigio y la reputación, o la tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada, incluso a costa del interés propio. La RSE y el trasfondo ético que ella supone es la estrategia de compromiso con la promoción o construcción de sentido positivo a nivel social o personal, y tiene en cuenta no solo qué motiva a las multinacionales a asumir un compromiso, sino también qué pueden hacer efectivamente tales empresas para llevarlo a cabo.

Por otro lado, Rodríguez (2005) afirma que "desde la sociedad civil hay que ver la responsabilidad social empresarial (RSE) como una oportunidad, como una herramienta que asiente los derechos de los ciudadanos en general (en su vertiente de consumidores y usuarios, entre otras facetas) y que impulse un desarrollo socialmente justo, responsable y sostenible" (p.98).

Según Solomon (1992, citado en Cuevas, 2011), la responsabilidad social no es sacrificar los beneficios o robar a los accionistas para hacer el bien. La responsabilidad social es hacer lo que se supone que se debe hacer para dignificar a la sociedad y los bolsillos de los que son responsables de este enriquecimiento.

De igual manera, Martínez (2005) señala que concurren valores moralistas como el acatamiento por la dignidad y derechos de los individuos, la justicia en el mercado globalizado, la solidaridad y apoyo examinando el bienestar social, la responsabilidad en el trabajo por el desarrollo sostenible, el pudor en la comunicación, la probidad de la cultura organizacional y el esfuerzo para afrontar los retos empresariales, los cuales deben ser integrados en la formulación y desarrollo de la pericia, en donde cada uno de los grupos de interés entiendan la responsabilidad social. Así mismo, Aguilera y Puerto (2012) afirman que la RSE debe ser entendida en el marco del incremento económico sostenible en un contexto confuso y sensible que hace frente a la inestabilidad socioeconómica y a las diligenias económicas que ocasionan un deterioro invariable al mundo.

### **Evolución de la responsabilidad social empresarial**

La responsabilidad social no tiene un inicio exacto; sin embargo, a fin de sellar alguna circunstancia, podríamos decir que hay documentaciones que proceden de siglos atrás que disponen de gestiones por parte de las compañías en favor de sus trabajadores con el fin de equilibrar el capital con la mano de obra. Se empieza a hablar de responsabilidad social empresarial en los años 50 y 60 en Estados Unidos y se asienta en Europa en los 90, cuando la Comisión Europea utilizó este concepto para involucrar a los empresarios en una estrategia de empleo que generara mayor cohesión social; el proceso de incluir a los empresarios en las soluciones de tipo social estableció la reconciliación entre las empresas y la comunidad. Tal hecho propició la conexión social, la solidaridad y el respeto al medio ambiente (Turriago, 2008).

### **Dimensiones de la responsabilidad social empresarial**

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2011), se observaron seis lineamientos tomados como plataforma para el vigente trabajo, que fueron medidas para la realización del instrumento aplicado a las compañías.

- Ética y gobierno corporativo: Construir una comunidad social y política con valores o declaraciones dirigidas al público en los que se expongan las normas de conducta; las políticas sociales y ética; la definición, misión, visión y valores de la empresa; los códigos de ética; el gobierno corporativo; los informes contables; las relaciones legales con la competencia; los reportes de sustentabilidad (OCDE, 2011).
- Relación laboral: La responsabilidad social empresarial compete con lo laboral, en cuanto a que dependen los trabajadores del patrono y este debe avalar el respeto de las normas laborales y aplicar las reglas más juiciosas que los requisitos de la legislación del ámbito social (Peláez y García, 2014).
- Proveedores y clientes: En sus relaciones con los clientes, las empresas deberán actuar siguiendo unas destrezas comerciales, de marketing, mercadeo y publicitarias justas, y les corresponderá acoger todas las medidas sensatas para garantizar la seguridad y la calidad de los bienes y servicios que suministran (OCDE, 2011; Aguirre, 2014; Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).
- Medio ambiente: Es uno de los preceptos que más se asemeja a la responsabilidad social empresarial debido a la ansiedad por el perjuicio

que ha ocasionado la contaminación y la falta de cuidado en la cadena de producción, y también por los daños provocados en la capa de ozono y el medio ambiente hoy y para las descendencias venideras. Los elementos que componen esta directriz son el sistema de gestión medioambiental y la condición proactiva frente a las exigencias medioambientales (Aguirre, 2014).

- Gobierno y sociedad: El gobierno es el encargado del cumplimiento de las normas y guías relacionadas con la responsabilidad social empresarial, buscando el bienestar de la sociedad a partir del cumplimiento de su propósito (OCDE, 2011).
- Productos y servicios: Los consumidores no solo quieren productos y servicios buenos y seguros, sino que también desean tener la seguridad de que se producen de manera responsable desde el punto de vista social. Adicionalmente, buscan que los precios sean razonables dependiendo del entorno en el cual se desenvuelven. A esta directriz se integra oferta y demanda, publicidad y comunicaciones, satisfacción de consumidores, privacidad de la información y recuperación de material (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

## **Avances de la responsabilidad social empresarial en Colombia y en Boyacá**

En Colombia la responsabilidad social empresarial fue brotando de manera directa como proyección de la sensibilidad de algunos empresarios, también pioneros en el campo de la industrialización. Estas iniciativas se enfocaron en contribuir algo más a la sociedad; de esas aproximaciones surgieron importantes avances en el campo de la educación, de la medicina, de la salubridad en general y de la vivienda social (Gómez, 2011).

El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que se enfoca en la divulgación, impulso, investigación, asesoría de empresas en contenidos concernientes con responsabilidad social empresarial y ética de las organizaciones; a través de ello busca sumar valor y optimizar la gestión de las compañías. Surgió en el año 2002 y cuenta con un catálogo que evalúa el desempeño de RSE en las organizaciones (CCRE, 2006).

Wiest (2012) se centra en el caso de Boyacá, en donde la Secretaría de Impulso Económico de este departamento, en el marco del Primer Encuentro Internacional de Regiones Socialmente Responsables para el año 2009, exhibe el departamento con la apariencia de región logrando la primera coalición de carácter público-privado y académico del país. Busca unir la responsabilidad social empresarial y organizacional como modelo de gestión en la gran empresa y en las mipymes y empresas de la región, bajo la perspectiva de entornos prósperos para negocios y organizaciones sostenibles y competitivas. Esta es la primera región que reúne los esfuerzos de veintisiete empresas, cinco universidades, gobierno regional y agencias multilaterales, coalición que se fundamenta en los principios del Pacto Global: Derechos Humanos, sostenibilidad ambiental, relaciones laborales, ética y transparencia corporativa.

En el departamento de Boyacá, algunas empresas han venido realizando acciones encaminadas a renovar sus prácticas de responsabilidad social empresarial, como mejoramiento de las oportunidades en contratación, fomento del empleo, rechazo al trabajo infantil, equidad de género, religión y orientación sexual, etc. Además han adoptado iniciativas orientadas a disminución de impactos ambientales, fomento para el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente, procesos sostenibles y sus-



tentables, entre otros. Aquí encontramos empresas como Argos, Holcim, la Empresa de Energía de Boyacá S.A. E.S.P, la Industria de Licores de Boyacá, las apuestas JER, la Lotería de Boyacá y Proactiva Aguas de Tunja (Holcim, 2009; El Tiempo, 2014; Empresa de Energía de Boyacá, 2014).

## Metodología

### Población y muestra

En el departamento de Boyacá hay aproximadamente ciento veinte industrias procesadoras de lácteos, según datos suministrados por las cámaras de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso. Sin embargo, debido a la elevada informalidad y a la diversidad de productos y características de esta actividad, es difícil precisar con exactitud el número de firmas existentes. Por tanto, se invitaron cincuenta y cinco industrias a participar en esta investigación y solo treinta empresarios aceptaron. Es decir, ese número de empresas constituyen la muestra del estudio. Estas organizaciones son microempresas, manejadas con un carácter más empírico y familiar tanto en el área de producción como en todos sus procesos de gestión.

### Prueba de confiabilidad

Se estimó la confiabilidad del instrumento a través del Alpha de Cronbach: se obtuvo el valor de 0,911, para lo cual el instrumento se considera excelente, ya que existe una consistencia interna entre los ítems que lo componen, y la información obtenida por las empresas es confiable para hacer el análisis estadístico-descriptivo y de correspondencias múltiples (González, 2015).

**Tabla 1.** Estadístico Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	No. de elementos
,911	66

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS

## Definición de variables

Las variables utilizadas en el instrumento están clasificadas de acuerdo con seis dimensiones:

### Técnicas e instrumentos utilizados

Para la realización del presente proyecto se manejó la técnica de la encuesta. El instrumento usado es un cuestionario que se aplicó a propietarios de las empresas en estudio, el cual se basa en afirmaciones y cuenta con una escala Likert. Para la cuantificación de las respuestas se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Product and Services Solutions v21).

## Resultados

### Análisis descriptivo

Para el análisis descriptivo se tuvo en cuenta escala, criterio de evaluación, ponderación y calificación numérica (bajo, medio bajo, medio, medio alto y alto).

**Tabla 2.** Ponderación, calificación numérica y criterio de evaluación

<b>Bajo</b>	<b>Medio bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio alto</b>	<b>Alto</b>
<b>Cuidado</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
1	2	3	4	5
(0-1)	(1.1-2)	(2.1-3)	(3.1-4)	(4.1-5)

Fuente: Elaboración propia

El resultado del análisis se muestra a continuación:

En la tabla 3 se presentan los resultados de cada una de las seis dimensiones analizadas, junto con el número de ítems de cada uno de ellos utilizados en el instrumento, la media obtenida de acuerdo con la escala establecida y la desviación estándar de los datos.

**Tabla 3.** Resultados del estudio

<b>Dimensiones</b>	<b>Nro. de ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<b>Dimensión 1:</b> Ética y gobierno corporativo	11	3,83	0,99
<b>Dimensión 2:</b> Relación laboral	10	3,62	0,98
<b>Dimensión 3:</b> Proveedores y clientes	14	3,78	1,43
<b>Dimensión 4:</b> Medio ambiente	13	3,64	0,97
<b>Dimensión 5:</b> Gobierno y sociedad	9	3,29	0,88
<b>Dimensión 6:</b> Productos y servicios	9	3,91	0,83

Fuente: Elaboración propia

### Conclusiones del análisis descriptivo

- Al analizar la media de la dimensión de ética y gobierno, se concluye que los ítems en los que la mayoría de las empresas están fallando es en que las compañías no identifican ningún proceso social y ambiental de las mismas y no tienen una plataforma estratégica en donde incluyan un compromiso explícito con el desarrollo sos-

tenible. En general, se destaca que la mayoría presenta una estructura organizacional en la cual se han establecido los valores que guían el propósito de la empresa; no obstante, el 35 % de las empresas están en el nivel de desacuerdo, ya que declaran que no realizan actividades de voluntariado, no utilizan orientaciones éticas para la publicidad y no tienen compromiso con el medio ambiente.

- En la dimensión de la relación laboral, se manifiesta que la media con mayor ponderación de 4,20 revela que la mayoría de las empresas cuentan con programas y políticas principalmente por los dueños de esta, ya que son ellos los que están adquiriendo conocimiento continuamente con programas de instituciones tanto públicas como privadas, para la mejora de los procesos en la producción. En general, el 33,3 % de las respuestas están de acuerdo con el cumplimiento de las exigencias legales laborales y evita situaciones de discriminación, proporcionan iniciativas a generación de empleo en las comunidades del sector y aseguran la protección de los datos personales de quienes trabajan con ellos.
  - La dimensión de proveedores y clientes tuvo los mejores resultados con respecto a las demás. De los encuestados, el 36,4 % afirman que en sus etiquetas se muestran valores dietarios como azúcares, grasas y sodio, que pueden afectar la salud de las personas. Así, los clientes se sienten satisfechos con los productos que se les ofrecen. Seguido de esto, se encuentra que las empresas mantienen relaciones a largo plazo con sus proveedores, exigiéndoles también el cumplimiento de la legislación colombiana. La media con menor valor fue de 2,03, ya que no hay canales de denuncia cuando los proveedores trabajan con mano de obra infantil.
  - Los resultados para la dimensión de medio ambiente muestran que las empresas están evaluando el impacto de sus productos (4,33 %) y tienen una postura contra el cambio climático (4,30 %). Muchas de las empresas no contemplan aspectos relacionados con el medio ambiente, puesto que la mayoría no tiene una plataforma estratégica y no hay producción con tecnologías limpias y fuentes de energía renovable porque no las conocen. El porcentaje más representativo de la escala de medición es "de acuerdo" con un valor de 41,5 %.
- Esto permite concluir la importancia de que las empresas integren en sus organizaciones políticas ambientales para que los productos ayuden a la conservación del medio ambiente.
- Para la dimensión gobierno y sociedad, la media mayor es la de incentivar a los empleados a denunciar las prácticas sospechosas dentro de las empresas (4,80 %), seguida por la continua comunicación sobre los planes actuales y futuros de la compañía (4,50 %). Las empresas carecen de lineamientos, guías o medidas para implementar la responsabilidad social empresarial y las firmas no se disponen para participar en proyectos conjuntos con instituciones educativas o gubernamentales o con comunidad en general.
  - En la dimensión de productos y servicios, el 40 % de las respuestas entregadas por los encuestados manifiesta que llevan a cabo procesos para la evaluación de riesgos con la no utilización de materiales que puedan ser tóxicos y se aseguran de tener mecanismos para que los usuarios comenten sus quejas y reclamos. El valor de la media más bajo (3,7 %) nos indica que las empresas están utilizando pocos mecanismos para ejercer el control y ofrecer productos seguros para los usuarios, lo que no quiere decir que al momento no los tengan.

### **Análisis de correspondencias múltiples**

El análisis de correspondencias múltiples compara individuos a través de las modalidades de las variables que los identifican en el estudio; un grupo de personas es similar si estos asumen aproximadamente las mismas variables. La asociación entre variables se presenta porque son casi que los mismos individuos quienes asumen las mismas modalidades de diferentes variables. En la tabla 4 y anexo 1 se exponen los resultados encontrados.

**Tabla 4.** Resultado del análisis de correspondencias múltiples del estudio

Dimensiones	Resultado
<b>Dimensión 1:</b> Ética y gobierno corporativo	El análisis de correspondencias múltiples nos muestra que la correlación entre variables es significativa si está en el intervalo entre 0,01 y 0,05, y si es inferior, se dice que no hay correlación entre las variables. De acuerdo con lo anterior, las preguntas que más se relacionan para la dimensión de ética y gobierno corporativo con un nivel de significancia del 0,01 en la definición de valores es la estructura organizacional. Es importante destacar que el 66,6 % de las preguntas que intervienen en la primera dimensión se relacionan con los valores que guían el accionar de las empresas; la que tiene menos correlación con las variables a estudiar, con un 18,1 %, es la pregunta que identifica y comunica el compromiso ambiental.
<b>Dimensión 2:</b> Relación laboral	En este ítem se destaca que entre las estrategias para garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores con la normatividad legal de selección y vinculación de colaboradores hay una correlación de - 0,121 %. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante, pero inversa, de tal manera que un cambio en una variable permite predecir perfectamente el cambio en la otra; sin embargo, existe relación. Para esto es necesario que las empresas productoras de derivados lácteos integren dentro de sus organizaciones seguridad industrial y salud ocupacional; en la dimensión relación laboral, las variables que más comparten información en el estudio (con el 0,860 % y un nivel de significancia superior al 0,05) fueron la variable de inclusión laboral con el cumplimiento de las exigencias legales. La mayoría de las empresas están totalmente de acuerdo o de acuerdo con el cumplimiento de las mismas dentro de sus empresas.
<b>Dimensión 3:</b> Proveedores y clientes	El reconocimiento y buena imagen pública por parte de los clientes y los valores dietarios que pueden afectar su salud son las variables que tienen correlación significativa del 0,698 %. Ello nos indica que hay una dependencia entre las variables ya mencionadas; es decir, cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante. La variable establece relaciones laborales a largo plazo (dimensión 1(0,866) dimensión 2 (0,501)). Esta tiene mayor importancia con respecto a las demás variables, y el registro actualizado de proveedores (0,067) es la que menos tiene importancia dentro de las variables de la dimensión de proveedores y clientes, esto debido a que la mayoría de las empresas durante periodos largos de tiempo han tenido relaciones comerciales con los mismos proveedores. Ello genera que no dispongan de un registro actualizado de los mismos. Las que están fallando en esta dimensión son la número 3 (el 71,43 % de las preguntas contestadas estuvieron relacionadas con <i>totalmente en desacuerdo</i> , le es <i>indiferente</i> , seguido de <i>en desacuerdo</i> ) y la empresa número 25 con el 64,29 % de sus respuestas (le es <i>indiferente</i> en igual relación a <i>totalmente en desacuerdo</i> y <i>en desacuerdo</i> ). La número 24 es la que se aleja del grupo de empresas, ya que el 92,86 % de sus repuestas no se relaciona con ninguna de las variables de la dimensión de proveedores y clientes.

Continúa en la siguiente página

Dimensiones	Resultado
<b>Dimensión 4:</b> Medio ambiente	La dimensión de medio ambiente relaciona las variables con un valor de 0,805 de correlación, lo que nos indica que hay dependencia de la variable. La empresa desarrolla periódicamente campañas de reducción de consumo de agua y energía, además incluye criterios ambientales al momento de evaluar nuevas inversiones y de adquirir equipos y materiales. La variable con un 59,9 % del total de las respuestas dadas por las empresas no se relaciona con la del desarrollo de nuevos productos basados en tecnologías limpias que disminuyan el impacto ambiental en el ciclo de vida de los productos. Para la dimensión 1, la visión y la estrategia de la empresa contempla aspectos relacionados con el desarrollo sostenible; es la que menos se relaciona con el total de las variables de estudio del medio ambiente (0,065). Lo anterior debido a que la mayoría de las empresas no tienen ni visión ni estrategias. El 38,47 % de las empresas están fallando en los ítems que componen la dimensión del medio ambiente.
<b>Dimensión 5:</b> Gobierno y sociedad	La variable que tiene más valor o peso en el estudio para la dimensión (0,688) es la generación de proyectos con instituciones, comunidad, sociedad civil, empleados, entre otros. Es la variable más importante, pero la que menos identifican las empresas en sus procesos. De ahí que sea necesario que se integren relaciones conjuntas entre los públicos de interés. Se puede comprobar que las variables que más se relacionan con el componente analizado son aquellos valores que superan el 0,05 con una correlación de 0,808, que se refiere a la estimulación y el patrocinio por parte de las empresas en proyectos de desarrollo y la generación de planes en conjunto con los grupos de interés. Según las respuestas dadas por las empresas en el estudio, el 6,82 % del total opinan que están utilizando las variables analizadas, y el porcentaje restante está fallando en la dimensión de ética y gobierno corporativo.
<b>Dimensión 6:</b> Productos y servicios	La correlación de las variables en la dimensión de productos y servicios indica la relación estrecha del componente analizado, en especial, con la existencia de mecanismos para garantizar el respeto a la privacidad de la información y confidencialidad de los clientes, y los mecanismos para incluir el diseño de materiales que permitan el reciclaje, la reutilización y la recuperación de los materiales. Se observa que las empresas productoras de derivados lácteos deben evaluar de manera adecuada los procesos para garantizar la seguridad de los productos y el debido proceso para las quejas y reclamos, ya que están lejos de la homogeneidad de las respuestas de la dimensión.

Fuente: Elaboración propia

## Propuesta de mejoramiento

Se presenta el diseño de un plan de mejoramiento que les permita a las empresas productoras de derivados lácteos tener mejores prácticas de RSE con respecto a las dimensiones planteadas en el estudio. Algunas de las acciones propuestas cumplen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la Cepal (2016) (ver tabla 4).

**Tabla 4.** Propuesta de mejoramiento

Objetivo	Acciones
Definir la plataforma estratégica de la organización	Realizar reuniones con el objetivo de elaborar la visión de la empresa, ya que es la manifestación más importante de las aspiraciones y metas que se quieren lograr en el ciclo de vida de las empresas; los principios conjuntos de los valores primordiales; las creencias y normas éticas que rigen y regulan la vida de la empresa, y constituyen la base de la cultura organizacional; la misión que da la orientación de lo que se quiere lograr y la cual debe contemplar la cadena productiva de derivados lácteos organizada y competitiva en los mercados departamentales y zonas en donde se comercializan los productos nacionales en las principales ciudades del país. La empresa debe ser rentable y ambientalmente sostenible.
Integrar programas o actividades de voluntariado corporativo	Integrar programas o actividades promovidas y apoyadas por la empresa con el fin de involucrar la participación libre de los empleados a través de la dedicación de su tiempo, las capacidades y talento a causas, proyectos y organizaciones sin ánimo de lucro ofreciendo un bien común.
Aplicar nuevas tecnologías con la incorporación de un sitio web	En internet se ofrecen espacios gratis que como empresarios pueden adquirir. Su uso se relaciona de manera positiva con el incremento de las ventas, la productividad y el valor de mercado de las empresas, y así podrán conocer todo sobre su negocio, facilitará pedidos y atraerá nuevos clientes. Es importante que se puedan establecer relaciones con estudiantes universitarios, técnicos o tecnólogos en sistemas o publicidad que den apoyo a la creación de la página.
Incentivar la formación y capacitación de todos los integrantes de las empresas	Motivar al empleado a que contribuya con su formación y capacitación al crecimiento colectivo de todos los integrantes que componen la organización. Incentivar a los empleados a que realicen actividades fuera de lo laboral, ya sean cursos, diplomados o carreras técnicas, tecnológicas o profesionales en las cuales haya una retroalimentación en los niveles que beneficien el mejoramiento de las mismas.
Promover comportamientos que favorezcan la salud y seguridad en el trabajo, tanto de sus propios trabajadores como de aquellos otros subcontratados	Ofrecer talleres de seguridad industrial y salud ocupacional por instituciones educativas como el SENA o las universidades que están en el departamento de Boyacá.
Comprometer a las empresas con el futuro de los niños y adolescentes	Las empresas formarán una cultura de compromiso con la sociedad y con el futuro de los niños del departamento de Boyacá. Por ello, es necesario que las empresas respeten la legislación colombiana que prohíbe el trabajo de niños y adolescentes, excepto en condición de aprendiz, como por ejemplo estudiante del Sena; que se debata en la empresa la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil generando proyectos internos de integración que contribuyan con el desarrollo de los hijos de los empleados y estimulando competencias deportivas, musicales y artísticas.

Continúa en la siguiente página

Objetivo	Acciones
Establecer relaciones con proveedores y clientes en donde existan canales de comunicación, denuncia y apoyo	<p>Los consumidores adquieren los productos lácteos en los diferentes centros de venta. Este agente determina la permanencia y rentabilidad de la cadena productiva. Es por tanto fundamental saber qué opina por medio de encuestas o de buzones de sugerencias ubicados en los sitios donde se comercializan los productos, ya sea de satisfacción, reconocimiento de marca u opinión que se tiene sobre la imagen de la empresa.</p> <p>Es fundamental la colaboración estrecha de las empresas con sus socios comerciales y clientes para identificar las fallas en las que puede estar incurriendo la empresa.</p> <p>Una empresa que desarrolla una política de relación con sus proveedores basada en el establecimiento de relaciones a largo plazo y en el desarrollo de las empresas locales genera confianza tanto en sus inversores como en sus consumidores.</p>
Reducir el consumo de recursos energéticos y potables, como en las emisiones de residuos contaminantes	<p>Desarrollar campañas para el ahorro de agua y energía poniendo en marcha un programa educativo que pretenda concienciar a la comunidad de las repercusiones de la utilización de los recursos naturales en general y el consumo de agua y energía en particular, orientándoles hacia conductas de respeto y cuidado hacia la naturaleza y el medio ambiente.</p> <p>Reducir los gastos de agua y luz invirtiendo estos dineros en tecnologías amigables con el medio ambiente o en proyectos que generen un impacto sostenible para las generaciones futuras; ello crea un aumento de la rentabilidad y competitividad.</p> <p>Utilizar productos alternativos: el mercado proporciona elementos como pantallas con mejor iluminación, lo que redundaría en una economía en el consumo de energía eléctrica.</p> <p>Las escuelas pueden utilizar una variedad enorme de productos y materiales, así como restos de materia prima o productos que ya no sean utilizados y puedan ser útiles en proyectos escolares.</p>
Proteger la atención al cliente, la búsqueda de soluciones a sus problemas	<p>Disponer de un sistema para manejar las quejas y reclamos de los usuarios, consumidores y clientes, y brindar la alternativa de devolver los productos en caso de que no satisfagan las necesidades de los usuarios; con esto se espera mejorar los procesos de producción y sus resultados. Las quejas que presentan tanto los clientes internos como externos deben repercutir en una alternativa de mejora ante los procesos de producción, generando así satisfacción en toda la cadena productiva.</p>
Implementar mecanismos para ofrecer productos seguros	<p>Usar materiales de comunicación sostenibles, es decir, papel que satisfaga requerimientos medioambientales, empaques reciclables, avisos que expliquen su reutilización o recuperación.</p>
Participar en actividades con entes gubernamentales para mejorar la calidad de vida de los actores que integran las empresas productoras de derivados lácteos	<p>Participar en los foros locales, organizaciones de empresarios y de otros segmentos sociales, ya sean dirigidos hacia la elaboración de propuestas de carácter social o a intereses más restringidos. Es posible que en la localidad exista algún órgano de participación en políticas públicas u organismos dedicados al desarrollo regional o una comisión de control de la gestión pública; ellos constituyen excelentes oportunidades de participación. Si no los hay, considere seriamente la posibilidad de impulsarlos.</p> <p>En la relación con autoridades gubernamentales, es importante evitar situaciones que incluyan acciones inequitativas o prácticas ilegales. Debe hacerse de la honestidad un valor explícito en todas las relaciones comerciales, pues los cambios de lo cotidiano pueden formar una cultura capaz de comprometer el futuro de su empresa.</p>

Continúa en la siguiente página

Objetivo	Acciones
Contribuir con la comunidad para mejorar la calidad de vida	<p>Si fuera posible, contribuir directamente con organizaciones de la comunidad que puedan dar buen uso de sus productos o servicios. Con un poco de creatividad, la empresa acabará encontrando diversas formas de hacer donaciones. Por ejemplo, si entre los empleados de la empresa se incluyen profesionales capaces de realizar arreglos o hacer montajes, considere la posibilidad de prestarlos, cuando eso fuera importante para la comunidad. Incentivar a los empleados a donar libros, alimentos, ropas y muebles usados.</p> <p>Cumplir las obligaciones de recaudación de impuestos, nivelar los intereses de la compañía en sus comunidades, comprometerse formalmente con el combate de la corrupción, contribuir con las acciones del gobierno para el perfeccionamiento de políticas públicas en el área social y educativa. Es decir, participar decisivamente en el desarrollo de su departamento y de Colombia.</p>
Establecer medidas preventivas frente al despido forzoso de los empleados	<p>Uno de los objetivos propuestos por la Cepal (2016) es mantener el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente. Por tanto, se espera que en el momento de reducir el personal, se realice un plan que establezca prioridades, de manera que cuando se vayan a reducir costos, los empleos sean los últimos en ser afectados; es necesario tratar a los empleados con respeto, proporcionando medios para ayudarlos a conseguir un nuevo trabajo en caso de que los despidos sean inminentes.</p>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la Cepal (2016)

## Conclusiones

El desarrollo de una estructura de responsabilidad social se puede llevar a cabo por medio de programas internos y externos para proveedores, clientes, directivos, consumidores, empleados, competidores, comunidad en general y gobierno y sociedad, de tal manera que se integren todos los campos de la responsabilidad social empresarial con el fin de llegar a la aplicación de un modelo fundamentado en los trabajadores y el entorno económico, ambiental y social en la producción de derivados lácteos en cada una de las empresas que participaron en la investigación.

Se presenta el índice de responsabilidad social empresarial en las empresas productoras de derivados lácteos. Se puede apreciar que la dimensión 6: productos y servicios, fue la mejor evaluada, seguida de la dimensión 1: ética y gobierno corporativo. La menor evaluada fue la dimensión 5: gobierno y sociedad. Todo

lo anterior debido a que las empresas no patrocinan ni generan proyectos en conjunto con instituciones educativas, comunidad, gobierno o sociedad en general, y tampoco están relacionadas con los lineamientos sobre RSE. Para mejorar se hace necesario generar desarrollo integral asociado, con el fin de ayudar a construir un futuro sostenible, tal como lo proponen Caridad, Malpica y De Pelekais (2014), quienes además afirman que estas acciones crean comunicación en doble vía en espera de procesos de cambio.

La responsabilidad social empresarial se convierte en una ventaja competitiva cuando las empresas contemplan la transparencia en los actos que realizan y tienen buenas prácticas de gestión y de producción que devienen en resultados a largo plazo; es el compromiso que tiene cada una de las compañías con sus trabajadores, proveedores y clientes, con el gobierno, la sociedad, sus competidores, sus productos y el medio ambiente.



Una organización en Boyacá es socialmente responsable cuando, además de ser competitiva económicamente, no se conforma con las regulaciones legales y gremiales del sector lácteo para crear nuevas propuestas de desarrollo, sino que ofrece productos con bienestar a sus clientes y contribuye al desarrollo social y ambiental con el uso adecuado de los recursos. Para ello se recomienda que las empresas, acorde con los lineamientos planteados por la Cepal (2016), fortalezcan sus procesos de producción en pro del mejoramiento de los productos en cuanto a sus valores nutricionales y contribuyan con el objetivo de lograr la seguridad alimentaria de las regiones.

Es importante comunicar las actividades y resultados en RSE desarrolladas por la empresa y medir los avances. La medición de los alcances logrados puede tener un impacto directo y positivo sobre los resultados finales y, especialmente, sobre nuevas oportunidades de negocio, relaciones a largo plazo con proveedores que compartan similares valores de RSE, relaciones de éxito con los grupos de interés, productos que sean ambientalmente responsables, resultados financieros que demuestren que es rentable aplicar la RSE, talento humano identificado y comprometido con la misión, visión y objetivos estratégicos de cada una de las empresas que participaron en esta investigación.

Es fundamental alcanzar las metas establecidas por la empresa dentro del plan de inversión, para que las prácticas sean sostenibles en el tiempo, y establecer un compromiso por parte de la Dirección, para que las estrategias estén orientadas a un propósito común: la responsabilidad social empresarial, basada en la ética y gobierno corporativo, la relación laboral con los proveedores y clientes, el medio ambiente, el gobierno y sociedad, y los productos y servicios.

Se recomienda a las empresas del departamento de Boyacá que producen derivados lácteos generar proyectos de investigación en conjunto con instituciones como el Sena y universidades del departamento, para lo cual las líneas de acción de los grupos de investigación estén inclinadas a la agroindustria, especialmente en la cadena productiva de los lácteos. Con ello se pretenden generar nuevas alternativas de solución a problemáticas derivadas en el sector, con el fin de mejorar la innovación y promover la industrialización inclusiva, tal como lo propone la Cepal (2016).

Se recomienda comunicar la información que se adquiere después de aplicar el plan de responsabilidad social empresarial para que los grupos de interés tengan conocimiento de si los directivos están creando relaciones y activos valiosos a corto y largo plazo. Además las medidas que se tomen pueden ayudar a clientes, comunidades, reguladores y empleados en potencia a evaluar los resultados sociales de las empresas productoras de derivados lácteos; los clientes deben recibir información sobre el origen de los productos: quién, cómo y cuándo los fabrican, y qué contienen, para así generar una imagen positiva del negocio y garantizar seguridad a los consumidores. También los empleados y futuros posibles trabajadores deben saber que la empresa asume sus responsabilidades hacia la sociedad y el medio ambiente; los gobiernos y la sociedad requieren que las empresas informen sobre sus resultados tanto sociales como ambientales para desarrollar sostenibilidad para las generaciones futuras.

Se resalta la disposición de la mayoría de las empresas por participar en la investigación del análisis de responsabilidad social empresarial para estas compañías en el departamento. Es necesario que las empresas se asocien con otras empresas y entidades

educativas para ver resultados significativos en la mejora de objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo, para crear modelos de RSE que sean económico-sociales, tal como lo proponen Chumaceiro, Hernández, Yori y Ziritt (2013), quienes afirman que es necesario asociar o unir a las empresas con la sociedad, transformando el enfoque tradicional basado solo en la producción eficiente de bienes y servicios, y pasar a considerar una nueva visión que ayude a las comunidades a avanzar.

## Referencias

- Aguilera, A. y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social. *Pensamiento y Gestión*, 1-26.
- Aguirre, M. (2014). *Sustentabilidad y responsabilidad social en las organizaciones*. Cuauhtémoc: Grupo editorial HESS, S.A de CV.
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Cancino, C. y Morales, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. Serie Documento Docente N°1. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.
- Caridad, M., Malpica, P. y De Pelekais, C. (2014). Responsabilidad gerencial: elemento integrador de la sustentabilidad en la responsabilidad social empresarial. *Opción*, 30(75), 35-54.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- CCRE (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial). (2006). *Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE)*. Recuperado de: <http://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emp-turisticos/centrocolombianoderesponsabilidad/>.
- Cepal. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas.
- Chumaceiro, A., Hernández, J., Yori, L. y Ziritt, G. (2013). Responsabilidad social empresarial y políticas públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 309-321.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. (Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas: Libro Verde*. Bruselas: Comisión de las Comunidades.
- Cuevas, R. (2011). Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas: Una guía de lectura para su estudio. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 7-26.
- Gómez, L. (2011). Pioneros de la responsabilidad social empresarial en Colombia. *Revista Civilizar de Empresas y Economía*, 2(4), 123-132.
- González, A. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-77.
- Holcim. (2009). Comunicaciones Corporativas - Holcim (Colombia) S.A. *Política de Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de: <http://www.fundacionsocialholcimcolombia.org/documentos/politica-resp.pdf>.
- Jiménez, G. (2014). Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 26(48), 67-96.
- La Empresa de Energía de Boyacá S.A. E.S.P. (2014). *Ejemplo de Sostenibilidad* Recuperado de: [http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/facultades/f\\_duitama/pregrado/eduindustrial/documentos/PRESENTACIóN\\_GERENCIA\\_EBSA\\_2010.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/facultades/f_duitama/pregrado/eduindustrial/documentos/PRESENTACIóN_GERENCIA_EBSA_2010.pdf).
- Marrugo, L. y Vargas, I. (2014). Iniciativas e incidencia de las políticas socialmente responsables en la promoción de la salud y seguridad en el trabajo. *In Vestigium Ire*, 7(1), 13-22.
- Martínez, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana

- Muños, M. (2013). Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (cvc). *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 7(3), 76-88.
- Nullvalue. (2007, 5 de julio). La responsabilidad social empresarial. *Portafolio*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-2563375>.
- OCDE. (2011). Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de: [http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=40&Itemid=63](http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=63).
- Organización Internacional del Trabajo. (2008). *La OIT y la responsabilidad social de la empresa*.
- Peláez, J. y García, M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo. *Revista Entramado*, 10(2), 90-111.
- EFE. (2014, 29 de agosto). Argos gana premio latinoamericano de responsabilidad social. *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/argos-obtiene-econocimiento-en-rse>.
- Rodríguez, M. (2005). La responsabilidad social empresarial y los consumidores. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 97-109.
- Sánchez, J. (2013). La responsabilidad social empresarial y la buena administración. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 7(3), 103-114.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Argentina: Paidós.
- Turriago, A. (2008). Responsabilidad social empresarial de empresarios, gerentes y trabajadores en la sociedad del conocimiento visión de Peter Drucker. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(7), 7-18.
- Wiest, M. (2012). Diagnóstico de la gestión de responsabilidad social en las empresas de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá, explorada desde los ámbitos social y ambiental. Bogotá: Universidad San Buenaventura.